

ECHANGES
BP 241
75866 PARIS CEDEX 18
FRANCE

DESTINATAIRE

3 euros

Bruno Astarian – Aux origines de l'« antitavail »

Bruno Astarian

Aux origines
de l'« antitavail »

Echanges et Mouvement
Décembre 2005

ÉCHANGES

Bulletin du réseau
« Echanges et
mouvement »
pour abonnement,
informations
et correspondance :
BP 241, 75866 Paris
Cedex 18, France
Sur Internet, [http://
www.mondialisme.org](http://www.mondialisme.org)

Abonnement : 15 euros
pour quatre numéros
comprenant les
brochures publiées dans
l'année.

Les publications
d'Echanges et
mouvement sont
régulièrement déposées
dans les librairies
suivantes :

à Paris

La Brèche, 27 rue Taine,
12°.
Parallèles, 47 rue Saint-
Honoré, 1°.
La Passerelle, 3 rue
Saint-Hubert, 11°.
Le Point du jour, 58 rue
Gay Lussac, 5°.
Publico, 145 rue Amelot,
11°.
Quilombo, 23 rue
Voltaire, 11°.

à Lyon

La Gryffe, 5 rue
Sébastien-Gryphe, 7°.

TABLE DES MATIERES

Introduction	3
L'introduction de l'OST aux Etats-Unis	5
La possession du savoir-faire	5
Une offensive patronale avant Taylor	6
Introduction de l'OST	9
Le coup d'accélérateur de la guerre	13
Le développement de l'OST en France	18
La guerre de 1914-1918 et l'OST	20
Echec du taylorisme ?	23
Le développement du fordisme en France entre les deux guerres	28
L'exemple de Citroën	28
Renault 1926	29
Développement du fordisme chez Renault sous l'impact de la crise de 1929	32
Goodrich 1937	34
Fin de récréation	35
La révolte des OS américains au tournant des années 1970	37
Un indice du plafonnement de la hausse de la producti- vité : la courbe des accidents du travail	37
Remontée de la conflictualité à partir des années 1960 ...	39
Lordstown 1972	41
L'année 1973 chez Chrysler	45
Et ça continue en 1974	46
L'intégration des syndicats et l'antitruavail antigauchiste ..	47
Contre-planning dans l'atelier (1968)	49
Le tournant de 1975	52
Fiat ou la défaite de l'antitruavail	53
L'automne chaud de 1969	53
Le début des années 1970	54
1975-1979, la trêve	55
Automne 1980, les trente-cinq jours	56
La Fiat dans les années 1980	58
Conclusion	61

INTRODUCTION

LES NOTES qui suivent sont issues d'une réflexion sur l'antitruavail. Cette expres-
sion recouvre les réactions des travailleurs à la crise du fordisme qui a eu lieu à
la fin des années 1960 et au début des années 1970. On a également parlé de « ré-
volte des OS ». D'une façon ou d'une autre, on parle ici des grèves sauvages améri-
caines (celles qui ont lieu en dépit des engagements de non-grève pris par les syndi-
cats lors des contrats collectifs périodiques), de la montée de l'absentéisme et du
turnover, du sabotage, de l'indiscipline des travailleurs sur les lieux de travail.

L'exploitation du travail par le capital peut s'analyser en trois moments :

– le marché du travail, où se fixent les termes du contrat entre le capitaliste et le
travailleur (durée du travail, horaires de travail, salaires et avantages sociaux) ;

– la consommation de la force de travail : une fois qu'il a contracté, le capitaliste cherche
à obtenir le maximum de travail pour le salaire qu'il verse, et le travailleur à en donner
le minimum ;

– la conversion du salaire en nouvelle force de travail, moment qui concerne le rap-
port entre le salaire et le prix des subsistances, ainsi que l'ensemble des conditions de
vie du prolétariat.

C'est donc uniquement le deuxième moment qui fait l'objet des développements
ci-dessous.

Déjà dans les années 1970, la discussion sur l'antitruavail a notamment porté sur la
question de savoir si ces manifestations de résistance étaient nouvelles ou si, au
contraire, les travailleurs avaient toujours utilisé ce type de méthodes pour résister à l'ex-
ploitation sur les lieux de travail. Dans le premier cas, on mettait au jour les premières
manifestations d'un nouveau mouvement se détournant des revendications quantita-
tives et rejetant le travail en tant que tel. Ce rejet, inadmissible par les partis et syndi-
cats attachés au vieux monde, était l'assise sur laquelle le mouvement communiste al-
lait se développer. Dans le deuxième cas, on ne faisait que retrouver après une période
de latence les vieilles méthodes de la lutte de classes, ce qui confirmait la perspective
ancienne du mouvement ouvrier fondé sur l'affirmation du travail, que ce soit dans les
conseils ouvriers ou dans le parti. On trouve ce débat, par exemple, dans une brochure
d'Echanges et Mouvement de cette époque (1). C'est à partir de la suggestion d'un
camarade de republier cette brochure que les recherches suivantes ont été entreprises.
Car le débat rapporté dans la brochure est très marqué par l'idéologie antitruavail de
l'époque et peu documenté historiquement.

Pour remédier à ce manque de documentation historique, mes recherches ont porté

(1) Echanges et Mouvement, *Le Refus du travail. Faits et discussions*, Paris, sd (vers 1978). La discus-
sion se fait notamment autour d'un texte de Charles Reeve, qui défend le deuxième point de vue et est cri-
tiqué à ce titre par les rédacteurs de la brochure, fervents partisans du premier.

sur différentes périodes du mouvement ouvrier dans différents pays, mais surtout pour suivre l'émergence de l'organisation scientifique du travail (OST) et la résistance ouvrière qu'elle a provoquée, de ses origines à la fin de la révolte des OS. Car, me disais-je, si les OS ont attendu les années 1960 pour se révolter contre les conditions de travail si terribles du fordisme, que s'est-il passé au moment de leur introduction ? Les travailleurs d'alors se sont-ils également révoltés, ou bien se sont-ils soumis sans problème à la domination réelle du capital dans les usines ? C'est donc quelques éléments de réponse à ces questions que l'on va trouver dans ce qui suit. Le dossier reste ouvert, bien entendu, en particulier pour la période actuelle (depuis la fin des années 1980 environ).

B. A.
Mai 2005

CHAPITRE 1 L'INTRODUCTION DE L'OST AUX ÉTATS-UNIS

QUAND ON DIT que, avant l'introduction du taylorisme, la qualification des travailleurs est pour eux un véritable bien qu'ils possèdent, ce n'est pas une figure de rhétorique. L'historien américain David Montgomery (2), montre à quel point le contrôle des travailleurs sur leur activité est réel et comment cela leur donne une véritable base pour résister à l'exploitation patronale. Pourtant, dans le dernier quart du XIX^e siècle, il s'agit déjà pleinement de l'ère industrielle. Les travailleurs, organisés en syndicats de métiers, ont complètement rompu avec la tradition artisanale. Ils sont pleinement ouvriers, travaillant dans l'usine du patron avec les outils du patron sur les matières premières du patron, et le produit qu'ils fabriquent leur échappe totalement.

La possession du savoir-faire

Mais ils ont un savoir-faire qui échappe au contrôle de leur employeur, et ils font valoir cet avantage, ainsi qu'on va le voir. « Les fondeurs de fer, les souffleurs de verre, les tonneliers, les conducteurs de locomotive, les fileurs, les chaudronniers, les plombiers, les typographes, les calibreurs (*jiggermen*) dans les poteries, les mineurs de charbon, les lamineurs, *puddlers* et chauffeurs, les conducteurs de machines à coudre dans l'industrie de la chaussure et, bien souvent, les compagnons machinistes ou ajusteurs de la métallurgie disposaient d'une vaste autonomie dans l'organisation de leur travail et de celui de leurs aides. Souvent, ils embauchaient et licenciaient eux-mêmes ces derniers et les payaient d'une part convenue de leur salaire [p. 11]. »

Cette autonomie du travailleur qualifié, cependant, ne découle pas automatiquement de l'état de la technique industrielle de l'époque. Elle résulte d'un équilibre dans le rapport des classes, continuellement en renégociation en fonction des aléas de la conjoncture économique. Lorsque le marché du travail est favorable aux ouvriers, les syndicats de métiers sont à même de mettre en place et de faire respecter une réglementation qui discipline la concurrence entre les travailleurs. En 1867, 10 400 fondeurs sont recensés dans le pays, et 8 400 sont syndiqués. Le syndicat édicte au niveau national la règle selon laquelle personne ne doit commencer le travail le matin avant 7 heures. Dans les années 1880, les syndicats du bâtiment demandent à leurs membres de ne pas laisser les donneurs d'ordre travailler en même temps qu'eux avec des outils [p. 16]. Le syndicat United Mine Workers interdit aux mineurs de bitume d'employer plus d'un aide.

(2) Le présent chapitre est issu du livre de David Montgomery, *Workers Control in America*. Les chiffres entre crochets renvoient aux pages de l'édition Cambridge University Presse de 1979.

Ce sont ainsi les syndicats, et pas seulement les patrons, qui édictent les règles, et celles-ci peuvent aller jusqu'à l'interdiction de travailler pendant les mois d'été, comme dans le cas des 66 « règles de travail » formulées par un syndicat local de verriers des Knights of Labor (3). Ce même syndicat mène en 1884 une grève pour défendre le principe de limiter la production hebdomadaire à un certain niveau, et la gagne !

Bien entendu, la défense professionnelle des ouvriers qualifiés répond à une pression continue des patrons en faveur de la liberté d'exploiter à leur gré. Et en fin de compte, tout le rapport de force tourne autour du taux de chômage. « Après 1910, chaque phase de boom économique provoqua une poussée de grèves des ouvriers qualifiés (les immigrants comme les natifs)... Les plaintes des patrons contre la baisse du zèle de leurs salariés devinrent presque universelles [p. 43]. » A tel point que les patrons baissent parfois les salaires de façon délibérément provocatrice, espérant qu'une grève prolongée et perdue entraînera la désyndicalisation des ouvriers. Lorsque le taux de chômage est faible et qu'aucune percée technologique n'intervient pour remettre en cause la qualification des ouvriers, le rapport entre ouvriers et patrons repose sur un compromis où les ouvriers disposent d'une autonomie importante dans l'organisation de leur travail. C'est contre ce compromis que milite le taylorisme.

Avant d'en venir à ce point, il faut noter que le contrôle des ouvriers qualifiés sur une part de leur activité ne concerne qu'une partie de la main-d'œuvre totale, et que les rapports entre ouvriers qualifiés et manœuvres ne sont pas toujours amicaux. Par exemple, dans le cas où les travailleurs qualifiés dirigent de nombreux aides, ils s'opposent parfois à ce que ceux-ci se syndiquent [p. 20].

Dans leur défense professionnelle, les travailleurs qualifiés ont pour règle de fixer entre eux, publiquement ou tacitement, un certain rythme de travail. Ce point est important puisqu'ils sont le plus souvent payés aux pièces et que c'est là un des axes par lequel le taylorisme va s'imposer. En attendant que cette offensive se développe, même les immigrés de fraîche date s'adaptent rapidement au plafonnement de la production convenu entre ouvriers. Il faut dire que c'est souvent la condition de leur intégration dans la communauté de travail. Dans les abattoirs de Chicago au tournant du siècle, « chacun des nombreux syndicats de métier [...] est parvenu à établir une « norme de travail ». La production par homme/heure a reculé de 16 % ou 25 % dans tous les établissements de la ville [p. 43]. »

Une offensive patronale avant Taylor

Comme on l'a déjà indiqué, les patrons cherchaient continuellement à attaquer cette indépendance des ouvriers qualifiés dans leur travail. David Montgomery en donne un bon exemple dans le conflit entre les patrons de la National Metal Trades Association (NMTA) et les ouvriers de l'International Association of Machinists (IAM) au début du xx^e siècle [p. 48 sq]. La profession des « machinistes » regroupe des tourneurs, des fraiseurs et autres professions spécialisées du travail des métaux. Ces

(3) Knights of labor, premier syndicat d'audience nationale aux Etats-Unis.

ouvriers ne sont nullement dans l'archaïsme, mais se situent au contraire à la pointe du progrès technique. Dans l'industrie automobile naissante, ces mécaniciens spécialisés utilisent des machines universelles et produisent un grand nombre de pièces différentes. Ils « usinaient, individuellement ou en groupe, les pièces de fonte brute puis les ajustaient et les assemblaient... Pour ces machinistes, la connaissance des processus et des problèmes de la production était une source de pouvoir dans l'atelier. Ils connaissaient le dessin industriel et les mathématiques et savaient faire fonctionner toutes sortes de machines (4) ». Ce sont eux précisément qui apparaîtront comme l'obstacle à renverser pour l'inventeur de l'OST, Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

Chicago, janvier 1900. Représentant toutes les sections locales de l'IAM, le District 8 pose des revendications auprès de 150 entreprises de la métallurgie :

- la journée de 9 heures ;
- le *closed-shop* ;
- des règles de licenciement en fonction de l'ancienneté ;
- la reconnaissance des comités d'atelier ;
- un salaire minimum de 28 cents de l'heure.

Les patrons, regroupés dans la NMTA, refusent et la grève commence le 1^{er} mars. Mais bientôt, 17 d'entre eux cèdent aux revendications ouvrières. La section de Chicago de l'association patronale craignant alors d'être dans une position désavantageuse par rapport aux concurrents des autres villes, la NMTA propose de négocier un accord national. Les dirigeants de l'IAM considèrent que c'est une bonne opportunité de faire reconnaître leur syndicat, et la négociation se fait en deux temps.

A Chicago, les deux parties s'entendent sur le principe de la semaine de 57 heures, applicable six mois plus tard, et de 55 heures au bout d'un an. La question des salaires, celle des règles d'apprentissage et tous les autres litiges sont transférés à une commission d'arbitrage mixte IAM/NMTA. Pour l'instant donc, les autres revendications des ouvriers de Chicago passent à la trappe. De plus, les dirigeants de l'IAM s'engagent à ce qu'« aucune limite ne soit placée d'aucune façon sur la production de l'atelier ». Il faut deux semaines de discussions pour faire avaler cet accord aux ouvriers mais finalement, le 31 mars, le syndicat organise un meeting et fait voter la reprise du travail en soulignant les discours favorables à la reprises d'impressionnants roulements d'une grosse caisse empruntée à l'Armée du Salut, tandis que les discours de l'opposition se déroulent dans le silence.

La négociation se transfère ensuite à New York, où un accord national dénommé Murray Hill Agreement est signé en mai. L'accord sur la réduction du temps de travail est amélioré (à 54 heures hebdomadaires, ce qui représente une victoire des ouvriers sur la revendication de la journée de 9 heures), et le bureau mixte d'arbitrage est rendu permanent. A la place du *closed-shop*, les deux parties s'entendent sur la « non-discrimination entre syndiqués et non-syndiqués ». La question des salaires est renvoyée à des négociations locales. Les questions du travail aux pièces, du service de deux machines par un ouvrier et des apprentis sont ignorées. Cependant, l'IAM prend l'engagement

(4) Stephen Meyer, « Persistence of Fordism », *On the Line*, Chicago 1989, p. 76.

de ne pas provoquer de grève pendant la durée de validité de l'accord, et elle réitère son engagement de ne pas limiter la production.

Ce dernier point est notamment relevé comme primordial par la National Civic Federation (5), organisme privé qui se donne pour but de rassembler des représentants des deux classes pour favoriser la paix sociale [p. 52]. Les leaders syndicalistes y ont une place naturelle, et ils y rencontrent les chefs d'entreprise pour discuter des meilleures façons de gérer les conflits sociaux. Les patrons insistent pour que les engagements pris par les syndicats soient respectés à la base dans toutes les firmes, afin que celles-ci soient sur un pied d'égalité en termes de concurrence. Ils veulent aussi que les chefs syndicalistes militent activement contre les grèves de solidarité qui arrêtent leurs entreprises pour des conflits ne les concernant pas. Il faut dire que les grèves de solidarité connaissent un regain de faveur durant les premières années du siècle. Le principe de ces grèves découle de l'organisation même des syndicats de métiers. Dans un même établissement ou dans une même ville, les ouvriers sont divisés en multiples syndicats professionnels, et la condition du succès de leurs revendications est que leurs arrêts de travail ne se limitent pas à leur spécialité ni à leur établissement. La pratique des grèves spontanées de solidarité, contre l'avis des syndicats, amènera d'ailleurs ceux-ci à évoluer vers le syndicalisme d'industrie pour prévenir et encadrer ces mouvements. « Les actions de solidarité entre machinistes, fondeurs, polisseurs, forgerons, modeleurs et chaudronniers étaient fréquentes depuis longtemps. Une ligue de leurs leaders syndicaux nationaux existait depuis 1894. Mais le mouvement pour le regroupement formel d'une fédération dotée de conseils locaux, qui commença en 1901 et déboucha sur une convention en 1906, visait à promouvoir l'arbitrage des conflits et la négociation conjointe, à réprimer les grèves de solidarité tout autant qu'à regrouper les syndicats [p. 54]. »

Revenons aux machinistes. Le Murray Hill Agreement ne tient pas un an. A la veille du passage aux 54 heures, les ouvriers demandent à leurs syndicats d'obtenir une augmentation de salaire nationale de 12,5 %, et les patrons refusent d'en entendre parler puisqu'il a été convenu que les questions de salaire étaient à négocier au niveau local. Le 20 mai 1901, la direction de l'IAM appelle à une grève nationale. Les patrons souhaitent en découdre aussi, car les engagements pris par les leaders syndicalistes ne sont pas respectés à la base. En particulier, les grèves et l'ostracisme des non-syndiqués ont rétabli de fait le *closed-shop*. Par ailleurs, l'échange prévu de la réduction du temps de travail contre la libération de la production des limites imposées par les ouvriers ne se réalise pas. Les travailleurs continuent de refuser de travailler sur deux machines en même temps, de travailler aux pièces ou de former des aides. Dans tout le pays, la grève se prolonge jusqu'à l'automne 1901, et même jusqu'en juin 1902 dans le cas d'une entreprise de Chicago. Mais, sauf à Chicago, le pouvoir syndical est brisé.

Dans la foulée, le patronat lance l'*open-shop drive* (6). Il s'agit d'un vaste mouve-

(5) Car, rappelons-le, le freinage de la production est alors une politique publique des syndicats.

(6) Rappelons que le *closed-shop* indique une situation où les emplois sont réservés aux ouvriers syndiqués. La poussée (*drive*) patronale en faveur de l'*open-shop* vise à se défaire de cette tutelle – qui ne comporte cependant pas que des inconvénients pour eux.

ment de mobilisation de la justice, de la police, des élites locales et bien sûr des patrons contre la « tyrannie syndicale ». Tous les moyens sont utilisés : procès, répression violente, détectives privés, lock-out. En 1903, la Citizen' Industrial Association (CIA) est fondée par David M. Parry, président de la National Association of Manufacturers et patron de l'Overland Automobile Company. La CIA déplore que « les leaders de l'AFL ne parviennent pas à contrôler suffisamment leurs membres ni à faire cesser les grèves de solidarité, les arrêts de travail contrevenant aux contrats, ni enfin à mettre fin aux règles traditionnelles du travail [p. 62] ». La CIA se donne pour but de lutter contre « le programme actuel de violence, de boycott et de tyrannie mené par la plupart des syndicats ouvriers » et de s'opposer à toute « législation de nature socialiste [p. 60] ». En 1904, la CIA adopte une plate-forme demandant notamment :

- pas de *closed-shop* ;
- pas de restriction sur l'utilisation des machines ;
- pas de limitation de la production ;
- pas de boycott ;
- pas de grèves de solidarité ;
- pas de restrictions sur les apprentis [p. 61, n. 42].

En 1906-1907, une brève période de prospérité et de plein emploi entraîne une reprise des grèves et des revendications. Les patrons résistent à la poussée syndicale. Et avec le retour de la récession à l'automne 1907, l'*open-shop drive* reçoit un soutien important de la part d'US Steel, qui chasse ce qui restait de syndicats dans ses usines ainsi que dans toutes les entreprises de transport, de mines, de construction, etc. sur lesquelles la société peut exercer son influence [p. 72]. Dans les années qui suivent, les règles syndicales qui restreignent la production ne prévalent plus que dans les entreprises de petite taille, travaillant sur des séries courtes, comme par exemple la réparation ferroviaire. Dans les autres entreprises, la voie est ouverte pour le développement de l'organisation scientifique du travail [p. 63].

L'arsenal de Rock Island (Illinois) fournit un exemple de transition vers l'OST. De 1897 à 1906, il y a des conflits récurrents sur la question des apprentis, des temps et des primes. La direction a mis en place un « système d'évaluation de l'efficacité » des ouvriers. Deux fois par an, chaque salarié est noté sur sa régularité au travail, son habileté, sa précision, sa conduite et sa rapidité. Sa paie est ajustée en fonction de sa note [p. 69]. On reconnaît là un des principes du taylorisme, la paie individualisée.

De façon générale, en 1909, la moitié des métallos travaille aux pièces. Verre à moitié plein ou à moitié vide, cela donne la mesure de la résistance ou de la défaite des ouvriers du syndicat IAM, dont le règlement intérieur stipule qu'aucun membre « n'est autorisé à travailler sur plus d'une machine ou à accepter un travail aux pièces, à la prime, au mérite, à la tâche ou au système du contrat, sous peine d'expulsion ».

Introduction de l'OST

« Si le peuple américain ne veut pas passer tout son temps à travailler, c'est son droit même si les ingénieurs scientifiques prétendent qu'il pourrait produire cinq fois plus qu'actuellement. S'il ne veut pas le faire, pourquoi devrait-il y être

contraint ? [p. 117] ». Ce propos d'un métallo de l'Iowa répond directement aux pré-tentions des tayloristes, et on a vu plus haut quelques exemples de la force de résistance des ouvriers de métier. Rappelons que Taylor insiste sur la violence nécessaire à l'application de sa méthode : « Ce n'est que par la standardisation *forcée* des méthodes, par l'adoption *forcée* des meilleures conditions de travail et équipements, et par la coopération *forcée* que ce travail plus rapide peut être accompli [p. 114 sq]. » Et il ajoute clairement que la responsabilité de cette contrainte repose uniquement sur les patrons. Ceux-ci sont souvent bien trop pusillanimes à son goût.

Taylor, conscient de ce que la base de la résistance des ouvriers de métiers est « dans la tête du travailleur, et dans la qualification physique et les trucs qu'ils ont acquis au fil des années [p. 115] », s'appuie sur la « méthode des temps et des mouvements » (MTM) : un ingénieur se place derrière un ouvrier de métier avec un bloc et un chronomètre et note tous les mouvements et leur durée. Ce type de mesure reste pratiqué dans la gestion des chaînes de production d'aujourd'hui, où il est donc appliqué à des OS. Mais au départ, il s'applique aux ouvriers professionnels (OP) et a pour but explicite de séparer l'usage du temps de la maîtrise du savoir-faire, puis de s'approprier ce dernier en le fractionnant en opérations plus simples qui seront prises en charge par des travailleurs moins qualifiés, dont chaque mouvement sera également minuté. De même, ce n'est pas, dans un premier temps, de nouvelles machines qui introduisent la contrainte à travailler différemment mais, au contraire, c'est la contrainte à travailler différemment sur d'anciennes machines qui crée progressivement les conditions de l'OST, puis du travail à la chaîne. La soudure oxyacétylène est relativement nouvelle à cette époque et fait partie des qualifications requises des machinistes confirmés. En ne leur faisant faire que cela, il sera possible, pendant la première guerre mondiale, d'employer de nombreuses femmes à cette tâche, ce qui ne se fera pas sans l'opposition des autres ouvriers [p. 118]. De la même façon, l'emploi de machines auparavant réservées aux ouvriers qualifiés se généralise grâce à l'utilisation de moules, de gabarits et d'outils mieux adaptés, tandis que des fiches d'instruction détaillées et de nombreux contre-maîtres aident les nouveaux OS à apprendre une opération, et une seule, et à l'exécuter le plus vite possible.

Dans les cas où ils sont en situation de résister, les travailleurs s'opposent fréquemment à l'entrée des chronomètres dans l'atelier. En 1911 cependant, les syndicats acceptent leur entrée dans les locaux de l'American Locomotive Company. Mais ils sont rossés et chassés par les travailleurs. Il semble que ces derniers perdent ce combat cependant, puisque nous apprenons ensuite qu'ils jetteront fièrement à la poubelle l'enveloppe contenant leur prime de rendement. Les patrons font donc avancer lentement leur avantage. Mais en même temps, la résistance ouvrière s'adapte également.

« Le seul soupçon qu'une étude des temps devait avoir lieu dans les ateliers de réparation de l'Illinois Central Railroad suffit à unir tous les syndicats de métier et à provoquer en 1911 une grève qui dura quatre années sanglantes [p. 115]. » La grève est dure et longue, mais également innovante. Car, sous la pression de l'offensive taylorienne, les structures syndicales s'adaptent progressivement. L'exemple de l'Illinois Central Railroad le montre bien. Les représentants de cette entreprise au congrès de l'IAM ont ré-

solument voté, quelques années plus tôt, contre l'admission dans le syndicat des travailleurs non qualifiés. En 1911 cependant, ils se montrent moins sectaires et s'opposent à leurs dirigeants syndicaux. Car lorsqu'ils voient arriver les ingénieurs et les chronomètres dans les ateliers de maintenance de la ligne, ils créent des *system federations* pour exprimer d'une seule voix l'opposition de tous les métiers employés par la société ferroviaire : mécaniciens, forgerons, peintres, chaudronniers, tôliers, et même les travailleurs non qualifiés et les employés. On pourrait définir les *system federations* comme des intersyndicales de métier à la base (7). Il s'en forme plusieurs sur le réseau ferré. Les patrons ont l'habitude de ne négocier que syndicat par syndicat, méthode qui a l'avantage de diviser les travailleurs, et ils refusent tout autre système. C'est alors, en 1911, que les *system federations* qui se sont formées le long du réseau appellent 16 000 travailleurs à la grève. Les grévistes demandent la suppression des systèmes de prime, des études de temps, des fiches personnelles, et la fin de la déqualification [p. 107].

Les directions des sept syndicats de métiers concernés ne soutiennent la grève qu'à contrecœur. Quand, quatre ans plus tard, les mêmes bureaucrates s'autorisent à appeler à la reprise du travail contre l'avis des *system federations*, ils obtiennent gain de cause, mais le ver est dans le fruit. La grève a montré que l'ère des syndicats d'industrie a commencé, dès lors que les travailleurs en viennent, pour se défendre, à se regrouper non seulement entre plusieurs métiers mais aussi entre plusieurs niveaux de qualification (ce qui diffère du système des IWW (8), qui regroupaient les seuls travailleurs non qualifiés). En même temps, on observe une vague de sabotage et de « négligences » : les employés de l'Illinois Central Railroad font tout à coup preuve d'étranges distractions, perdant des fiches, ou les mettant sur le mauvais wagon, de sorte qu'il règne le plus grand désordre dans la gestion de la compagnie [p. 108]. Cela indique non seulement que toute résistance n'est pas vaincue, mais aussi que les méthodes du sabotage et du coulage passent du contrôle syndical à l'organisation souterraine des travailleurs entre eux.

On comprend, à travers ces exemples, que l'OST réelle, sur le terrain, est bien plus, ou bien moins, que celle de la théorie managériale. Taylor s'est fréquemment plaint que les patrons n'appliquaient pas convenablement sa méthode. Celle-ci vise à coordonner plusieurs aspects de la vie d'une entreprise, et la mise en œuvre du taylorisme peut rapidement devenir complexe si on l'applique à la lettre. En voici les quatre principes de base (9) :

(7) Dans la métallurgie, les « *metal trades councils* » fonctionnent selon le même principe de l'action commune, à la base, de plusieurs syndicats de métiers. Ils se développent fortement pendant la première guerre mondiale, au point que les bureaucrates nationaux de l'AFL doivent rappeler, en 1919, que « les *metal trades councils* ne peuvent pas lancer une grève, sauf si les sections locales des syndicats concernés ont préalablement reçu l'autorisation de leurs autorités nationales... Toute tentative par un conseil local de provoquer une grève de solidarité dans une ville va à l'encontre de nos règlements [p. 125] ».

(8) IWW (« Ouvriers industriels du monde »), fédération syndicale née aux États-Unis en 1905, qui organisait les ouvriers au niveau de l'industrie et non par métiers comme c'était alors le cas dans ce pays. Les IWW regroupaient les couches que l'American Federation of Labor (AFL) ignorait (travailleurs migrants, saisonniers, non qualifiés...).

(9) D'après Francis Guérin, *Faut-il brûler Taylor ?* Caen 1998, p. 18 sq.

– la direction met au point scientifiquement l'exécution du travail, ce qui remplace l'empirisme de l'ouvrier. Cela implique qu'elle connaît ce travail, qu'elle en étudie les gestes et les temps, qu'elle préconise les enchaînements, les outils, les matériaux, qu'elle les place dans les locaux les mieux adaptés, pour aboutir au « *one best way* » (la seule meilleure façon) qui est alors formalisée, rédigée, pour être transmise et définir les postes et les procédures ;

– la direction choisit de façon scientifique les ouvriers, les entraîne et les forme. Cela signifie qu'elle rompt absolument avec les pratiques de cooptation et de camaraderie des ouvriers de métier, qu'elle sélectionne en fonction de critères prédéfinis pour mettre « *the right man at the right place* » (l'homme qu'il faut à la place qu'il faut) ;

– la direction collabore avec les ouvriers pour avoir la certitude que le travail s'exécute comme elle l'a prévu. Cela signifie, de nouveau, qu'elle connaît la tâche à surveiller de l'intérieur, qu'elle dispose d'un personnel de surveillance qui partage cette compétence en même temps qu'il fait la chasse à la flânerie ;

– la direction prend en charge tout le travail de conception, toute la responsabilité de surveillance et de contrôle.

Ces quatre points suffisent à montrer que l'organisation scientifique du travail est une façon globale de procéder à l'exploitation du travail dans l'atelier. Elle suppose une analyse complète des procédés de fabrication et donc une bureaucratie pour cette tâche. Taylor lui-même a beau protester que la direction scientifique des entreprises n'est pas « un nouveau système de paiement des ouvriers... [qu']il ne s'agit pas de paiement aux pièces, de paiement au boni, de paiement avec prime ; [que] ce n'est pas une façon de servir d'un chronomètre... [que] ce n'est ni l'étude des temps, ni celle des mouvements... », c'est pourtant ce que les patrons en retiennent, ou ce que les ouvriers leur laissent en appliquer. De même, Taylor désapprouvait la tromperie consistant à prendre le temps des meilleurs ouvriers, ou de techniciens ne travaillant que quelques heures sur le poste étudié. Il préconisait de retenir un temps moyen, mais les patrons pionniers de l'OST ne le voyaient pas de cet œil.

L'OST réelle est le résultat de l'affrontement des ouvriers et des patrons sur les multiples manifestations du coulage, du freinage de la production, de l'indépendance et de l'indiscipline des travailleurs dans l'atelier. Ce n'est que progressivement, empiriquement, au travers de multiples compromis entre patrons et ouvriers de métier, que se mettent en place les conditions qui permettent l'emploi massif de travailleurs non qualifiés et le passage du taylorisme au fordisme.

Parmi ces compromis, il ne faut pas omettre que dans certains cas, l'attrait du gain a permis aux directions de convaincre les travailleurs d'adopter le nouveau système. Le plafonnement de la production, explicitement reconnu par les syndicats et appliqué par les travailleurs sous le contrôle de ceux-ci, disparaît alors, simplement parce que les patrons payent suffisamment – compte tenu des conditions locales et momentanées du marché du travail. Cela se fait parfois contre les syndicats de métiers, qui essayent d'intimider les travailleurs cherchant à gagner plus. Et dans certains cas, ces syndicats n'avaient aucune chance de s'opposer à la tendance. On cite toujours le cas de Ford, qui est unique cependant. Le jour de janvier 1914 où Ford annonce la journée

de 8 heures à 5 dollars (10), il y a des bagarres entre ouvriers pour pénétrer dans l'usine. Ford profite de cet enthousiasme pour trier les candidats en fonction de leur moralité, envoyant plus de 100 sociologues maison enquêter dans les foyers pour repérer les alcooliques, ceux dont les logements sont plus ou moins propres et les enfants plus ou moins bien tenus. Il crée ensuite des cours d'anglais obligatoires pour les immigrés récents, et organise une grande fête fascisante pour la remise des diplômes de la première promotion, avec défilé de six mille ouvriers pour célébrer cet « *americanization day* » [p. 120].

De façon générale, et sans aller jusqu'à ce cas exceptionnel, si les conditions du marché du travail le favorisent, le nouveau système est adopté sans problème. Dès avant la guerre, un disciple de Taylor constate avec plaisir que le système des bonus pousse les tourneurs d'un atelier de Bethlehem Steel à houspiller leurs assistants pour tenir le rendement. A la même époque, les mécaniciens de la United Shoe Machinery se portent volontaires pour le nouveau système de paye, dussent-ils changer de trottoir pour éviter de croiser un membre du syndicat [p. 116].

Le coup d'accélérateur de la guerre

Comme en Europe, et même avant l'entrée en guerre des Etats-Unis, la guerre de 1914 va faire bouger les choses. Moins par la militarisation de la main-d'œuvre et la répression liée à la situation de guerre (11) que par la très forte augmentation de la demande et la nécessité d'employer de la main-d'œuvre non qualifiée.

David Montgomery décrit en détail l'exemple de la ville de Bridgeport (Connecticut), centre de métallurgie proche de New York où l'OST était déjà bien implantée avant 1914. Avec les hostilités, la production d'armement se développe très fortement pour répondre aux commandes des alliés. En 1915, la Remington Arms and Ammunition Co (RAAC) construit en huit mois une usine pour employer plus de 15 000 ouvriers. On y installe des milliers de machines spécialisées sur lesquelles travaillent des hommes et des femmes sans expérience. Ainsi qu'on l'a vu plus haut, ils travaillent à l'aide de gabarits, de moules et autres guides qui sont souvent fournis par des travailleurs qualifiés employés dans les 120 sociétés sous-traitantes. La demande est si forte que la seule menace d'une grève par la section locale de l'IAM suffit à faire accorder la journée de huit heures.

En février 1917, une grève éclate chez les polisseurs de baïonnettes de la RAAC. La direction a en effet imposé une baisse du tarif [p. 128]. Plus de 1 000 métallos soutiennent les polisseurs malgré l'opposition de la direction locale de l'IAM. Celle-ci sera d'ailleurs révoquée par la base et remplacée peu de temps après. En juillet 1917, une nouvelle grève des polisseurs de métal éclate pour s'opposer à l'emploi des femmes dans les opérations les moins qualifiées de leur métier, comme le dégrossissage. Avec l'ap-

(10) Ford cherche alors à régler un problème de turnover massif, lié au travail à la chaîne, entre octobre 1912 et octobre 1913, il a dû embaucher 54 000 ouvriers pour couvrir 13 000 postes [p. 41].

(11) Après l'entrée en guerre des Etats-Unis (1917), certains ouvriers « indispensables » à la production d'armement bénéficient de sursis d'incorporation. La menace de supprimer ce sursis fait alors partie de l'arsenal répressif des patrons et du gouvernement.

probation de la section locale de l'IAM (renouvelée donc), tous les machinistes s'engagent dans une grève de solidarité. En même temps, un cahier de revendications des machinistes est présenté à tous les patrons de la ville [p. 128] :

- journée de 8 heures ;
- liberté syndicale ;
- reconnaissance des comités d'atelier ;
- grille des salaires horaires en six tranches, allant d'ouilleur à OS et aide.

Cette dernière revendication est la plus conflictuelle. Sous l'apparence d'une simple revendication salariale, elle remet en cause le principe de gestion de l'OST qui veut que la paie soit aussi individualisée que possible. Il y a alors 250 taux salariaux dans la profession. L'individualisation du salaire va en effet avec la méthode des temps et mouvements, et est une arme répressive dont les patrons ne veulent évidemment pas se passer (rappelons qu'on est ici avant le travail à la chaîne). Aussi la résistance patronale est-elle farouche sur ce point. Au cours d'une tentative de médiation par le National War Labor Board (12), les patrons défendent leur point de vue selon les axes suivants [p. 125-126],

- contrôle exclusif et exhaustif de la production par les employeurs ;
- rétribution de chaque employé selon ses mérites ;
- pleine liberté de la direction pour évaluer ces mérites ;
- règlement de tous les conflits par la direction et l'employé directement concerné sans intervention d'agence externe, syndicale ou gouvernementale.

La direction de la RAAC répond aux revendications de juillet par une réduction du tarif des opérateurs de certaines machines, provoquant une grève de deux mois en septembre-octobre. David Montgomery ne dit pas comment elle finit, mais on apprend qu'en janvier 1918 la situation est toujours très conflictuelle dans la métallurgie de Bridgeport. A présent, les ouvriers ont adopté une tactique de grève éclair sectorielle (un ou deux départements), de quelques jours, sans préavis, avec reprise du travail sans préavis non plus ni accord formel avec la direction. Cette tactique va à l'encontre de la procédure prévue par l'IAM, qui oblige les membres du syndicat à négocier avant la grève et à n'arrêter le travail qu'après l'échec des négociations, à condition qu'un vote dégage une majorité des trois quarts. On trouve ici un comportement des travailleurs dans le conflit qui fait penser aux grèves sauvages et sans revendications des OS des années 1960-1970. Là aussi, on observe donc, sous l'effet du développement de l'OST, un passage du contrôle restrictif de la production sous encadrement syndical à un comportement plus sauvage des travailleurs, différence qui définira l'antitruavail des années 1960.

Après une phase de calme, la lutte reprend le Vendredi saint de 1918, lorsque la direction de la RAAC refuse de payer le travail de ce jour au tarif des heures supplémentaires (+ 50 %). Les ouilleurs cessent le travail et posent une série de revendications :

- un tarif standard pour les ouilleurs, et de même pour les autres professions ;
- même paie pour les femmes qui font le même travail ;

(12) Organisme de l'administration fédérale, créé par le président Wilson, chargé de la gestion de la main-d'œuvre dans les industries de guerre.

- droit de se syndiquer ;
- prolongation de trente jours du sursis pour tout ouvrier qui change de travail.

On suppose qu'ensuite ils reprennent le travail, parce qu'on apprend qu'en mai 1918, la campagne de propagande sur ces revendications débouche sur une grève chez les sous-traitants, et que 700 ouilleurs et machinistes de la RAAC les rejoignent bientôt. Une promesse d'arbitrage du Service de l'artillerie permet la reprise du travail. Le 8 juin, cette administration publie son verdict : elle donne son accord pour une grille salariale en six catégories, allant de l'ouilleur hautement qualifié à l'ouvrier moyennement qualifié, mais laissant de côté la main-d'œuvre peu ou pas qualifiée. Mais le patron d'une société importante refuse cet arbitrage, et aussitôt les salariés de cette entreprise commencent à tenir un meeting, puis se retrouvent à 3 000 pour manifester. Finalement, toutes les entreprises de la ville lock-outent leur personnel ; le National War Labor Board (NWL) annonce qu'il va intervenir à condition que le travail reprenne. Le travail reprend et un nouvel arbitrage est préparé sous l'égide du NWLB. Le 28 août, ce dernier donne raison aux patrons et déclare que le système actuel de paiement des salaires doit être maintenu. Il octroie par ailleurs une importante augmentation aux bas salaires, une moindre augmentation aux salaires élevés, un salaire minimum pour les femmes travaillant aux pièces et la journée de huit heures.

Ce deuxième arbitrage ne convient nullement aux ouvriers qualifiés de l'IAM, puisqu'ils n'obtiennent pas la grille salariale. De plus, ils sont pris à contre-pied par les augmentations accordées aux bas salaires. Leur colère sera nettement visible lors de la manifestation du Labor Day (début septembre), et dans la semaine qui suit 5 000 ouvriers ont déjà repris la grève. A un autre meeting, un leader de l'IAM menace les ouvriers de révoquer les sections locales qui ne reprennent pas le travail. Les grévistes hurlent « chiche ! » et votent une résolution visant à déposer leurs dirigeants s'ils ne reconnaissent pas la grève. Il faut finalement l'intervention du président Wilson lui-même pour faire reprendre le travail : « Si vous refusez, déclare-t-il, chacun de vous sera interdit d'emploi dans toutes les industries de guerre de la ville [...] pendant un an, et les bureaux de conscription recevront l'instruction de rejeter toute demande d'exemption basée sur votre soi-disant utilité pour la production de guerre [p. 131]. » Le travail reprend sans délai.

Avec la fin de la guerre, la RAAC cesse pratiquement toute activité et le chômage se développe rapidement dans la ville. Patrons et bureaucrates syndicaux commencent à faire le ménage chez les métallos. En juillet 1919, une grève mobilise 22 000 ouvriers de Bridgeport, et la section locale de l'IAM demande des fonds de soutien à la centrale. Non seulement ces fonds lui sont refusés, mais la section locale est exclue du syndicat. Son leader local (Sam Lavit, un ancien des IWW) est alors chassé de la ville sous prétexte de conduite immorale (13). Les conditions d'un retour à l'*open-shop* sont établies.

(13) Plus précisément, il est arrêté dans l'Etat de Rhode Island pour avoir passé en voiture la frontière de l'Etat avec un ami et deux femmes pour « un but immoral ». On lui laisse le choix entre un procès ou quitter la ville [p. 134].

Résumons ce qui précède.

Confrontés à la résistance des ouvriers de métiers, les patrons cherchent à se débarrasser de cet obstacle en le prenant par ses deux faces. D'une part ils profitent de chaque situation favorable du marché du travail pour imposer les méthodes de l'OST aux ouvriers professionnels. D'autre part ils adaptent le travail de ces derniers de telle façon qu'il puisse être effectué au moins en partie par des OS. Cela passe par le développement du département outillage, où des professionnels hautement qualifiés préparent des outils, des gabarits, des moules, pour faciliter le travail des non-qualifiés. Ces outilleurs coûtent cher, mais cela fait partie de la contrainte. Car, selon les propos d'un associé de Taylor, « les travailleurs bon marché ont besoin de gabarit coûteux, tandis que les hommes hautement qualifiés n'ont besoin de rien de plus que ce qu'ils ont dans leur boîte à outil [p. 118] ». Le nombre des outilleurs – il passe de 9 000 en 1910 à 55 000 en 1920 – se développe ainsi parallèlement à celui des OS, ce qui fournit un débouché temporaire pour les OP qui ne sont plus directement à la production.

Du côté des ouvriers qualifiés, on n'observe pas de défense du métier en tant que tel : dans tous les détails que nous avons vus des conflits relatés par David Montgomery, on ne trouve nulle part de cas où les ouvriers vanteraient les beautés du travail fait main ou la dignité intrinsèque du travail qualifié. La lutte contre la dépossession du savoir-faire par le capital se définit bien plutôt en termes de temps de travail, de densité de travail et de marge de liberté sur les lieux de travail. Et elle se cristallise en particulier sur la question de la grille salariale et du salaire horaire. Payés à l'heure et selon leur qualification, les travailleurs retrouveraient en effet l'indépendance qu'ils avaient dans le système antérieur à Taylor. Mais si l'on ne trouve pas de défense du métier en tant que telle, on ne trouve pas non plus d'antitavail au sens moderne du terme. Les restrictions de la production sont le comportement revendicatif normal et connu des ouvriers qualifiés.

En va-t-il différemment pour les OS qui, au fur et à mesure que l'OST l'emporte, peuplent les usines ? Le plus souvent, la déqualification n'est pas un problème pour eux, puisqu'ils n'ont pas de passé d'ouvrier qualifié. La résistance à l'OST ne leur est cependant pas inconnue. Elle prend des formes classiques, comme l'absentéisme, le turnover, les faux congés maladie, le coulage et le ralentissement concerté, mais à l'échelle de petits groupes d'individus. « Un certain degré de restriction de la production fut maintenu, mais comme une guérilla, comme un défi contre la volonté et les ordres du patron, comme sabotage... et non pas comme l'organisation explicite d'un contrôle ainsi que cela se passait dans le syndicalisme de métier [p. 102]. »

Avec certains regrets de l'idéologie autogestionnaire des ouvriers qualifiés, Montgomery met le doigt sur le nouveau comportement type de l'ouvrier d'industrie. « Le petit groupe de travail informel persista, continue-t-il, non comme un moyen explicite de contrôle comme cela avait été le cas dans le syndicalisme de métier, mais comme une entrave secrète, impénétrable, à la souveraineté du patron. » Et, citant les paroles d'un sociologue qui a « mis une salopette pour aller voir », il rapporte le cas de quelques ouvriers de la sidérurgie qui n'avaient pas le moindre intérêt dans leur travail, dont le seul souci était d'en faire « aussi peu que ce que le patron permettait »

et dont l'expression favorite était : « On s'en fout ! » (*what the hell !*) [p. 104]. Voilà, dès l'origine, semée la graine de ce qui deviendra un vrai problème dans les années 1960-1970. Avant de repérer quelques étapes de ce long processus, le chapitre suivant présente les modalités de l'introduction de l'OST en France.

CHAPITRE 2

LE DÉVELOPPEMENT DE L'OST EN FRANCE

UNE DES PREMIÈRES EXPÉRIENCES françaises d'OST a lieu en 1908 chez Renault, dans un atelier de 150 travailleurs. En réalité, l'expérience consiste surtout, après avoir renouvelé l'outillage, à procéder à des chronométrages pour fixer des temps minimaux par opération. L'ingénieur responsable explique que, du point de vue de la main-d'œuvre, il s'agit d'une part d'obtenir de l'ouvrier « une somme de travail beaucoup plus considérable », mais d'autre part d'éliminer les « ouvriers médiocres (14) » De son point de vue, l'expérience est positive, puisque l'atelier double sa production en dix-huit mois. Cependant, Louis Renault ne l'élargit pas, car le système de Taylor impose une augmentation des frais généraux, et aussi parce que de nombreux ouvriers quittent l'entreprise – pas seulement les « médiocres », donc.

En 1911, Louis Renault se rend aux Etats-Unis. En novembre 1912, il étend le chronométrage à un quart de ses ateliers (15). Le 4 décembre, 1 000 ouvriers sont en grève. Ils demandent :

- la suppression du chronométrage ;
- une augmentation de salaire pour les manœuvres ;
- des facilités pour la remise des bons.

La reprise a lieu dès le 5 décembre. Les ouvriers acceptent le chronométrage après que Renault admet deux délégués par atelier pour surveiller les chronométrateurs et ajoute 20 % aux temps établis par ceux-ci. Car il faut bien voir que, de même que les patrons américains, Renault envisage le système de Taylor principalement comme un moyen de gérer le salaire aux pièces et de le réduire, grâce à des normes établies en chronométrant des ouvriers très habiles dotés d'outils en parfait état et travaillant sur une petite série. Leur temps, même augmenté de 20 %, est inférieur à ce que peut réaliser l'ouvrier moyen, de sorte que son salaire baisse. L'introduction du chronométrage ne s'inscrit pas dans la refonte d'ensemble de la gestion de l'entreprise voulue par Taylor, mais est le prolongement normal de l'exploitation par le salaire aux pièces. Nous avons vu (chapitre I) que Taylor lui-même dénonçait cette pratique et prétendait avoir formulé une théorie plus scientifique. Le « taylorisme » de Renault est si brouillon que Louis Renault lui-même admet que les temps établis ne peuvent être respectés par tous à cause du mauvais état de l'outillage ; ils ne s'appliquent donc qu'à ceux dont la boîte à outils est complète. Les autres, qui doivent aller faire la queue aux guichets de distribution, en sont dispensés, comme l'indique Aimée Moutet dans son article « Les

(14) Cf. Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault. Naissance de la grande entreprise (1898-1939)*, Seuil, 1972, p. 72.

(15) A cette époque, Renault emploie 3 038 ouvriers, dont 900 manœuvres.

origines du système de Taylor en France » (16). C'est là sans doute l'objet de la troisième revendication sur les bons.

En fait, le système des délégués d'atelier ne donne pas satisfaction, puisque, le 10 février 1913, une nouvelle grève éclate à partir de la revendication du renvoi de deux chronométrateurs. Les revendications sont finalement les suivantes :

- suppression du chronométrage ;
- maintien des délégués et formation de « commissions ouvrières du travail » ;
- suppression du paiement par l'ouvrier des pièces loupées et des outils cassés.

Louis Renault refuse la première revendication et accepte les deux autres. La grève s'installe et dure jusqu'au 26 mars. En fait, Louis Renault ferme les ateliers et réembauche peu à peu, y compris en province. D'après Michel Collinet dans *L'Ouvrier français* (17), la grève concerne surtout 1 150 travailleurs travaillant sur machines-outils. Après un mois de grève, 310 sont revenus et 450 se sont fait embaucher ailleurs. Ce sont les 390 restant qui résistent le plus longtemps. De l'aveu même de Louis Renault, ils constituent l'élite, « le bon noyau ». Malgré cette bonne opinion qu'il a d'eux, Renault les remplace par des ouvriers ordinaires et la grève prend fin.

D'après Patrick Fridenson, d'autres conflits du même type ont lieu en 1913, par exemple chez De Dietrich (Argenteuil) et chez Brasier (Ivry). Ils cherchent à s'opposer au chronométrage et échouent.

Si les conflits que nous avons mentionnés sont représentatifs, on constate un certain décalage entre la réaction des travailleurs à l'introduction du taylorisme et celle des syndicats.

Au départ, les horreurs de l'OST ont été clairement perçues par les syndicats, qui les ont dénoncées. Pouget va jusqu'à accuser le taylorisme de provoquer un dépérissement physique de la race. *La Bataille syndicaliste* dénonce les patrons qui veulent « abaisser le niveau moral des travailleurs, les dégoûter du travail et, du même coup, les priver de tout idéal (18) ». Car bien sûr l'avenir socialiste appartient à ces « manieurs d'outils » qui seuls connaissent les secrets de la production. Et Alphonse Merrheim, le secrétaire de la Fédération des métaux, s'indigne : « Comment a-t-on pu penser que le syndicalisme pourrait jamais admettre la méthode Taylor ? [...] les travailleurs n'ont pas seulement à se défendre contre le vol de leur travail ; ils ont à se sauvegarder de la déchéance physique, ils ont à sauver leur droit à être des humains doués d'intelligence (19). »

Mais la conviction des syndicats n'est pas inébranlable. D'une part, ils ne défendent le plus souvent que les travailleurs très qualifiés, et ceux-ci ne sont pas employés dans l'automobile, qui est par excellence le champ d'expérimentation du taylorisme.

(16) Voir Aimée Moutet, « Les origines du système de Taylor en France. Le point de vue patronal (1907-1914) », in *Le Mouvement social*, n° 93, décembre 1975, p. 35.

(17) Michel Collinet, *L'Ouvrier français. Esprit du syndicalisme (1900-1950)*, Editions Ouvrières, Paris, 1951, p. 44

(18) Cité par Michel Collinet, *op. cit.*, p. 43.

(19) *La Vie ouvrière*, 5 mars 1913 (pendant la grève Renault, donc) cité par Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris 1946, p. 265.

Il y a 50 syndiqués chez Renault, sur 4 000 ouvriers. « La plupart des ouvriers de l'automobile étaient entrés dans la métallurgie depuis peu de temps. Pour eux, il s'agissait simplement d'un emploi, relativement bien payé. Ils voyaient dans le taylorisme la menace d'une baisse du tarif des pièces... mais non une atteinte à leur amour du métier (20). » D'autre part, le marché du travail ne laisse pas de choix aux travailleurs. Comme le montre le cas de Renault et d'autres grèves de la même année, également perdues, les travailleurs n'ont d'autre solution que d'accepter le chronométrage, les temps fixés et de faire du rendement pour arriver à un niveau de salaire convenable. Revenant d'une de ces grèves – celle d'Arbel, à Douai en 1913 –, Merrheim avoue son incompréhension sur ce point. Il parle de l'immoralité du prolétariat, qui n'a pas de conscience, de dignité ouvrière (21) ! Au-delà de cette déception, les syndicats sont bien obligés de suivre les travailleurs, et ils le feront d'autant plus que la discussion des temps et des méthodes leur donne du grain à moudre, et qu'ils savent bien que l'OST représentent l'avenir. Merrheim, qui protestait contre l'OST en 1913, déclare en 1914 que « le mérite de Taylor, c'est d'avoir compris qu'il fallait des méthodes nouvelles (22) ».

En fin de compte, le développement d'un taylorisme assez rudimentaire dans l'industrie automobile (surtout) d'avant-guerre semble plus répondre, pour les patrons, à une volonté de faire baisser les salaires et augmenter la productivité des ouvriers qualifiés qu'à éliminer ceux-ci au profit des travailleurs non-qualifiés. De toute façon, et pour la France au moins, il ne semble pas que l'automobile manque vraiment d'ouvriers qualifiés. Car la demande d'autos se développe trop lentement, de sorte qu'on n'observe pas de goulot d'étranglement au niveau de la main-d'œuvre. En 1920, il y avait encore 65 % d'ouvriers qualifiés aux usines Peugeot de Sochaux, 25 % de semi-qualifiés et 10 % seulement de manœuvres (23).

En France comme dans les autres pays européens, c'est la guerre qui va resserrer ce goulot d'étranglement et imposer la déqualification du travail en obligeant les patrons à employer de plus en plus de travailleurs sans qualification.

La guerre de 1914-1918 et l'OST

On sait que, dès que les dirigeants comprirent que la guerre était là pour durer et que la bataille était avant tout économique, le gouvernement fit revenir vers l'arrière un nombre important de travailleurs qualifiés pour faciliter l'augmentation de la production d'équipements divers. Mais cela ne suffit pas et le départ des hommes provoqua un fort appel de main-d'œuvre féminine et juvénile dans l'industrie. Cette main-d'œuvre était principalement non qualifiée. Pendant la guerre, le développement rapide de l'OST vient pour remplacer, plus que pour attaquer, le savoir-faire des ouvriers de métier.

(20) James Laux, « Travail et travailleurs dans l'industrie automobile jusqu'en 1914 », in *Le Mouvement social* n° 81, 1972.

(21) Michel Collinet, *op. cit.*, p. 44.

(22) *La Vie ouvrière*, 5 avril 1914, in Georges Friedmann, *Problèmes humains... op. cit.*, p. 266.

(23) James Laux, *op. cit.* p. 11.

Le cas du capitaine Ply est cependant une exception. Cet artilleur a publié dès 1888 une *Etude sur l'organisation des services techniques dans les manufactures d'armes*. A ce moment-là, les réflexions de ce pré-tayloriste ne font guère de bruit. En 1916, Gustave Ply travaille à la Manufacture de Saint-Etienne. Celle-ci emploie des ouvriers très qualifiés, ayant une vieille pratique de freinage de la production. Ply est confronté à deux problèmes : assurer l'interchangeabilité parfaite des pièces afin de pouvoir servir indistinctement tous les champs de bataille, et augmenter la production. Voici comment il s'y prend : d'une part, il relie entre eux les hangars distincts, où sont réalisées les opérations successives, par des voitures qui éliminent les stocks de sortie et alimentent en continu l'étape suivante. On a là l'ancêtre de la bande transporteuse de la chaîne. D'autre part, il met en place une organisation du travail qui, par le recours aux machines automatiques et par leur disposition dans l'espace, assure la régularité des cotes et le contrôle de la qualité tout au long de la chaîne de fabrication. Il parvient ainsi, selon ses propres termes, à se mettre « à l'abri des effets de l'incapacité, de la négligence, de la paresse même des ouvriers et des irrégularités d'action de la main de l'homme ». Grâce à ce procédé, indique un article de l'historienne Aimée Moutet, les ouvriers qui procèdent au montage peuvent n'avoir en main « ni lime ni aucune espèce d'outils ; leurs seuls instruments sont des instruments de montage et de vérification (24) ».

On voit que Ply s'attaque au freinage ouvrier et au manque de standardisation découlant forcément du travail manuel. Les questions de salaire ne semblent pas le préoccuper. Il s'agit bien de dépasser deux limites du travail qualifié autres que celle de son coût. Malheureusement, Aimée Moutet ne dit rien de la réaction des travailleurs.

Il n'en va pas tout à fait de même dans la fabrication des obus. C'est une technologie relativement simple, et l'emploi des femmes s'y prête bien. Parlant d'une usine de Lyon, Aimée Moutet explique que « les efforts de déqualification du travail se sont développés à partir de la fin 1915 ». Le parc des machines-outils a doublé, tandis que l'emploi de calibres, permettant de guider les outils, « supprimait l'opération de traçage, travail très qualifié ». L'emploi de femmes impose aussi de mécaniser les transports internes à l'atelier par l'installation de transporteurs ou d'élévateurs, de sorte qu'on arrive à une véritable chaîne de production. Le but était d'une part de libérer des ouvriers qualifiés pour les employer à d'autres productions plus techniques, et d'autre part de se débarrasser de manœuvres pour les envoyer au front. En plus, le rendement individuel a augmenté de 30 %.

L'introduction de l'OST pendant la guerre reste cependant limitée à des opérations relativement simples. Selon Aimée Moutet, la raison de ce faible développement n'est pas tant la résistance des travailleurs qualifiés que les problèmes posés par l'organisation d'une structure de production en série à grande échelle, notamment au niveau de la synchronisation des différentes opérations. Seuls les plus gros industriels de l'automobile, souvent reconvertis dans l'armement, développent des expériences qui leur serviront après guerre. C'est d'ailleurs chez de Dion que se déroule une des premières

(24) Aimée Moutet, « Introduction de la production à la chaîne en France, du début du XX^e siècle à la grande crise de 1930 », in *Histoire, Economie et Société*, n°1, 1983.

grèves de la guerre, en 1916. Et on va voir que cette grève est typiquement contre les effets de l'OST, mais pas comme déqualification.

Elle concerne en effet 110 femmes non qualifiées de l'atelier des fusils. Ceux-ci sont fabriqués en 41 opérations successives, en deux équipes. Les ouvrières sont payées aux pièces, et la direction a déjà deux fois baissé le tarif. La grève éclate lorsque la direction veut imposer que les ouvrières surveillent trois machines plutôt que deux, avec une baisse concomitante du tarif. Le travail reprend après que le bureau du contrôle de la main-d'œuvre a mis en place un compromis pas trop défavorable aux ouvrières.

Voici ce que l'une d'elles a écrit ensuite : « Nous ne saurions continuer à travailler dans les conditions anormales actuelles ; il y a là un surmenage qu'il importe que le contrôleur de la main-d'œuvre vienne constater de visu. S'il lui faut des exemples, nous les fournirons. Cette semaine, l'ouvrière chargée de la 38^e opération (équipe de nuit) avait constamment les poignets enflés et chaque fois elle devait se rendre au bureau de l'atelier où, après les lui avoir frictionnés avec de l'alcool de camphre, on était obligé de les bander pour qu'elle puisse continuer à travailler. De plus, beaucoup d'entre nous ne peuvent dormir tant par ce surmenage sont vives les souffrances que nous endurons et ressentons dans les bras, dans le ventre... (25). »

On voit d'après ce qui précède que l'obstacle du travail qualifié se présente de multiples façons pour le capitaliste qui veut le contourner. Dans la mesure où il est irremplaçable, le travailleur qualifié est cher et se permet de flâner. L'OST comprise comme chronométrage et baisse des tarifs permet d'attaquer ce problème sans s'attaquer à la qualification même du travail. Les ouvriers protestent contre le chronométrage parce qu'il est le vecteur de la baisse du salaire et de l'intensification du travail plus que celui de la déqualification. Dans la mesure où la guerre entraîne une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la décomposition des tâches et la mécanisation d'une partie au moins de la manutention permet d'employer des femmes et des jeunes sans les former, ainsi que d'envoyer des manœuvres au front. La résistance des travailleurs à l'OST est alors celle du travail déjà déqualifié, lutte contre la baisse des tarifs, contre les cadences.

Bien entendu, ces deux axes d'attaques du capital contre le travail qualifié vont trouver leur pleine cohérence lorsque, après la guerre, l'essor de l'accumulation permettra de multiplier les investissements de modernisation et que les travailleurs qualifiés devront admettre la généralisation du chronométrage et la décomposition progressive de leurs tâches. La transition sera achevée lorsque l'introduction de la chaîne permettra de dépasser les limites du taylorisme. Une enquête américaine des années 1920 explique bien le processus.

(25) Cité par Alfred Rosmer, *Le Mouvement ouvrier pendant la première guerre mondiale*, t.2, p. 114 sq.

CHAPITRE 3

ÉCHEC DU TAYLORISME ?

LE LIVRE DE MONTGOMERY a montré le taylorisme comme la machine de guerre se mettant en place contre les pratiques restrictives des ouvriers qualifiés organisés en syndicats de métiers qui affichaient ouvertement leurs règles de limitation de la production. L'ouvrage de Stanley B. Mathewson *Restriction of Output among Unorganized Workers* (26) révèle les limites de cette solution.

Mathewson était directeur de la chambre de commerce de Springfield (Ohio) quand il a publié son étude. Celle-ci est le fruit d'une enquête sur les pratiques ouvrières chez les travailleurs non syndiqués, et fréquemment non qualifiés. Mathewson s'est lui-même fait embaucher dans plusieurs entreprises, et il a recueilli de nombreux témoignages auprès d'ouvriers qu'il a rencontrés dans ses emplois successifs. Les premiers chapitres du livre sont entièrement consacrés au récit de deux cents ou trois cents exemples. D'où il ressort les éléments suivants : les ouvriers dont parle Mathewson appartiennent à la petite et à la grande industrie, dans plusieurs Etats, principalement du Middle West ; il y a des immigrés récents, mais pas seulement ; bien qu'il n'y ait pas de date, on peut déduire des commentaires des derniers chapitres que l'enquête s'est terminée dans la première moitié des années 1920 ; la plupart des ouvriers sont payés aux pièces ou avec des systèmes de prime au rendement ; de nombreux exemples montrent que le tarif des pièces est établi de façon « scientifique » par la méthode des temps et mouvements ; les cas de travail à la chaîne sont minoritaires.

Les exemples de Mathewson montrent comment un jeune ouvrier plein d'enthousiasme subit la pression, voire les menaces, de ses pairs pour réduire son rythme de travail. Ils montrent aussi comment l'ouvrier travaillant sous les yeux du chronométrateur modifie son geste imperceptiblement pour que l'opération qu'il exécute échoue une fois sur trois, l'obligeant à interrompre une routine qui marche parfaitement quand le chronométrateur n'est pas là. On voit aussi comment les travailleurs évaluent en début de journée la quantité de travail disponible, et règle leur rythme pour ne pas être débauchés avant la fin de leur journée. Cet élément apparaît plusieurs fois. Dans cette pratique, les travailleurs « étalent » le travail plus qu'ils ne le refusent. On assiste aussi à des scènes où, avec la complicité des contremaîtres, les ouvriers font semblant de travailler, donnent des coups de marteau sur leur établi pour faire du bruit et « avoir l'air » d'être occupés quand le patron traverse l'atelier.

Mathewson rassemble ses observations de la façon suivante :

« 1. Le freinage est une institution très répandue, profondément ancrée dans les habitudes des travailleurs américains.

» 2. L'organisation scientifique n'est pas parvenue à développer cet esprit de

(26) Stanley B. Mathewson, *Restriction of Output among Unorganized Workers*, New York, 1931.

confiance entre les deux parties du contrat de travail, esprit qui a été si fort pour développer la bonne volonté entre les deux parties d'un contrat de vente.

» 3. Le sous-travail et le freinage sont de plus grands problèmes que le surtravail et le surmenage.

» 4. Les gestionnaires ont été si satisfaits de la hausse globale de la productivité qu'ils n'ont prêté qu'une attention superficielle à la contribution ou absence de contribution des travailleurs à ce résultat. Les tentatives pour obtenir une augmentation de la production ont été marquées par les méthodes traditionnelles et non scientifiques, tandis que les travailleurs s'en sont tenus aux pratiques bien rodées d'auto-protection qui datent d'avant les chronométrages, les bonus, et autres procédés pour encourager la production.

» 5. Le comportement de la plupart des directions industrielles n'est pas encore parvenu à faire sentir au travailleur qu'il peut librement donner ses meilleurs efforts sans encourir de pénalités [...] Quel que soit son désir ou son refus de contribuer à une pleine journée de travail, l'expérience factuelle du travailleur le détourne souvent de prendre de bonnes habitudes de travail (27). »

Selon Mathewson, tous les comportements de freinage de la production s'expliquent par deux causes principales (28), le mode de versement du salaire et la précarité de l'emploi.

Dans le salaire aux pièces, ou dans un mode de salaire où la prime de rendement est importante, les directions surveillent le bon travail des chronométrateurs en suivant de semaine en semaine ce que gagnent les ouvriers. Dès qu'un poste affiche un salaire ou une prime supérieurs à un certain seuil, on en déduit que le chronométrateur a donné un temps trop long, et on révisé le temps à la baisse. Avec l'expérience – et souvent avec l'aide des contremaîtres qui ont intérêt à ce que leurs équipes se tiennent tranquilles – les travailleurs savent le maximum de ce qu'il faut gagner pour ne pas provoquer une révision de leur chronométrage. Ils règlent donc leur effort en fonction de ce maximum. Exemple d'une équipe dans une usine de pneus : « Les anciens savaient par expérience, et les jeunes apprenaient des anciens, que le salaire le plus élevé que l'entreprise payerait pour le type de travail qu'ils faisaient était de 9 dollars par jour. Le tarif était de 10 cents la pièce. “Quand on a fait nos 90 pièces on s'en va carrément. Tout nouvel arrivant est prévenu de ne pas produire plus” [p. 56]. »

En freinant la production pour faire durer leur job, les travailleurs luttent très explicitement contre la précarité de leur emploi. Dans de nombreux cas, les travailleurs sont embauchés et débauchés en fonction des aléas. Le freinage consiste alors à réguler ces fluctuations pour être employé sans arrêt. Un exemple parmi d'autres, dans une station service de New York, il y a beaucoup de travail en début de semaine, mais beaucoup moins en fin de semaine. « Les hommes avaient mis au point des systèmes plutôt douteux pour retarder leur licenciement. Par exemple, certains endommageaient des pièces en bon état

(27) *Ibid.* p. 147.

(28) Il est vrai, s'étonne Mathewson, que « parfois, le freinage résulte de la simple perversité, un manque de volonté de travailler ardemment » [p.123].

pour avoir à les réparer. Un autre truc était de monter des pièces cassées, spécialement de celles qui prennent longtemps à remplacer. La pièce cassée était ensuite “trouvée” [...] Par de telles pratiques, les hommes parvenaient à faire durer le travail jusqu'au lundi suivant [p. 93]. »

Pour Mathewson, la précarité de l'emploi joue un tel rôle dans le freinage que le coût de ce freinage pour l'entreprise revient à une prime d'assurance-chômage, et qu'il vaudrait mieux libérer l'ouvrier de l'angoisse du licenciement en lui proposant un système d'indemnité de chômage. Peut-être se mettrait-il alors à donner son plein rendement ?

A la fin de son livre, Mathewson fait intervenir des universitaires et un homme d'affaires pour exposer des solutions. Il expose d'abord l'ignorance assez générale des patrons vis à vis des pratiques restrictives de leurs ouvriers. Les patrons regardent les courbes générales de productivité, et sont satisfaits de ce qu'ils voient. Ils en déduisent que les cris d'alarme que pousse Mathewson sont exagérés. Il est vrai que la croissance économique des années 1920 a été très forte et que les progrès de la mécanisation joints aux efforts du taylorisme semblaient donner des résultats suffisants. Mathewson donne les chiffres suivants :

NOMBRE D'HOMMES REQUIS POUR UN VOLUME DONNÉ DE PRODUCTION		
	1914	1925
Pneumatiques	311	100
Automobile	272	100
Pétrole	183	100
Ciment	181	100
Acier	159	100
Farine	140	100
Sucre	128	100
Peaux	126	100

On voit que la production par homme augmente le plus fortement dans des industries nouvelles, comme le pneumatique et l'automobile. Celles-ci se sont développées en investissant fortement dans des machines récentes, et c'est pourquoi Mathewson soutient que la croissance apparente de la production par homme est plus liée à la mécanisation qu'à l'efficacité des méthodes de Taylor. Le livre conclut globalement sur un échec du taylorisme : « Malgré l'adoption généralisée de méthodes plus scientifiques depuis la guerre, le freinage est un mal qui continue sans répit, alors que c'est le point d'où l'activité de Taylor est partie [p. 175]. »

Quelles sont les solutions avancées par Mathewson et consorts ? Outre le discours très taylorien de la collaboration entre ouvriers et patrons, nos auteurs en proposent trois :

– moraliser les patrons pour qu'ils ne baissent pas les tarifs quand la productivité augmente. Selon Mathewson, il y va de l'intérêt même des patrons, s'ils parviennent à convaincre les travailleurs que ni leurs temps ni leurs primes ne seront réduits en cas d'augmentation de la production, ils observeront de spectaculaires hausses de productivité [p. 140] ;

– encadrer le freinage par les syndicats. C’est ici un professeur d’économie qui parle. Pour limiter les dégâts du freinage, et constatant qu’il correspond au comportement économique rationnel des travailleurs, notre professeur propose de rendre cette pratique transparente en la confiant aux syndicats. Il faut noter ici la différence avec le chapitre précédent. On n’est plus en présence de syndicats de métier qui publient leurs règlements restrictifs. Maintenant, ce sont les patrons qui feraient appel aux syndicats pour limiter les dommages. « Le freinage de la production par les organisations syndicales apparaît moins critiquable que le freinage individuel dans les entreprises sans syndicats. Les règles restrictives des syndicats font l’objet d’un débat dans les négociations entre les organisations représentant les travailleurs et les patrons [p. 180]. » De même qu’il est admis que les patrons puissent avoir des ententes dans certaines limites, de même les travailleurs représentés par leurs syndicats présenteraient leur point de vue sur la quantité de travail qu’ils sont prêts à fournir, et cela serait ouvertement négocié entre représentants des ouvriers et des patrons ;

– passer au fordisme, mais Mathewson ne le dit pas si clairement : il constate que la chaîne résout des problèmes de freinage. Il cite le cas d’une entreprise de 100 000 salariés où les ouvriers sont payés à l’heure... parce le rythme de la production est déterminé par la vitesse de la chaîne [p. 132]. Il cite également son expérience d’ouvrier chez Ford, dont il admire la culture d’entreprise et le bon comportement des ouvriers et contremaîtres. Mais il avoue aussitôt qu’« il est vrai que dans bien des ateliers, l’individu n’a guère de pouvoir sur le volume de sa production : ce volume est déterminé par la vitesse du convoyeur. C’est une forme de mesure de la production dans des conditions de salaire au temps [qui] semble offrir une solution à beaucoup des problèmes de freinage que nous avons discutés dans cette étude [p. 150] ».

Mais Mathewson oublie au moins un des exemples qu’il a rapporté au début de son livre :

« Don travaille dans une usine de boîtes de conserve [...] La première fois qu’il arriva sur son lieu de travail, il vit un tas de boîtes sur le sol, et d’autres arrivant de la chaîne au rythme de 80 boîtes à la minute. Il avait pour ordre de mettre les boîtes dans un carton, de fermer le carton et de l’emporter plus loin – le tout neuf heures par jour. Don décida immédiatement que personne n’était capable d’emballer toutes ces boîtes à la vitesse où elles s’accumulaient, sans parler de fermer le carton et de l’emporter.

» Mais bientôt la machinerie qui faisait les boîtes s’enraya et la chaîne s’arrêta. Don en profita pour rattraper son retard, faire quelques cartons et les emporter. De tels arrêts étaient fréquents.

» Plus en amont sur la chaîne, non loin de Don, il y avait un groupe de filles qui alimentaient la machine. Il remarqua l’une des filles qui faisait un clin d’œil à sa voisine, et immédiatement la chaîne s’arrêta pour qu’on sorte une boîte défoncée. Don découvrit bientôt que la chaîne était volontairement arrêtée par les travailleurs.

» Don a expliqué que les chaînes produisaient auparavant 60 boîtes par minute au lieu de 80, mais qu’un “ingénieur en fromage” (29) avait récemment fait des modifications

(29) Les travailleurs donnaient le nom de « *cheese engineer* » aux ingénieurs dont les idées ne sont pas praticables.

et accéléré la production de 33 %. Don découvrit que c’était une pratique courante pour tout travailleur qui voulait arrêter la chaîne que d’y mettre une boîte de travers ou même d’y jeter un bout de métal. Il ne fallut pas longtemps pour que, chaque fois qu’il trouvait que la pile de boîtes montait trop vite, Don quitte son poste et remonte la chaîne pour y mettre un bout de métal afin de relâcher la pression. Tout le monde sur la chaîne avait l’air de trouver que ces arrêts étaient justifiés, pour compenser l’accélération de l’ingénieur [p. 22]. »

En conclusion provisoire, notons que Mathewson présente une phase transitoire de la résistance à l’exploitation sur les lieux de travail. Le refus du travail observé chez les ouvriers de métier apparaît maintenant chez les ouvriers non qualifiés comme étallement du travail, comme moyen de lutter contre la précarité de l’emploi. De ce point de vue, et une fois prise en compte la paresse bien naturelle du travailleur, le refus du travail apparaît plutôt comme une assurance-chômage spontanée des ouvriers. Face à ces pratiques de ralentissement, le travail à la chaîne apparaît comme une solution pour Mathewson, mais il donne lui-même le contre-exemple, et dans ce contre-exemple, on trouve une nouvelle forme de résistance à l’exploitation. Le sabotage est maintenant une réaction contre les cadences excessives. C’est la seule façon d’infléchir l’activité pour celui dont les gestes et les rythmes sont presque totalement déterminés par la machine. Ainsi, dès les années 1920, la lutte contre les cadences de la chaîne connaît déjà une de ses modalités élémentaires. C’est elle qu’on va retrouver quarante ans plus tard à un degré largement supérieur, malgré tous les progrès en ingénierie mécanique et sociale. Mais revenons d’abord en France pour y observer le développement du fordisme.

CHAPITRE 4

LE DÉVELOPPEMENT DU FORDISME EN FRANCE ENTRE LES DEUX GUERRES

L'ENGOUEMENT DES PATRONS FRANÇAIS pour les méthodes de Ford a commencé dès la fin de la première guerre mondiale. C'est le départ de l'extension du travail à la chaîne dans des secteurs comme les mines, l'industrie alimentaire, et bien sûr l'automobile (30).

De même que les premiers développements de l'OST ont trouvé avant-guerre un terrain propice dans l'industrie automobile naissante, de même le fordisme proprement dit va prendre l'automobile pour vecteur principal entre les deux guerres. Selon Michel Collinet, « la véritable rationalisation industrielle [...] a lieu en France à partir de 1921, et surtout de 1926 à 1931 (31) ». Les premières chaînes de montage automobile apparaissent en 1922 chez Citroën et chez Berliet, qui fabrique alors des voitures sous licence américaine. Cette vague de modernisation entraîne l'apparition de plus en plus massive des « manœuvres spécialisés » (MS), comme on appelait alors les OS. Selon le constat d'un syndicaliste qui cherche à expliquer les difficultés de recrutement de son organisation, il y a dans ces usines deux catégories d'ouvriers, les professionnels, qui viennent de la ville, et les MS, qui viennent de la campagne. Et un autre syndicaliste se plaint de « l'armée des manœuvres spécialisés employés chez Citroën » qui n'ont aucune culture des luttes d'avant-guerre contre le travail aux pièces (32).

L'exemple de Citroën

Il semble cependant que la première grève générale contre le travail à la chaîne ait eu lieu chez Citroën, en 1924. Par grève générale, on désigne ici une grève affectant l'ensemble de l'entreprise – qui pourtant à cette date est encore loin d'être organisée en entier sur le principe de la chaîne. Des conflits partiels ont déjà eu lieu, mais, au début

(30) Cet engouement va de l'Italie fasciste à la Russie soviétique. Lénine écrit : « Comparée aux nations avancées, la Russie travaille mal... Apprendre à travailler, voilà la tâche que le pouvoir des Soviets doit poser au peuple dans toute son ampleur. Le dernier mot du capitalisme sous ce rapport, le système Taylor, allié, de même que tous les progrès du capitalisme, la cruauté raffinée de l'exploitation bourgeoise aux conquêtes scientifiques les plus précieuses concernant l'analyse des mouvements mécaniques dans le travail, la suppression des mouvements superflus ou malhabiles, l'élaboration des méthodes de travail les plus rationnelles, l'introduction des meilleurs systèmes de recensement et de contrôle, etc. La République des Soviets doit faire siennes, coûte que coûte, les conquêtes les plus précieuses de la science et de la technique dans ce domaine. Nous pourrions réaliser le socialisme justement dans la mesure où nous aurons réussi à combiner le pouvoir des Soviets et le système soviétique de gestion avec les progrès les plus récents du capitalisme ». Lénine, *Les Tâches immédiates du pouvoir des Soviets*, chapitre « L'augmentation de la productivité. », avril 1918.

(31) Michel Collinet, *op.cit.* p. 53.

(32) *Ibid.*, p. 54.

de février 1924, selon l'Autrichien Axel Polanschütz, auteur d'une étude sur l'évolution des usines Citroën (33), la direction tente d'augmenter les cadences sans modifier les salaires à l'usine de Javel. Les ouvriers, qualifiés pour beaucoup, arrêtent le travail, et la grève s'étend rapidement à l'ensemble de l'usine. Le 9 février, un compromis est obtenu (pas de sanction, légère augmentation de salaire), et le travail reprend le lundi 11 février. On ne sait pas dans quelles conditions, mais le mercredi suivant, la direction annonce dans l'usine, par voie d'affiches, que les garanties de la semaine précédente sont supprimées. Ce que confirme le chef du personnel (un colonel) à une délégation d'ouvriers, le vendredi suivant. La grève reprend aussitôt. Elle finit, dans la défaite des travailleurs, le 11 mars.

Patrick Fridenson, dans son *Histoire des usines Renault* (34), donne une petite précision : il parle de grève « à propos des tarifs des pièces quand le travail à la chaîne [...] fut introduit ». Cela semble indiquer que l'introduction de la chaîne ne s'accompagne pas du passage au salaire au temps. Il apparaît cependant que la grève n'a pas pour objet le travail lui-même, tel qu'il est organisé à la chaîne, mais les modalités du salaire.

Une autre grève affectant tous les établissements Citroën eut lieu en avril 1927, contre l'introduction d'un nouveau type de calcul des salaires. Axel Polanschütz n'indique pas clairement le rapport entre cette modification du calcul des salaires et le développement du fordisme dans l'entreprise. La grève finit dans la défaite des ouvriers et de nombreux licenciements.

Renault 1926

L'apparition de la chaîne chez Renault a suivi les étapes suivantes (35) :

- 1915, transporteurs mécaniques dans un atelier de femmes (pièces de moteur) ;
- 1918, chariots sur rail dans un atelier de montage de chars ;
- 1922, montage de châssis des voitures, l'ouvrier travaille quarante minutes puis pousse la voiture à la main vers le poste suivant ;
- 1924-1926, des chaînes d'assemblages se développent dans les ateliers sans plan d'ensemble, par exemple, montage des freins, moteurs six cylindres, coussins ;
- 1930, construction des ateliers de l'île Seguin, avec des chaînes entièrement mécaniques.

Pour l'ensemble de l'industrie automobile, l'effet de la rationalisation de la production est une hausse très sensible de la productivité, il faut 563 journées d'ouvrier pour produire une voiture en 1920, et 129 seulement en 1929 (36). En 1919, à l'occasion de l'introduction de la journée de huit heures, Louis Renault a bien tracé le programme

(33) Cette brève esquisse est tirée d'Axel Polanschütz, *Die Entwicklung der Automobilfirma Citroën von ihren Anfängen bis 1939*, §5.4.1, disponible sur le site Internet de l'Oesterreich Citroën Club, <http://oec.nexenservices.com/Narizin/CitGeschichte/index.php>.

(34) Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault*, *op. cit.*, t. 1, p. 170.

(35) Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer, *Le Communisme à l'usine, Renault 1920-1939*, Edires, Roubaix 1984, p. 22sq.

(36) Patrick Fridenson, *Histoire des usines Renault*, *op. cit.*, p. 165.

du fordisme : « Les résultats immédiats de la journée de huit heures devront consister, 1° à obtenir des ouvriers un rendement plus grand pendant les heures de travail ; 2° à apporter les améliorations nécessaires dans les méthodes de travail et surtout dans l'outillage ; 3° à supprimer la main-d'œuvre inutile ; [...] 5° à organiser les chargements et les déchargements automatiques des matières ; 6° à organiser la manutention mécanique, les convoyeurs (37). »

Ainsi qu'on l'a vu à propos de Citroën, la réaction assez générale des travailleurs face à la vague de développement du fordisme à cette époque porte plus sur le niveau des salaires que sur les modalités du travail, avec cependant une minorité de réactions d'ouvriers qualifiés qui cherchent à résister à la déqualification qui les menace. Cette réaction relativement faible des ouvriers qualifiés, si elle est avérée, peut s'expliquer selon les cas par la pression du chômage, par le fait que les emplois déqualifiés sont majoritairement pris par des travailleurs non qualifiés dès le départ – les paysans de tout à l'heure – ou par le fait que, comme toujours dans ces cas-là, la déqualification de la main-d'œuvre s'accompagne d'une requalification, nécessaire pour la fabrication ou l'entretien des machines nouvelles sur lesquelles travaillent les nouveaux OS. Georges Friedmann estime que, dans la mécanique belge des années 1930, les « nouveaux métiers » qualifiés remplacent 20 % des emplois qualifiés dégradés par le développement de l'OST (38). Il cite d'autres cas où les travailleurs qualifiés gardent leur emploi en devenant des contremaîtres qui surveillent un processus où leurs connaissances ne sont utiles qu'en cas d'incidents (39).

Les historiens Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer ont analysé une série de grèves chez Renault entre 1920 et 1936 (Front populaire exclu). Ils concluent que « la tendance à la grève à l'usine Renault est faible pendant toute la période », avec un sommet en 1926 qui correspond à une période de haute conjoncture économique (40). Sur l'ensemble de la période, les grèves partielles (atelier ou moins) dominent, et les revendications sont très majoritairement salariales et défensives.

En 1926, une grève importante éclate chez Renault. Essayons d'en suivre le déroulement (41).

Le 4 mai 1926, les tôliers de l'usine O entrent en grève. L'usine O est située à un kilomètre de l'usine principale, et regroupe la carrosserie, la tôlerie, la peinture, la menuiserie et la finition. Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer ne donnent de détails ni sur les revendications précises des grévistes ni sur l'organisation du travail dans l'usine O. Ils disent seulement que les ouvriers craignent une baisse de salaire en raison d'un changement dans les méthodes de travail. Quand la grève éclate, Louis Renault fait évacuer la totalité de l'usine O, puis fait des concessions salariales :

- prime d'ancienneté et de valeur professionnelle, variable selon la qualification ;
- accord pour réviser les tarifs de pièce qui seraient reconnus insuffisants ;

(37) *Ibid.* p. 168.

(38) Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, *op.cit.*, p. 199.

(39) *Ibid.* p. 204.

(40) Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer, *op. cit.*, p. 130.

(41) D'après Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer, *op. cit.*, p. 135 sq.

– engagement de remédier aux insuffisances d'outillage et aux défauts d'organisation du travail (42) ;

– suppression du plafond des gains des ouvriers aux pièces.

Le travail reprend progressivement, sauf à la tôlerie.

Le 11 mai, nouvel arrêt de travail à l'usine O, mais cette fois c'est la quasi-totalité de l'usine (5 000 ouvriers) qui s'arrête et qui demande 10 % d'augmentation. Le lendemain matin, les grévistes ne sont plus que 2 000 et la direction annonce qu'elle licenciera ceux qui n'ont pas repris le travail l'après-midi. Un millier d'ouvriers restent dehors.

Le 14 mai, ces ouvriers licenciés de l'usine O vont à la grande usine principale pour faire appel à la solidarité des autres. Le Syndicat des métaux les soutient.

Le 15 et le 17 mai, ils y retournent et il y a des affrontements avec la police, dont la violence attise la combativité des travailleurs. En effet, des délégués d'atelier sont élus spontanément, dans l'« anarchie la plus totale », écrit *L'Humanité* pour exprimer que les militants du PC ne sont pas aux commandes. Ces délégués se succèdent chez le directeur du personnel pour lui demander des augmentations de salaires et, pendant l'entrevue, tous les ouvriers de l'atelier concerné s'arrêtent de travailler. Le 17 mai, ce mouvement affecte 13 000 ouvriers (sur 30 000 en tout chez Renault). Le 18, la quasi-totalité du personnel de l'usine principale est concernée. Les ateliers impliqués sont majoritairement ceux où travaillent des ouvriers qualifiés. Seuls le décolletage et la fonderie regroupent une majorité d'ouvriers non qualifiés. Le 17, les débrayages ont lieu à l'outillage central, à l'aviation, aux pièces de rechange et chez les tôliers. Le 18 ce sont les forges, et le 19 les charpentiers, les menuisiers et la fonderie.

Les revendications s'unifient sur :

- une augmentation de 50 centimes de l'heure et de 10 % sur le travail aux pièces ;
- le respect des huit heures ;
- la réintégration de tous les camarades

Le 20 mai, l'usine principale est à l'arrêt, et Louis Renault la fait fermer. C'est le lock-out.

Du 20 au 27 mai, à l'appel de la CGTU (communiste), des meetings quotidiens se tiennent au parc de Saint-Cloud. Le nombre de participants est si faible que *L'Humanité* ne le donne pas. Ceux qui s'y rendent sont surtout de jeunes apprentis et des étrangers ; *L'Humanité* et la police sont d'accord là-dessus.

Le 21, Louis Renault écrit à chaque ouvrier pour dire qu'il considère le contrat de travail comme rompu, que cependant il réembauchera les ouvriers et élargira à l'usine principale les deux premières des concessions faites aux tôliers de O (prime d'ancienneté et de valeur professionnelle, révision éventuelle du tarif des pièces) si chacun s'engage à augmenter le rendement.

Le 25 mai, il a déjà reçu 20 000 réponses favorables (selon la direction). Pour augmenter ce nombre, il maintient le lock-out jusqu'au 27 au matin. Ce jour-là, la reprise est massive, au point que le syndicat ordonne l'arrêt de la grève pour le 28 mai ! La di-

(42) Les problèmes indiqués ici et dans la revendication suivante signifient probablement que les tôliers en grève travaillent sous conditions « taylorisées », mais pas à la chaîne.

rection refuse de réembaucher 1 000 travailleurs qui, disent Depretto et Schweitzer, retrouveront tous du travail avant le 10 juin.

Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer voient à ce conflit deux causes, le développement de l'OST et la baisse des salaires. Ils les opposent l'une à l'autre et, observant que le thème de la lutte contre la rationalisation ou « l'américanisation » disparaît des discours syndicaux unitaires peu de temps après le début de la grève, ils concluent que, « pour la masse des grévistes..., l'essentiel paraît avoir été la question des salaires (43) ». En réalité, les deux thèmes ne s'excluent nullement, ainsi que nous l'avons déjà vu. Outre la déqualification du travail et l'augmentation de la productivité, l'introduction du taylorisme a aussi pour fonction de faire baisser les salaires. Les concessions de Louis Renault aux ouvriers de l'usine O montrent bien que l'OST selon lui reste, comme avant la guerre, une méthode assez rudimentaire de baisse des temps et des tarifs du travail aux pièces. En effet, Louis Renault admet que le tarif est parfois trop faible, mais surtout il reconnaît que l'outillage et l'organisation sont défectueux, de sorte que le rendement idéalement prévu pour faire un salaire convenable ne peut pas être réalisé. Et enfin il admet, au cas où un ouvrier serait parvenu à faire un bon rendement, que sa paie soit écrêtée à un certain plafond.

On est donc là en présence de thèmes habituels dans le travail aux pièces, où l'introduction du chronomètre est simplement une méthode de plus pour augmenter la pression sur le salaire du travailleur. Il est regrettable que l'étude de Depretto et Schweitzer ne donne pas plus d'indications sur l'attitude différenciée des travailleurs, selon qu'ils sont encore qualifiés ou travaillent déjà sur une chaîne puisque, ainsi qu'on l'a vu, l'usine Renault est alors en pleine évolution technologique. Mais, pour conclure, on peut penser que les 1 000 ouvriers de l'usine O qui ont refusé de reprendre le travail le 12 mai, et que le syndicat unitaire a tout de suite soutenus, sont des ouvriers qualifiés qui résistent en effet à la rationalisation taylorienne, au nom de la défense de leur salaire et grâce à leur qualification. Et en effet, cette qualification a permis à ceux d'entre eux qui ont été licenciés de retrouver rapidement du travail.

Développement du fordisme chez Renault sous l'impact de la crise de 1929

Au cours des dix années qui suivent, le fordisme se développe régulièrement chez Renault. En France, la crise touche l'industrie automobile dès 1930-1931. Le prix de vente des voitures est en baisse constante (de près de 50 % depuis la fin de la guerre), poussant les industriels à rechercher des baisses de salaires et des gains de productivité. C'est la condition pour pouvoir proposer en série des avancées technologiques tels que les moteurs plus puissants ou les boîtes de vitesses synchronisées.

On sait que les occupations de juin 1936 se déroulent dans le calme. La reprise du

(43) Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer, *op. cit.*, p. 138. Dans ce raisonnement, les auteurs ne tiennent pas compte de ce que les communistes sont, à cette époque en tout cas, favorables au travail à la chaîne, ce que leur reproche un lecteur de *L'Humanité* à propos d'une grève chez Citroën en 1924. De même, le congrès de 1927 de la Fédération unitaire des métaux refuse de prendre position contre la chaîne en tant que telle (cf Depretto et Schweitzer, p. 25 sq).

travail se fait sans violences, à la différence de ce qui se passera en Mai 68. En fin de journée du 13 juin 1936, les ouvriers de Renault sortent en cortège des usines occupées de Boulogne-Billancourt. « En tête marchent Morizet, sénateur maire SFIO ; Costes, député-maire communiste ; les conseillers généraux et municipaux. Puis s'avance un camion de musiciens qui jouent alternativement *La Marseillaise* et *L'Internationale* [...] Un char de triomphe, œuvre des ouvriers mouleurs, suit la fanfare. Il porte les bustes de Léon Blum, Alfred Costes et Marcel Cachin, et une pancarte où figure le portrait d'Edouard Herriot ; puis s'avancent les ouvriers groupés par ateliers [...] Plus de 20 000 ouvriers parcourent pendant deux heures les rues de Boulogne au milieu d'un enthousiasme indescriptible (44). » La reprise du travail se fait donc sur le sentiment d'une victoire nette des ouvriers. Et cependant, ou pour cette raison, les deux années qui suivent sont une période de forte conflictualité dans l'entreprise et de résistance systématique à l'intensification du travail.

A vrai dire, c'est le cas dans l'ensemble de la métallurgie parisienne, et dans d'autres secteurs également. La victoire politique du Front populaire, l'institution des délégués d'ateliers et la prise de contrôle de cette institution par les syndicats – chez Renault, essentiellement la CGT – entraînent un dérèglement approfondi des structures hiérarchiques dans l'entreprise.

L'historien américain Michael Seidman (45) décrit cette atmosphère nouvelle avec un certain détail. Un dirigeant d'entreprise constate que « depuis le mois de juin, certains se sont plaints que la production a baissé. Le plus souvent cette baisse n'est pas due à la mauvaise volonté des travailleurs, mais plutôt à un relâchement de la discipline. Les interventions de l'Etat, des syndicats, des délégués et des cellules provoquent le désordre dans l'atelier, de même qu'une incertitude dans l'esprit des travailleurs sur la question de savoir qui commande (46) ».

Après juin 1936, « bien des travailleurs profitèrent d'un relâchement de la discipline quasi-militaire qui avait caractérisé la vie d'usine au début des années 1930 pour arriver en retard, partir en avance, s'absenter, ralentir le travail et, parfois, désobéir à leur hiérarchie et entraver ainsi la production (47) ». En 1938, Louis Renault constatera avec amertume que « notre maîtrise a souffert pendant deux ans [...] et a dû accepter le manque de respect pour la discipline et les restrictions systématiques de production ».

Chez Renault comme ailleurs, les syndicats sont nécessairement ambigus vis-à-vis de cette indisciplinisme. Ils sont partagés entre, d'un côté, demander aux ouvriers de respecter les engagements qu'ils (les syndicats) ont pris avec la direction et, de l'autre côté, coller aux mouvements et revendications de la base pour ne pas perdre leurs adhérents. Ainsi voit-on le journal de la CGT (avril 1937) déplorer les « absences pour raisons souvent frivoles et parfois inexistantes [...] Il est naturel que tout le monde respecte

(44) Jacques Danos et Marcel Gibelin, *Juin 36*, La Découverte, 1986, p. 119 (rééd. d'un titre paru chez Maspero en 1972).

(45) Michael Seidman, *Workers against Work, Labor in Paris and Barcelona during the Popular Fronts*, Insubordinate Editions, Baltimore, sd.

(46) *Ibid.* p. 242.

(47) *Ibid.* p. 231.

l'horaire de travail donné par le patron et accepté par nous. Nous vous supplions de respecter la discipline syndicale [...] » (48). Mais on voit aussi un délégué renvoyer les ouvriers à 18 heures « au nom de la CGT » alors qu'il avait été convenu de faire des heures supplémentaires.

En août 1937, la direction réorganise une chaîne pour faire passer la production de 8-10 voitures à 15-16 voitures par heure. Selon la direction, cela n'implique aucune intensification du travail, le gain de productivité étant entièrement dû à l'élimination de certaines opérations et à l'utilisation de machines plus efficaces. Les délégués protestent que le nouveau rythme est inhumain, qu'il est impossible de dépasser 13 voitures/heure. La direction finit par obtenir, en novembre 1937, la cadence de 15,5 voitures, mais seulement en l'absence des délégués (49). Pour des raisons que Michael Seidman n'explique pas assez, les syndicats ont en effet souvent établi de facto un quota de production qu'ils imposent aux ouvriers, parfois contre leur gré, grâce au quasi-contrôle des embauches. Il en résulte, chez Renault en tout cas, un suremploi significatif dans les ateliers (voir plus loin).

On est donc bien ici devant une expérience de freinage de la production dans un contexte fordiste, mais ce n'est pas exactement la « révolte contre le travail » (50) que l'historien américain laisse entendre. C'est, plus naturellement, une complicité entre la tendance spontanée des travailleurs à tirer au flanc et les jeux de pouvoirs du syndicat.

Ici comme dans d'autres exemples donnés par Michael Seidman, la baisse de la production ou l'établissement de quotas ne résultent pas d'une lutte directe des travailleurs contre les conditions de travail ou pour des augmentations de salaires, mais du contexte politique général du Front populaire et de la volonté de développement de la CGT dans les usines Renault, notamment. L'historien décrit très bien ce mouvement dans le cas du chantier de l'Exposition universelle de 1937. Il montre la mainmise de la CGT sur les embauches, notamment dans le but de faire rentrer les cotisations. Le Syndicat des maçons, dès juillet 1936, décrète ainsi que les syndiqués qui n'ont pas payé « depuis trois assemblées générales » (autrement dit qui ont quitté le syndicat) doivent être envoyés au bureau du syndicat avant de pouvoir prendre leur travail (51).

Que cette politique de recrutement s'accompagne d'un freinage de la production et du suremploi qui va avec n'est que naturel. Mais cela ne peut être qualifié de « refus du travail » (et a fortiori de « révolte contre le travail ») que si on considère que le comportement normal du travailleur est de vaincre tous les obstacles pour augmenter à tout prix sa production !

Goodrich 1937

En 1937 a lieu un conflit caractéristique de l'opposition des travailleurs aux formes de la subordination liées à la rationalisation du travail. Il faut dire que la rationalisation

(48) Ibid., p. 240.

(49) Ibid., p.236.

(50) Titre du chapitre de *Workers against Work* d'où proviennent les informations utilisées dans ce passage.

(51) Ibid., p. 260.

en question suit, chez Goodrich, la méthode Bedaux, qui semble avoir fait l'unanimité contre elle. Selon cette méthode, chaque travail est décomposé en « Bedaux », unité de base comportant une fraction de minute de travail « normal » et une fraction de récupération pour un travailleur « normal ». La part de l'un et de l'autre est évaluée par les ingénieurs d'une façon scientifique qui, dit Georges Friedmann, « ne s'élève guère au-dessus des premières "lois" énoncées par Taylor ». Et les ouvriers sont payés en fonction de ce que les ingénieurs ont décidé sur la quantité de travail et de récupération qu'on peut attendre dans tel ou tel poste (52). Ce qui fit éclater le conflit chez Goodrich, c'est que, là comme ailleurs, la méthode Bedaux repose sur le secret, de sorte que les ouvriers ne peuvent ni prévoir ni vérifier leur paie (53). Le 15 décembre 1937, l'usine est occupée. Le 23, la garde mobile encercle l'usine. Mais les ouvriers actionnent les sirènes et alertent les usines voisines, dont les ouvriers affluent et entourent l'usine menacée. Une procédure d'arbitrage, prévue légalement, est lancée, qui débouche le 6 janvier 1938 sur une sentence plutôt défavorable aux ouvriers. Le syndicat déclare qu'il accepte l'arbitrage, mais il faudra trois réunions successives du personnel (2 000 personnes) pour obtenir un vote en faveur de la reprise (avec 40% d'abstentions) (54).

Peut-être est-ce en raison de la grossièreté de ses procédés que la méthode Bedaux ne connaîtra guère de développements par la suite. Il n'en reste pas moins que la réaction des travailleurs est ici typique d'un des aspects du fordisme, l'opacité du système des salaires, qui assure la division des travailleurs et donne à la hiérarchie une base importante de pouvoir, fait partie intégrante de la division « scientifique » du travail.

Fin de récréation

À l'automne 1938, le rapport de force entre les classes s'inverse brusquement. En avril, le deuxième gouvernement Blum a cédé la place à un gouvernement de droite dirigé par Edouard Daladier. En novembre, Daladier nomme Paul Reynaud aux Finances. Ce dernier déclare que « la semaine des deux dimanches, c'est fini ». Il rétablit la semaine de six jours et autorise les heures supplémentaires dans la limite de neuf heures par jour et 48 heures par semaine. La prime pour heures supplémentaires baisse de 35 % à 25 %. La semaine de 5 x 8 heures est interdite, sauf autorisation spéciale du ministère du Travail. Les conventions collectives qui interdisaient le travail aux pièces sont déclarées nulles et les congés payés sont « étalés ». L'offensive de Reynaud est donc guidée par une logique très claire : rendre l'avantage aux patrons. La réaction des travailleurs de Renault (et d'autres entreprises) va être violente, mais leur défaite sera complète.

Dès l'annonce des décrets de Paul Reynaud, des grèves éclatent. Le 24 novembre au matin, la direction affiche dans les ateliers les directives pour l'application des dé-

(52) Voir Georges Friedmann, *Problèmes humains...*, op. cit. p. 271

(53) La part d'arbitraire est si grande dans cette méthode que les syndicats fascistes italiens, écrit Friedmann, durent demander sa suppression, son application aurait entraîné le renvoi de tous les ouvriers de plus de quarante ans.

(54) Jacques Danos et Marcel Gibelin, op. cit. p. 256.

crets. L'après-midi, des grèves éclatent dans différents ateliers (55). Depretto et Schweitzer écrivent que la simultanéité de ces actions indique que les délégués syndicaux se sont concertés. Cependant, si les syndicats et les partis de gauche protestent en effet contre les décrets de Reynaud, il faut attendre le lendemain pour que la CGT annonce une journée d'action [...] pour le 30, en précisant que « quels que soient les circonstances et les événements, le travail devra reprendre le jeudi 1^{er} décembre au matin [...] la grève se fera sans occupation [...] il ne sera organisé aucune manifestation et tenu aucune réunion (56) ». Ce communiqué du lendemain des événements de Renault prouve la modération de la hiérarchie de la CGT et, si la coordination de la veille entre les délégués de Renault est avérée, il indique une scission profonde entre les différents niveaux du syndicat. De toute façon, même sans concertation syndicale, les circonstances expliquent suffisamment la simultanéité des actions de protestation.

Car le 24, entre la fin de journée et minuit, les usines de Boulogne-Billancourt sont le théâtre d'affrontements brefs mais très violents. Les travailleurs occupent les ateliers, se servent de véhicules pour faire des barricades et accueillent la police par une telle pluie de pièces et de boulons qu'elle doit reculer. Le député communiste Alfred Costes et le sénateur et maire de Boulogne (SFIO) André Morizet en profitent pour entrer dans l'usine en sautant le mur. Ils proposent une sortie « calme et digne », avec eux en tête et les délégués sur le côté, pour éviter tout incident (57). Les travailleurs refusent et la police évacue l'île Seguin sans ménagements. Le lendemain, l'usine est fermée. Le lock-out s'accompagne de réembauches individuelles, avec la perte de 2 000 emplois au moins, mais une hausse de la productivité de 10 % à 25 % dans de nombreux ateliers (58).

La violence de la réaction des travailleurs de Renault est à interpréter comme une révolte contre l'imposition de conditions de travail fordistes « normales ». Car, à la faveur du contexte politique et syndical, les ouvriers étaient arrivés à desserrer l'étau et à imposer un autre type de compromis, où les difficiles conditions de travail (59) n'étaient acceptées qu'au prix d'un ralentissement sensible des rythmes de travail. Le plan Reynaud ne s'adresse pas particulièrement aux usines fordisées mais, dans la mesure où il s'applique à elles, il rappelle que les immobilisations de capital nécessaires pour passer au fordisme sont importantes, et que dès lors le temps d'utilisation des machines est une variable décisive. Aussi l'intensité du travail, sa flexibilité et sa durée sont-elles les conditions *sine qua non* de l'autre face du compromis (les congés payés, les négociations collectives, les assurances sociales). En France, ce n'est qu'après-guerre que ce *new deal* se mettra en place.

(55) Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer, *op. cit.* p. 265.

(56) Cité par Jacques Danos et Marcel Gibelin, *op. cit.* p. 272.

(57) Jean-Paul Depretto et Sylvie Schweitzer, *op. cit.* p. 266

(58) Michael Seidman, *op. cit.*, p.298.

(59) Pour cette époque chez Renault, voir par exemple Simone Weil, *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard 1951.

CHAPITRE 5

LA RÉVOLTE DES OS AMÉRICAINS

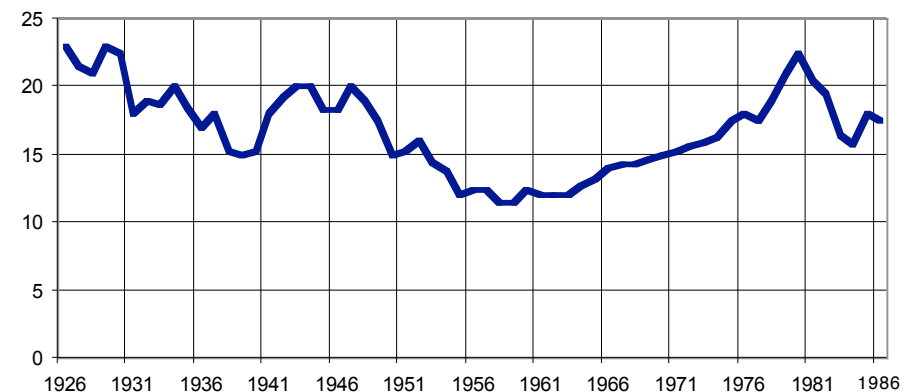
AU TOURNANT DES ANNÉES 1970

NOUS FAISONS MAINTENANT un grand saut par-dessus tout le cycle d'expansion et d'approfondissement du fordisme après la deuxième guerre, en Amérique et en Europe, pour arriver directement à la période de crise de la fin des années 1960. Cela ne signifie pas que ce développement se soit fait sans conflits.

Un indice du plafonnement de la hausse de la productivité, la courbe des accidents du travail

Dans une étude sur les conflits sociaux en relations avec la conjoncture économique (60), Michael J. Kapsa publie la courbe ci-dessous. Elle décrit le taux d'accidents du travail aux Etats-Unis sur une période de soixante ans.

Taux d'accidents du travail aux Etats-Unis



Pour la période qui nous concerne, la courbe montre nettement que le point bas des accidents du travail est atteint au tournant des années 1960. Elle remonte ensuite régulièrement, avec une brusque accélération à la fin des années 1970. Kapsa donne le commentaire suivant : « Les efforts des patrons pour accroître l'efficacité et l'intensité du travail expliquent la tendance longue à l'augmentation du taux des accidents du travail dans les années 1960 et 70... [La courbe] atteint son point le plus

(60) Michael J. Kapsa, *Labor Strife and the Economy in the 1970*, Garland Publishing, New York 1998, p. 47.

bas depuis 1926 au début des années 1960, lorsque l'accord capital-travail était pleinement en place et confirmé. Cet accord a commencé à se déliter à la fin des années 1960, lorsque les patrons commencèrent à pressurer les ouvriers dans les ateliers (61). »

Kapsa fait bien la relation entre l'attaque patronale sur les rythmes et les conditions de travail et le retournement de la conjoncture. Selon lui, l'offensive des patrons est à rapporter au fait que, avec des salaires hauts et un chômage bas, les ouvriers devinrent plus revendicatifs, en même temps que l'absentéisme augmentait. Cela entraîna une baisse des profits et obligea les patrons à augmenter les cadences. L'explication s'arrête à mi-chemin : sans être fausse, elle n'explique pas que les patrons n'aient pas d'autres moyens d'augmenter la productivité que d'augmenter les cadences. Le retournement des années 1968 s'est manifesté dans tous les pays industrialisés, et dans tous il a été accompagné d'une explosion de grèves sauvages et d'actes multiples d'indiscipline ouvrière. En France, en Angleterre, etc., il en est allé de même, et les salaires n'étaient pas aussi élevés qu'aux Etats-Unis, ainsi qu'on verra plus loin. La hausse des salaires et l'indiscipline dans les usines ne sont qu'une partie de l'explication de la baisse du taux de profit. Il faudrait aussi tenir compte de la suraccumulation du capital et de l'engorgement des marchés.

En réalité la courbe de la hausse des accidents du travail est une des façons de lire, du point de vue du prolétariat, le plafonnement de l'accumulation du capital dans la formule canonique du compromis fordiste. En tout cas pour ce qui concerne le travail à la chaîne, les années 1960 sont le moment où le capital a fait le plein des énormes gains de productivité qu'il a pu obtenir en appliquant systématiquement l'organisation scientifique du travail. A partir de ce point, l'immobilisation de masses nouvelles de capital fixe devient un moyen trop onéreux d'augmenter la productivité. Le gain ne peut s'obtenir qu'en accélérant la chaîne et en faisant des économies sur l'hygiène, la sécurité, le confort, etc. Le ralentissement de la hausse de la productivité explique l'aggravation des conditions de travail qu'elle cherche à compenser. Et cette aggravation explique la révolte et l'indiscipline ouvrières.

Pour imposer les conditions du travail à la chaîne, il a toujours fallu un patronat de combat. Le *five dollars day* de Ford (1914) n'avait rien d'un cadeau. Cette offre a amené à la porte de ses usines une masse considérable de candidats et Ford n'avait qu'à choisir les plus dociles, les mieux intégrés dans leur quartier, les moins buveurs, etc. Il disposait pour cela de sociologues et d'espions salariés, qui allaient observer les ouvriers dans leurs quartiers et leurs foyers. Cinquante ans plus tard, les chaînes américaines sont le lieu d'une intense consommation d'alcool et de drogues, le respect des règlements intérieurs y est minimal et les contremaîtres sont contraints à la complaisance pour que la chaîne continue à avancer sans trop d'à-coups. Et le DRH de Ford se plaint : « Les travailleurs ne veulent pas s'accommoder des conditions de l'usine, ils ne sont pas motivés par la sécurité de l'emploi ou par les primes en argent. Un grand nombre de ceux que nous embauchons trouve la vie en usine si désagréable

(61) *Ibid.*

qu'ils partent après une brève expérience... Il y a un refus croissant, surtout parmi les jeunes, de la stricte discipline autoritaire de l'atelier... (62). » Cela rappelle les propos de Taylor à la fin du XIX^e siècle !

A la fin des années 1960, tout indique que les conditions du travail à la chaîne, considérées comme insupportables depuis toujours, ont donc empiré en raison de la contrainte où est le capital d'augmenter l'intensité du travail par impossibilité de faire un nouveau saut qualitatif dans l'organisation du travail (63). Comme on peut s'y attendre, cette aggravation des conditions de travail s'accompagne d'une augmentation des grèves.

Remontée de la conflictualité à partir des années 1960

Le graphique de la page 40 donne la courbe du nombre de grèves aux Etats-Unis pendant tout le XX^e siècle. Kapsa y voit trois sommets de la conflictualité : la première guerre mondiale, la deuxième guerre mondiale et la guerre du Vietnam. C'est une autre façon de dire que les périodes où les conflits sont nombreux sont celles de plein emploi. En ce qui nous concerne ici, on admettra que cette statistique représente un thermomètre valable de la température sociale. On observe que celle-ci recommence à monter à partir du milieu des années 1960, pour atteindre un maximum absolu dans la première moitié des années 1970.

Les commentateurs ont très vite observé que la reprise de la conflictualité des années soixante se faisait sous la forme de grèves sauvages. On entend par là des grèves non impulsées par le syndicat, et parfois non autorisées par lui en raisons de clauses antigrèves dans les accords pluriannuels signés avec les patrons. Selon cette définition, 33 % des grèves sont sauvages en 1968, et 40 % en 1972. Et les grèves non sauvages sont souvent organisées par le syndicat dans le seul but de reprendre en main un conflit, de faire baisser la pression et de faire accepter le contrat mis au point avec les patrons. En 1964, 8,7 % des contrats ont été rejetés par les travailleurs. Le chiffre passe à 10 % en 1965, 11 % en 1966, 14 % en 1967.

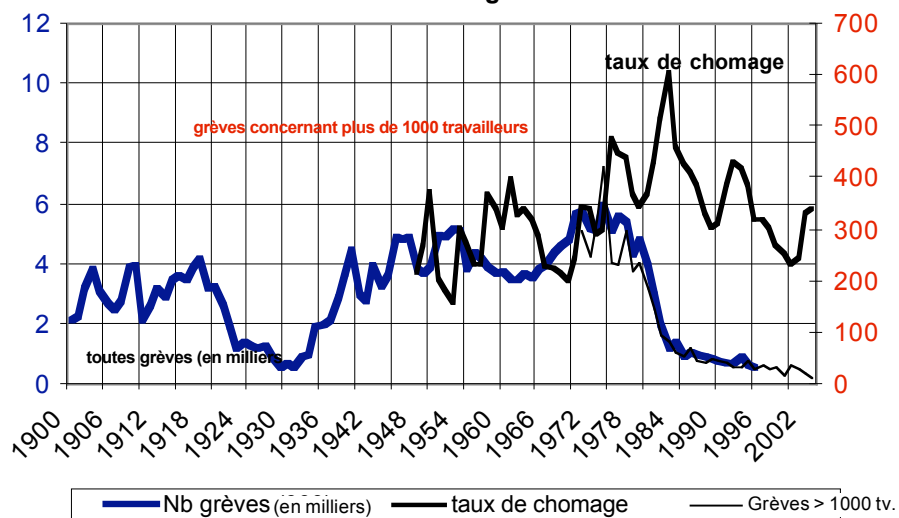
Dans le cas de l'industrie automobile américaine, les accords en question ont un défaut notable : les questions de cadences, de conditions de travail, d'hygiène et de sécurité n'y sont pas abordées, ou seulement de façon formelle. D'où le fait que, même lorsqu'ils sont généreux en matière de salaire direct et indirect, ils sont parfois très critiqués par la base (64). Chez General Motors, il y a ainsi des grèves aussitôt

(62) Cité par Ken Weller : « The Lordstown Struggle and the real crisis in production », in *Solidarity*, Londres 1973 – disponible sur <http://www.geocities.com>.

(63) La recomposition du travail a beaucoup été invoquée comme dépassement de cette limite. Elle n'a jamais dépassé le niveau de l'expérimentation (restreinte) et du discours idéologique (abondant). En réalité, les limites du fordisme telles qu'on les a observées à la fin des années 1970 ne seront dépassées que par une combinaison de robotisation partielle et d'intensification supplémentaire du travail. Le premier aspect a été favorisé par la baisse du coût des investissements en électronique et informatique. Le second par le développement du chômage. Voir plus loin l'exemple de Fiat.

(64) En tout cas dans l'automobile, il existe une procédure de traitement des plaintes (« *grievances* ») au niveau de l'atelier. Les syndicats y jouent statutairement le rôle d'intermédiaires avec la direction. Dans les années 1970, ce système ne fonctionne visiblement plus, les plaintes non traitées s'accumulent par milliers, parce qu'elles sont trop nombreuses et parce que les syndicats les bloquent (voir plus bas).

Etats-Unis: Nombre de grèves 1900-1995 (en milliers) et taux de chômage 1945-2004



Source : d'après Kapsa, 1998, et BLS, 2004.

Le graphique ci-dessus concerne en premier lieu l'ensemble des grèves, syndicales et sauvages, de 1900 à 1995 (échelle de gauche, en milliers). Pour prolonger cette courbe, j'ai utilisé la série des grèves concernant plus de mille travailleurs, disponible sur le site Internet du Bureau of Labor Statistics du gouvernement américain (échelle de droite). On est frappé par la parfaite concordance des tendances depuis les années 1980. La faiblesse historique de la conflictualité dans les années 1990 est confirmée au début des années 2000. J'ai ajouté à ces deux courbes celle du taux de chômage (échelle de gauche, en %). On observe une bonne corrélation entre hausse du chômage et baisse des grèves (1980-1985).

après la signature des accords tri-annuels de 1955, 1958, 1961 (65). Commentant les négociations pour l'accord de 1964, le magazine américain *Fortune* écrit que « la monotonie du travail à la chaîne est à nouveau agitée comme un gros problème des négociations ».

Selon Martin Glaberman, « des grèves sauvages éclatèrent pour rejeter la politique de hausse du salaire indirect contre augmentation des cadences (66) ». En fait, toute l'histoire des contrats collectifs de l'automobile est parsemée de grèves sauvages explosant juste après la signature du contrat par les bureaucrates. Dans ces contrats, les clauses pouvant freiner les cadences sont soigneusement tenues à l'écart. D'un bout à l'autre, les syndicats font tout pour éviter les revendications autres que salariales, qui

(65) John Zerzan, *Organized Labor versus « the revolt against work »*, Telos, automne 1974. Disponible sur Internet. Traduction dans *Rupture dans la Théorie de la Révolution*, Senonevero éd. Paris 2003.

(66) Cité par John Zerzan, *ibid.*

devront donc être prises en charge par les gauchistes. Mais nous verrons plus loin que leurs tentatives resteront embryonnaires.

On en est toujours au même point en 1970. Le syndicat signe des accords ne prenant pas en compte les problèmes les plus importants des travailleurs, à savoir les rythmes et conditions de travail. Cet automne-là cependant, chez General Motors, l'UAW (United Automobile Workers) appelle à la grève avant la conclusion du contrat, et la question des conditions de travail fait partie des revendications avancées. Le *Wall Street Journal* approuve, le syndicat a raison de proposer cette « soupape de sécurité à la frustration d'ouvriers aigris face à ce qu'ils considèrent comme des conditions de travail intolérables ». Il a raison de faire une grève longue, pour « faire baisser les attentes des ouvriers ». Et le *WSJ* se félicite que, dans les directions du personnel, « nombreux sont ceux qui comprennent le besoin de ces grèves pour calmer les tensions intra-syndicales. Ils comprennent que les leaders syndicaux ont besoin de telles grèves pour que les contrats soient ratifiés et qu'ils soient réélus (67) ».

La grève commence donc et, dès les premières négociations, tout ce qui concerne les conditions de travail est retiré de l'ordre du jour. Ce n'était qu'un argument passager pour faire voter la grève, qui est en fait conçue ici par patrons et syndicats comme des congés non payés nécessaires pour reconstituer la force de travail, y compris au niveau mental et psychique. Enfin, peut-être pas tout à fait non payés, puisque GM prête 23 millions de dollars par mois à l'UAW pendant le mouvement – qui dure soixante-sept jours.

Les grèves sauvages ne sont de loin pas limitées à l'automobile. John Zerzan cite le cas des Postes où, malgré l'opposition du syndicat, malgré une loi fédérale anti-grève pour le secteur public, un arrêt de travail affecte 200 villes en mars 1970. A New York, l'effigie du président du syndicat est pendue dans une manifestation, indiquant suffisamment que les syndicats sont devenus une annexe de la direction du personnel. Il faut la Garde nationale pour mettre fin à la grève.

En mars 1970, le syndicat des teamsters (transports routiers) signe un accord. Pendant tout le printemps qui suit, 100 000 teamsters font grève contre cet accord. A Cleveland (Ohio), les axes principaux de la ville sont bloqués pendant trente jours.

Lordstown 1972

En 1971-1972 a lieu le fameux conflit de l'usine General Motors de Lordstown (Ohio). Ce conflit exemplaire a été exploité aussi bien par les vendeurs de conseils en management que par les révolutionnaires de l'époque. En France, la brochure du groupe 4 millions de jeunes travailleurs, *Lordstown 72 ou les Déboires de la General Motors* (68) a beaucoup contribué à la vulgarisation du thème de l'antitavail. Ce texte est cependant relativement peu documenté sur le conflit de Lordstown, et une partie des informations qu'il donne sur la pratique concrète de l'antitavail est prise dans un autre texte (*Contre-planning dans l'atelier*) qui concerne une autre entreprise, située

(67) Cité par John Zerzan, *ibid.*

(68) Réédité dans *Rupture dans la théorie de la révolution*, éd. Senonevero, Paris, 2003.

à Detroit (Michigan). On se sert surtout dans ce qui suit de l'article publié initialement dans la revue britannique *Solidarity* (69).

Construite en 1966, Lordstown est une usine ultramoderne, dépassant toutes les autres en productivité et implantée dans une région écartée de l'Ohio, loin des grands centres industriels de l'automobile. Grâce à une meilleure conception, à toutes sortes d'outils électriques ou pneumatiques ou à d'autres automatismes, la plus grande part du travail de manutention lourde, du travail physique pénible, a été éliminée. Même les parkings ont été disposés de telle façon que les ouvriers n'ont plus à marcher trop longtemps pour atteindre leur voiture (70). Mais la chaîne de montage a été conçue pour que le cycle de travail de chaque ouvrier soit de quarante secondes, contre environ une minute dans les usines plus classiques. Certains ingénieurs ont vite critiqué cette conception, disant que si le travail y était en effet plus simple et plus facile, il y perdait aussi sa dernière trace de qualification.

A Lordstown, il n'y a pas de problèmes de salaires. Ceux-ci sont bons, et augmentent régulièrement. *Solidarity* donne la comparaison suivante avec les salaires de l'automobile en Grande-Bretagne :

PROFESSION	SALAIRE HORAIRE À LORDSTOWN		conversion	SALAIRE HORAIRE
	\$/heure	=		£/heure
Portier	4,22	=	1,74	0,80
OS	4,62	=	1,90	0,905
Maintenance et contrôle	4,72	=	1,95	0,93
Dingmen	4,99	=	2,06	0,93
Tuyauteurs	5,65	=	2,33	0,97 - 1,02
Soudeurs confirmés	5,81	=	2,40	0,97 - 1,02

Le recrutement à Lordstown est plus jeune et plus éduqué que la moyenne des OS des autres usines de montage. A partir de 1970, l'usine doit fabriquer la Vega, notamment. Il s'agit d'un modèle de petite voiture destiné à contrer la concurrence européenne et japonaise. Conçue dans les services centraux de la GM, la fabrication en est confiée à Chevrolet, l'une des filiales de GM. Dès le départ, les choses se présentent mal à Lordstown. Car les ingénieurs Chevrolet, qui ont été exclus de la conception de la voiture au profit des bureaux d'étude centraux, trouvent la voiture mal conçue. Le moteur de la Vega, en particulier, leur fait carrément honte. Aussi peut-on supposer que la direction locale de Lordstown ne voit pas forcément d'un mauvais œil la grève de deux mois et demi qui a lieu après que seulement 24 000 Vega sont sorties des chaînes. Même si le rythme de 101,6 voitures à l'heure n'a pas été réalisé comme

(69) Ken Weller, article cité). En ce qui concerne *Contre-planning...*, voir page 49 et note 83.

(70) *New York Times*, 23 janvier 1972.

prévu, cela veut dire que la nouvelle chaîne n'a guère eu le temps de se roder avant que la grève éclate.

En octobre 1971, GM essaie de reprendre les choses en main et regroupe toutes ses chaînes de montage dans une même division, la General Motors Assembly Division. GMAD rompt les accords locaux et s'efforce d'augmenter la productivité. A Lordstown, 800 ouvriers sur 8 000 sont licenciés, mais la vitesse de la chaîne est inchangée. C'est à partir de ce moment que la qualité de la production se détériore rapidement. La hausse des cadences reste relative, cependant. Martin Glaberman (71) signale que le *doubling up* est pratiqué à Lordstown : deux ouvriers consécutifs sur la chaîne font successivement le travail l'un de l'autre en plus du leur, de sorte que chacun peut prendre des pauses supplémentaires. Comme l'explique très clairement Ben Hamper (72), qui le pratiqua abondamment dans l'usine de Flint où il a travaillé huit ans à partir de 1978, le *doubling up* n'est concevable qu'avec l'accord tacite du contremaître. Et il suppose que les temps individuel sont suffisamment larges. Cela ne veut pas dire que les cadences de Lordstown ne sont pas fortement dégradées par rapport à la moyenne de l'époque. Cela veut seulement dire qu'il y a encore une réserve de productivité.

Selon un entretien avec un groupe d'ouvriers de Lordstown publié par le *New York Times* (29 septembre 1973), le *doubling up* est une invention récente dont la hiérarchie syndicale ne sait pas trop quoi faire. Quant à la direction, elle sanctionne cette pratique par des mises à pied. Elle accuse le *doubling up* de faire baisser la qualité. Or les ouvriers rétorquent que c'est exactement le contraire ; ne serait-ce que pour pouvoir la mener en toute tranquillité, il fait partie de leur combine d'exécuter un travail parfait. Et ils présentent le *doubling up* comme la réinvention à la base de l'enrichissement des tâches et de la responsabilisation des équipes. Cette version des faits est très angélique par rapport aux récits de Ben Hamper, qui doublait avec un collègue sans faire la moindre équipe : l'un quittait l'usine quatre heures plus tôt et l'autre arrivait quatre heures plus tard. Glaberman et Faber confirment la banalisation de cette pratique à cette époque (73).

Face à la pression de la direction pour augmenter la productivité, les travailleurs décident de continuer à travailler à leur ancien rythme. Le syndicat n'y est pour rien. Le responsable local déclare, un peu effrayé, que « ces types sont devenus des tigres. Ils ont des tripes. On ne les voyait jamais aux réunions syndicales, et maintenant on les retrouve à la cantine en train de scander "Solidarité !" (74) ». La direction réagit en réduisant les paies en cas de ralentissement de la production, et les contremaîtres se font plus sévères, avec des mises à pied en cas d'indiscipline.

La résistance à la hausse des cadences se traduit aussi par la hausse de l'absentéisme. Le bon niveau des salaires le favorise de toute façon. A la question « com-

(71) Martin Glaberman, « False Promises, a review », in *Liberation*, février 1974.

(72) Ben Hamper, *Rivet Head, Tales from the Assembly Line*, Fourth Estate, Londres, 1992.

(73) Martin Glaberman et Seymour Faber, « Travailler pour la paie, les racines de la révolte », in *Echanges*, n° 113.

(74) *New York Times*, 23 janvier 1972.

ment se fait-il que vous ne travaillez que quatre jours par semaine ? », un ouvrier répond qu'il ne gagne pas assez en trois jours. L'absentéisme atteint 20 % du personnel certains jours d'été et, dans de tels cas, la direction bouche les trous avec tous les balayeurs, chauffeurs et autres personnels sur lesquels elle peut mettre la main. La qualité des voitures en souffre, bien entendu, sans qu'il soit nécessaire de parler de sabotage. Les cas de sabotage sont avérés, cependant. Mais il y a plusieurs aspects à la chose.

D'un côté, la négligence plus ou moins volontaire est due au manque de temps pour exécuter les tâches assignées à chaque poste : il manque un boulon, une voiture sur 10 ou sur 20 présente un défaut mineur.

D'un autre côté, cette négligence devient plus délibérée, et équivaut à du sabotage lorsque, selon les mots d'un directeur, « un bloc moteur passe devant 40 ouvriers sans qu'un seul fasse son travail ». Et il y a sabotage délibéré lorsque la carrosserie arrive rayée en bout de ligne, ou lorsque les sièges sont lacérés de coups de cutter. A Lordstown, il y a tous les cas, les ouvriers ne parvenant pas à suivre les nouvelles cadences et/ou protestant contre l'augmentation des cadences de façon plus ou moins collective. Il y a en bout de chaîne un parking de 2 000 places pour les voitures demandant des retouches ou des réparations. Il arrive fréquemment qu'il soit plein et que la direction doive arrêter la chaîne et renvoyer les ouvriers sans solde. La direction estima les pertes sur la production à 45 millions de dollars.

Enfin, il semble que la direction de Lordstown ait choisi de beaucoup parler des problèmes de sabotages dans les médias, probablement pour se défaire, vis-à-vis de sa propre direction générale, de son incapacité à gérer l'établissement.

Quoi qu'il en soit, le syndicat, qui croule sous les plaintes déposées par les travailleurs, organise un vote pour ou contre l'arrêt du travail. Le 1^{er} février 1972, 85 % des ouvriers votent à 97 % en faveur de la grève, qui commence le 2 mars. Elle dure vingt-deux jours. De bout en bout, elle est parfaitement contrôlée par le syndicat et s'achève par un accord en vertu duquel 540 ouvriers sont réembauchés, tandis que 800 mises à pied (sur 1 200) sont suspendues, les travailleurs concernés étant payés pour les heures perdues. Une clause d'« ancienneté inversée » donne aux plus âgés l'option de se faire licencier à la place des derniers arrivés dans les phases de ralentissement de l'activité. Ils gardent alors 95 % de leur salaire de base.

La grève prend fin sans que les conditions de travail aient changé d'un iota. C'est ce que montre l'entretien déjà cité du *New York Times* où, en septembre 1973, les travailleurs réclament à la hiérarchie syndicale de lancer une grève sur cette question. En vain.

D'autres usines de montage de GMAD connaîtront des grèves durant l'année 1972. A l'usine de Norwood (Ohio), la grève dure cent soixante-quatorze jours, et est soutenue par la haute hiérarchie du syndicat (niveau dit International), probablement en accord avec la direction générale. Le but est double : écouler les stocks et briser le syndicat local, qui s'est montré indiscipliné en organisant une grève de deux mois après la signature de l'accord de 1970. A l'inverse, lors la grève de l'usine Fisher Body de Mansfield (Ohio), le président de l'UAW ordonne et obtient que le travail

reprenne en moins d'une semaine. Cette usine fabrique des pièces nécessaires à un grand nombre d'autres chaînes.

L'année 1973 chez Chrysler

Il y a 22 usines de Chrysler à Detroit. En 1972, la firme lance une campagne de hausse de la productivité. Dans une des usines du groupe, indiquent Peter Linebaugh et Bruno Ramirez dans leur article « Crisis in the Auto Sector » (75), les cadences sont augmentées de 7 %, ce qui se traduit par une perte de 4 secondes par travailleur par job. En fin d'année, des licenciements disciplinaires ont lieu après diverses actions de résistance de la part des travailleurs, ce qui entraîne une grève sauvage de quatre jours sur la chaîne des moteurs en début d'année 1973. La section syndicale locale et les bureaucrates internationaux de l'UAW s'allient à un cadre raciste dénommé Thomas Woolsey, réputé pour son activisme dans la campagne de productivité, et font cesser la grève au bout de quatre jours. Le même Woolsey est envoyé quelques semaines plus tard pour faire reprendre le travail à la deuxième équipe d'une autre chaîne. Puis il est envoyé sur une ligne de soudage de l'usine de Jefferson Avenue. Le 24 juillet, deux soudeurs de cette ligne s'enferment dans une cage où se trouve l'interrupteur principal alimentant la chaîne de soudage. 5 000 travailleurs sont arrêtés. Ceux du département concerné forment un cordon pour protéger les deux soudeurs d'une opération de force par la maîtrise. Les deux soudeurs demandent le renvoi de Woolsey. Il ne faut que quelques heures à Chrysler pour céder. La direction de Ford proteste aussitôt, approuvée par le syndicat qui déclare qu'il « n'y a plus de borne si l'on cède à ce type de chantage ». Quelque temps plus tard, l'UAW annonce qu'il choisit Chrysler comme cible pour 1973. Il s'agit autant de reprendre les travailleurs en main que de punir la direction d'avoir réglé le problème des deux soudeurs sans son intervention.

L'usine de Lynch Road (spécialisée dans la forge) tourne à cette époque-là sept jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. La maintenance est réduite au minimum : fils non isolés, fuites d'huile faisant des flaques sur le sol, grues défectueuses lâchant leur charge. Les accidents se multiplient. Les plaintes des travailleurs aussi, mais le syndicat ne les transmet pas. Le 7 août, l'équipe de nuit refuse de prendre le travail. 1 500 travailleurs menacent d'en arrêter 40 000. La grève dure six jours, et il faut de nouveau toute l'énergie du syndicat, plus la justice fédérale, pour faire reprendre le travail.

Dans l'usine de Mack Avenue aussi, le travail est poussé à la limite et la campagne de productivité a provoqué une série de luttes. Fin 1972, un travailleur a été décapité par une tôle. Un comité de sécurité non officiel est alors formé par les travailleurs. Il y a de quoi faire, les toits fuient, les élévateurs n'ont pas de bons freins. Les fuites d'air comprimé, non réparées, font un bruit assourdissant. Des tas de ferrailles s'entassent dans les allées. Le 7 juin 1973, une presse mal entretenue coupe deux doigts à une ouvrière. La deuxième équipe se met en grève. Le 10 août, les ouvriers manifestent devant les lo-

(75) D'après Peter Linebaugh et Bruno Ramirez, « Crisis in the Auto Sector », in *Zerowork* n°1, décembre 1975.

caux de leur syndicat pour qu'il fasse quelque chose. Le 14 août, un ouvrier arrête le travail sur une ligne de soudure et bloque une partie de l'usine. Après une bagarre avec les gardes puis avec la police, le département est évacué et Chrysler annonce la fermeture de toute l'usine, bien que le blocage ne concerne que 10 % de la force de travail. Aussitôt, les ouvriers occupent le département des châssis. Ils en sont chassés par la police.

Afin de réaffirmer son autorité, l'UAW organise un groupe de 1 000 fidèles (appelés *gestapo klanners* par les ouvriers) pour aller, aux portes des 22 usines du groupe, terroriser les piquets et les militants en grève. Ils déploient le même activisme que celui dont les syndicats ont fait preuve devant les usines de 1936-1937 – à l'époque pour faire admettre les syndicats par les patrons.

Et ça continue en 1974

Parmi les très nombreuses grèves qui ont lieu cette année dans le secteur de l'automobile, Peter Linebaugh et Bruno Ramirez donnent quelques détails sur les suivantes :

– *Chrysler's Dodge Trucks*, Warren (Michigan – 6 000 ouvriers) : à la fin de l'année 1973, le syndicat a eu de la peine à faire ratifier par les travailleurs l'accord triannuel signé avec la direction générale. Un premier vote négatif a été suivi d'une réunion convoquée dans une école où les bureaucrates distribuent des copies de l'accord et de ses clauses locales. La salle scande « NON » à pleine voix et il faut que le président de la section locale propose une grève pendant les vacances de Noël, impliquant la perte de la prime de vacances, pour que l'accord soit accepté. Le 31 mai 1974, 100 travailleurs d'un atelier de métallurgie se mettent simultanément en maladie pour protester contre l'aggravation des conditions de travail. Le lundi 10 juin, la direction licencie quatre d'entre eux, dont le *chief steward*, sorte de délégué d'atelier, selon un article publié dans *Black and Red* (76). Aussitôt, l'équipe du soir se met en grève.

Cette équipe a été formée récemment, et comporte beaucoup de jeunes vétérans du Vietnam – ils ont appris l'indiscipline militaire ! Malgré les ordres de reprise donnés par l'UAW, l'équipe de jour enchaîne la grève quand elle arrive le lendemain matin. La grève dure quatre jours, mais ce n'est que le troisième jour que les grévistes pensent à formuler un cahier de revendications. Elles portent sur les conditions de travail et les heures supplémentaires obligatoires. Les auteurs de l'article de *Black and Red* font grand cas de l'activité de grève et du fait que les ouvriers ont presque oublié de définir leurs revendications. Mais ils avouent que les AG qui mènent la grève ne réunissent que 500 personnes. Les AG sont ouvertes à des militants maoïstes extérieurs, y compris ceux qui viennent d'être licenciés. Ceux-ci ont des positions sectaires et autoritaires qui détournent les travailleurs de la participation aux AG. Par ailleurs, tout en les dénonçant, *Black and Red* montre aussi que les manœuvres et calomnies du syndicat produisent sans trop de peine leur effet de division. Les bureaucrates appellent même la police pour faire évacuer la salle de réunion du syndicat, dont les grévistes veulent se

(76) C'est un gauchiste, appartenant au mouvement des Revolutionary Unions. Il s'agit d'un courant maoïste cherchant à radicaliser les syndicats en y participant (d'après *Black and Red*, « Wildcat, Dodge Truck 1974 », trouvable sur http://geocities.com/cordobakaf/dodge_wildcat.html).

servir pour une AG. Finalement, la direction fait venir la police et la justice. Un juge en robe, debout sur la ridelle d'un pick-up appartenant à Chrysler, ordonne à la police de procéder aux arrestations nécessaires pour rétablir la « liberté du travail ». De cet épisode, on retiendra en particulier que plus de 5 000 travailleurs ont fait la grève chez eux.

– *GMAD*, Saint Louis (Missouri) : au début des années 1970, la restructuration de plusieurs usines de montage dans la General Motors Assembly Division s'est accompagnée d'une nette dégradation des conditions de travail. A Saint Louis, le niveau de la production est maintenu après que la main-d'œuvre est passée de 9 200 à 8 200 travailleurs. En avril 1974, la direction tente une augmentation de 25 % de la vitesse de la chaîne. Quelques jours plus tard, la deuxième équipe se met en congé de maladie (77). En juin, la section locale de l'UAW lance une grève. La direction du syndicat refuse de la soutenir et la laisse pourrir pendant de longues semaines, en espérant qu'un échec disciplinera la section locale. Le 6 septembre, le travail reprend après que des bureaucrates de niveau international ont signé un accord qui n'apporte rien. Selon Linebaugh et Ramirez, l'un d'eux sort son pistolet et menace le dirigeant local – dont on suppose qu'il désapprouve l'accord. Le 17 octobre, les ouvriers de la finition refusent de travailler, pour une question de paie. En vingt minutes, la direction cède, mais le dirigeant syndical local est licencié. Dans les mois qui suivent, le sabotage et la « négligence » coûtent 1,2 million de dollars au patron. Finalement, le renvoi du leader syndical est converti en mise à pied temporaire. Autrement dit, la direction de GMAD est contrainte de désavouer la direction de l'UAW malgré les efforts qu'elle a fait pour casser la résistance des travailleurs en leur faisant perdre une longue grève.

L'intégration des syndicats et l'antitravail antigauchiste

Nous avons vu, dans ce qui précède, quelques exemples de l'intégration des syndicats à la machine administrative de l'exploitation. Il n'est pas utile d'accumuler les exemples d'une collusion bien connue entre l'administration des usines et la hiérarchie syndicale. Il est peut-être plus intéressant de montrer que l'incurie syndicale a bien entendu provoqué des vocations gauchistes de se substituer aux « traîtres », bien qu'avec un succès très relatif. Revenons à la grève de Dodge Trucks. Steve Smith, le délégué maoïste licencié avec trois autres travailleurs, n'a pas plus prévu la grève que les autres travailleurs, et il court ensuite après le mouvement, de l'extérieur, pour tenter de le mener. Il a été placé dans sa position de petit bureaucrate par les grands bureaucrates après s'être fait élire, à la surprise de tout le monde, comme l'un des représentants de l'usine à un congrès syndical. Pensant qu'ils le contrôleront mieux en l'ayant dans leur organisation, les leaders syndicaux l'ont nommé quelque temps plus tôt *chief steward* de la deuxième équipe de l'atelier de métallurgie. Smith lui-même a reconnu par la suite qu'il s'était fait avoir ce jour-là. Une fois la reprise du travail confirmée, le syndicat annonce un vote pour ou contre une grève officielle. Sur des panneaux lumineux à l'entrée de l'usine, la direction de l'entreprise elle-même rappelle aux ouvriers qu'ils doivent voter,

(77) *Zerowork*, p. 79.

et la grève est votée à plus de 2 000 contre 377. Mais, à ma connaissance, elle n'a probablement jamais eu lieu, car la décision « démocratique » du vote s'est perdue dans les méandres de sa confirmation réglementaire par l'administration syndicale.

Niggermation est un terme du Revolutionary Union Movement (RUM) pour désigner les progrès de la productivité dans l'industrie automobile grâce à la prétendue automatisation. Ce ne sont pas de nouvelles machines qui permettent d'augmenter la productivité, mais le remplacement de 2 ou 3 ouvriers blancs par un noir (*nigger*). L'expression correspond à une double réalité.

D'une part, et nous en avons déjà parlé, la croissance de la productivité passe principalement par l'accélération des cadences, avec une introduction très partielle de l'automatisation ayant plus pour fonction de figer la chaîne dans un rythme élevé que d'expulser une masse importante de main-d'œuvre (78).

D'autre part, la critique de cette évolution se fait en dehors du syndicat officiel (l'UAW). Elle est portée par un mouvement qu'on appellera gauchiste pour cette raison. Une de ses composantes est le RUM, qui est une nébuleuse de différentes organisations selon les lieux et les entreprises. Il semble que les RUM sont surtout composés de maoïstes cherchant à imposer la lutte de classes à l'UAW, autant en participant aux organismes de base de l'UAW dans les usines qu'en militant à l'extérieur du syndicat. Comme la proportion de Noirs est élevée sur les chaînes, et comme le racisme de la maîtrise et, souvent, du syndicat, est patent, ces groupes para-syndicaux adoptent souvent une ligne nationaliste noire. On le constate à propos de l'Eldon Avenue Revolutionary Movement (Elrum) formé à l'usine Chrysler d'Eldon Avenue à Detroit (79). Elrum est un groupement exclusivement noir, qui trouve à propos de critiquer le syndicat en traitant de prostituées les secrétaires blanches du président noir de la section locale de l'UAW. Et les militants d'Elrum refusent de donner leurs tracts aux Blancs.

En 1970, dans l'usine Chrysler d'Eldon Avenue, se forme un rassemblement d'Elrum, de Wildcat, et du Safety Committee. Wildcat (80) était un groupement extérieur à l'usine, d'obédience maoïste ou trotskiste. Le Safety Committee était un regroupement de *stewards* qui s'étaient fait licencier après une grève sauvage, de militants d'Elrum et de quelques autres personnes. Leur but est de réunir de la documentation pour dénoncer la violation des règles de sécurité dans l'entreprise. Ces trois groupes se relayent à la porte de l'usine pour y entretenir une agitation permanente. Le 26 mai 1970, un cariste est tué dans un accident dû au mauvais entretien du chariot. Le Safety Committee et les travailleurs noirs lancent aussitôt une grève sauvage, qui dure deux jours et coûte leur emploi à la plupart des meneurs.

(78) « Même quand il y avait des modifications techniques, elles consistaient en l'automatisation d'un segment seulement de la chaîne, de sorte que les travailleurs des autres segments avaient plus de peine à tenir les cadences... Beaucoup de nouvelles machines ne présentaient pas d'avance technologique, mais n'étaient que des mises à jour de modèles des années 1920 et 1930 » : Dan Geogakas et Marvin Surkin, *Niggermation in Auto. Company Policy and the Rise of the Black Caucasuses*. Disponible sur le site Internet http://www.geocities.com/cordobakaf/glaberman_black_cats.html

(79) D'après Dan Geogakas et Marvin Surkin, *op. cit.*

(80) En anglais, « *wildcat strike* » veut dire grève sauvage.

Il y a aussi le cas de l'United Black Brothers, qui regroupe des militants noirs de l'usine Ford de Mahwah (New Jersey). Cette organisation annonce qu'elle accueille les travailleurs de toutes races, mais affirme que « les travailleurs noirs sont les plus exploités, et sont donc à l'avant-garde du mouvement pour les droits humains et la dignité. Ils ont gagné leur place à l'avant-garde avec la sueur et le sang de leur corps (81) ». D'autres organisations du même type, comme la League of Revolutionary Black Workers (82) sont sur des bases sensiblement plus sectaires. C'est un signe de la faiblesse de leur recrutement dans l'usine même, qui illustre bien le fait que, dans cette configuration spécifique des années 1970, il n'y a pas de relève organisationnelle face à l'insuffisance du syndicalisme officiel.

Face à la bureaucratie syndicale, si bien huilée, les gauchistes n'ont aucune chance de mettre à profit durablement la contestation réelle des bureaucrates par la base. A Dodge comme ailleurs, cette contestation comporte un élément essentiel qui condamne les gauchistes à l'échec : d'une part les travailleurs sont relativement bien payés, et d'autre part ils n'ont aucune envie de réformer leur usine. Face à la dégradation des conditions de travail et à la hausse des cadences, leur exaspération est réelle. Mais elle s'exprime plus par le sabotage et l'absentéisme que par la participation aux comités d'hygiène et de sécurité. Aussi la machine syndicale va-t-elle rejeter ou phagocyter sans peine les candidats « radicaux » à la réforme du syndicat. Quelques années plus tard, on n'en parle plus (voir plus loin).

Contre-planning dans l'atelier (1968)

Les léninistes ne sont pas les seuls à vouloir revêtir la révolte des travailleurs contre leurs conditions de travail des habits de la révolution d'une autre époque. Dans *Counter-planning on the shop-floor (Contre-planning dans l'atelier)*, un texte qui a circulé en français (83), des conseillistes ont aussi tenté de faire croire que le sabotage s'inscrivait dans un mouvement vers les conseils. Il s'agit d'une tentative violemment idéologique de faire dire à un mouvement ce qu'il ne dit nullement. L'auteur, Bill Watson, affirme qu'il a passé l'année 1968 dans une usine automobile de la région de Detroit, mais ne dit pas laquelle. Essayons d'extraire les faits qu'il cite de l'analyse qu'il en fait sur le mode conseilliste.

La compagnie met au point en toute hâte un moteur V6, qui est de mauvaise qualité. Le département qui teste les moteurs se plaint de la mauvaise qualité et fait des propo-

(81) « Wildcat at Ford's Mahwah », in *Solidarity*, vol. 6, n°1, septembre 1969.

(82) Dont les composants étaient Elrum, ainsi que Dodge Revolutionary Union Movement, FRUM (Ford CRUM (Chrysler) etc.

(83) Bill Watson, « Counter-planning on the shop-floor », in *Radical America*, mai-juin 1971. Traduit en français dans *ICO* n° 115-116, 1972. Il ne m'a pas été possible de préciser les origines de ce texte, rédigé probablement par un étudiant de passage aux Etats-Unis. C'est regrettable, car les informations qu'il donne restent invérifiables. On ne sait pas de quelle usine il s'agit et il est donc impossible de trouver d'autres sources sur ce qui s'est passé, à ce moment et dans les années suivantes. Ce texte circule sur Internet sans être critiqué, ni d'un point de vue historique ni d'un point de vue théorique. On va voir que ce serait pourtant justifié. La critique qui en a été faite à l'époque par le groupe français Négation a été publiée dans *ICO* n° 118, juin 1972. Le texte et sa critique d'alors sont disponibles dans *Rupture... op. cit.*

sitions pour l'améliorer. Elles sont ignorées par la direction. « A partir de là, les actions finirent par s'élever au niveau de la contre-planification de la production du moteur. » Les actions de qui ? Finirent ... mais après quelles autres actions ? Bill Watson n'en dit rien. Mais il affirme que le cas de ce moteur intéresse toute l'usine et que l'opinion générale parmi les travailleurs est que « certaines modifications stratégiques pourraient être faites dans le montage et que les travailleurs ont des suggestions qui pourraient être utilisées ». En vain, bien sûr, de sorte que ce qui, dans un premier temps, faisait rire, met maintenant les travailleurs en colère : « Les actes de sabotage organisé commencèrent dans différents endroits de l'usine. »

Sabotage ? Des pièces sont mal assemblées ou carrément oubliées. Des soudures ne sont pas faites. « Les segments ne sont pas mis aux pistons, de sorte qu'il y a une perte de compression ; les bougies n'ont pas la bonne taille ; des boulons ne sont pas serrés ; ou les bougies sont branchées dans le mauvais ordre de sorte que le moteur est déséquilibré à l'inspection. Les moteurs rejetés s'accumulent. » Jusque-là, rien d'extraordinaire dans le climat de cette époque. Ce qui est plus extraordinaire, c'est de croire que ce sabotage provient d'une aigreur des travailleurs, mécontents de n'être pas écoutés sur les meilleures façon d'améliorer la production.

Sabotage organisé ? Il s'agit de « divers accords passés entre l'inspection et plusieurs secteurs de la chaîne... certains voulant se venger, d'autre juste se marrer, d'autres étant déterminés ». Plus loin, Watson parle d'« accords temporaires entre l'inspection et l'assemblage, entre l'assemblage et la finition, avec à chaque fois un sabotage organisé ». Mais non seulement on ne sait pas en quoi consiste cette organisation précisément, mais on ne sait pas non plus pourquoi les travailleurs mènent cette lutte organisée. Certains travailleurs veulent se venger. De qui, de quoi ? D'autres sont déterminés. A quoi ? Pourquoi ?

Quoi qu'il en soit, ça dure plusieurs semaines, et la tension monte entre le personnel et la maîtrise. Deux phrases plus loin, « ces conflits se prolongent pendant des mois à divers niveaux d'intensité ». Mais on approche de la période de changement de modèle, qui implique qu'une grande partie des OS ne travaillent pas pendant que la chaîne et les équipements sont préparés pour les nouveaux modèles. Juste avant ce *change-over*, les travailleurs commencent à « lutter contre les V8 » (à les saboter ?). Pourquoi cette lutte contre les V8 ? Là aussi, parce qu'ils sont de mauvaise qualité, la direction voulant monter les derniers moteurs ancien modèle avec les pièces des moteurs rejetés au cours des mois précédents. Les contrôleurs rejettent ces moteurs de mauvaise qualité, et la direction envoie des cadres pour les obliger à les accepter. Les travailleurs qui testent les moteurs prennent alors des contacts avec les autres segments de la chaîne pendant les pauses et les repas. « La planification qui eut lieu durant ces innombrables rencontres mena finalement à ce que toute l'usine sabote le V8. » Les contrôleurs s'engagent à rejeter « quelque chose comme trois moteurs sur quatre ou cinq ». Belle précision dans la planification ! Mais les moteurs au rebut s'accumulent, et finalement la chaîne doit s'arrêter pendant dix heures. Les OS sont renvoyés à la maison, tandis que les contrôleurs sont convoqués à la direction, où le chef essaie d'expliquer, mais sans pouvoir le dire franchement, qu'il faut accepter les mauvais moteurs.

Bill Watson parle ensuite d'un sabotage organisé pour gagner des pauses. Un groupe de 50 travailleurs ou plus se répartit des plages horaires de vingt minutes durant lesquelles chacun s'arrange pour faire un sabotage qui arrête la chaîne. « A ce qu'on dit, de tels groupes se sont réunis dans d'autres secteurs de l'usine. » Le but véritable est, selon Watson, de reconquérir son temps et de cesser de reporter la satisfaction de ses désirs à « après le travail ». Et ça donne un concours de jet de tige de piston. C'est ici qu'intervient le passage qui est repris *in extenso* dans le texte de 4 Millions de jeunes travailleurs sur Lordstown : les contrôleurs en fin de ligne ont demandé aux OS montant les moteurs de ne pas serrer certains boulons sur certains moteurs. Lorsqu'un tel moteur arrive au test, la pièce mal attachée fait un bruit caractéristique. Aussitôt le contrôleur prévient tout le monde de se mettre à l'abri, et dès que tout le monde est caché derrière une pile de caisses ou un établi, le contrôleur lance le moteur en montant le régime jusqu'à ce que la tige crève le carter et soit projetée dans l'atelier aux applaudissements des collègues. Cela aurait duré des semaines, avec plus de 150 moteurs crevés.

Sabotage contre-planificateur ? On pense plutôt à un chahut qui est arrivé une ou deux fois et dont le récit répété a amplifié les apparences. Il y a plusieurs questions sans réponses dans ce texte. Outre celles qu'on a déjà signalées, le dernier épisode pose la question de savoir comment le concours de piston a pu durer des semaines sans que la maîtrise ne se manifeste. Ou alors elle y est associée. On sait en effet que les contre-maîtres sont obligés de fermer les yeux sur toutes sortes d'irrégularités, simplement pour que la chaîne continue de marcher. Mais Bill Watson n'a pas l'air de voir le problème. Il dit cependant qu'« il y a une planification et contre-planification parce qu'il y a une évidente situation de double pouvoir » dans l'usine. Disons simplement que l'indiscipline atteint un degré extrême.

L'expression de « double pouvoir » n'est pas innocente. Bill Watson veut faire comprendre que le sabotage est presque la formation d'un soviet, et que « si le sabotage... a déjà existé [dans l'histoire du mouvement ouvrier], celui d'aujourd'hui est unique en ce qu'il vient après le syndicalisme de masse et est une réponse claire à l'obsolescence de cette forme sociale. La création d'une nouvelle forme d'organisation par les travailleurs est le résultat des tentatives faites ici et là pour prendre le contrôle de divers aspects de la production. Les activités et relations que je rapporte ici donnent un aperçu sur la nouvelle forme sociale qu'on va voir s'épanouir et, peut-être, des conseils de travailleurs américains ».

On a consacré beaucoup de place au *Contre-planning dans l'atelier* parce que ce texte est exemplaire de l'époque dite de l'antitruvail. Peu importe qu'il invoque les conseils alors que d'autres analyses d'événements analogues concluent sur la nécessité du parti ou d'un syndicalisme renouvelé. Dans tous les cas, ces tentatives de faire entrer des pratiques nouvelles des travailleurs dans le moule d'idéologies préexistantes n'ont guère eu de suite. On peut aussi remarquer que la lutte des travailleurs dans ces activités « antitruvail » a trouvé sa force dans le plein emploi, et que cela échappait aussi bien aux travailleurs qu'à la plupart des commentateurs de l'époque.

Les années 1960 et le début des années 1970 ont donc fait assister à une vague massive d'indiscipline des travailleurs à la chaîne. Là où le fordisme avait pour raison

d'être d'enlever toute marge de liberté aux travailleurs, de les contraindre dans leurs mouvements et leurs rythmes, on découvre un ensemble de comportements qui parviennent à repousser ces contraintes avec une efficacité suffisante pour obliger le capital à chercher une solution « post-fordiste » (on va voir comment). Ce qui est caractéristique de cette époque, c'est donc que les contraintes propres au fordisme, qui avaient été « achevées » par le *five dollars day*, les conventions collectives, des salaires élevés... ne sont maintenant plus négociables. Les travailleurs n'ont d'autre objectif de gagner leur (relativement bon) salaire, ce qui implique de tenir le coup et c'est tout. L'alcool et la drogue, le *doubling up* et l'absentéisme, les négligences, défoilements et sabotage de toutes sortes renouvellent ainsi le « refus du travail » – au sens de paresse naturelle de l'ouvrier – dans un sens « antitavail » qui indique l'impasse où se trouve le compromis fordiste : les travailleurs ne peuvent tenir qu'en limitant au maximum leur implication dans la valorisation du capital, tandis que le capital ne peut obtenir l'indispensable augmentation de la productivité qu'en pressurant toujours plus le travailleur.

Le tournant de 1975

Michael J. Kapsa (84) identifie l'année 1975 comme celle où la vague de protestation des OS américains s'inverse et commence à refluer. D'un côté, les patrons cessent d'investir dans les usines existantes. Le capital « fait grève et fuit ». « La mobilité du capital, qu'elle soit effective ou simplement menacée, devint un instrument pour modifier les fondations de la relation capital-travail », que cette mobilité soit simplement régionale (nouvelles usines dans le Sud rural) ou carrément internationale. A Lordstown, les travailleurs se sont assagis : en mars 1975, les conditions de travail sont toujours les mêmes et le rythme de 100 voitures par heure est maintenant bien tenu. Dans un entretien au *New York Times* du 19 mars 1975, les travailleurs font part de leur espoir de voir la direction mettre en œuvre le *job enrichment*. Mais ils savent bien que c'est peu probable, car la direction a fait venir des experts de chez Volvo, qui ont conclu que la méthode suédoise n'était pas applicable à un rythme de 100 voitures à l'heure. L'usine de Flint où travaille Ben Hamper sera fermée au milieu des années 1980 et relocalisée dans le sud, ce qui détruira tous les réseaux informels établis au cours des années de *doubling up* et autres combines. Ben Hamper lui-même était, avant cela, devenu fou sous l'effet apparent de la drogue, de l'alcool et du travail de nuit.

Citant le directeur du personnel de Ford (« l'ouvrier d'usine des années 1970 renâclera de plus en plus »), la brochure de 4 Millions de jeunes travailleurs affirme que les jeunes ouvriers qui protestent ne s'assagiront pas en vieillissant. C'est pourtant ce qui a fini par se passer, sous l'effet du chômage bien plus que de l'âge. On va en trouver une illustration claire avec l'histoire de l'usine Mirafiori de la Fiat, de la fin des années 1960 au début des années 1980.

(84) Michael J. Kapsa, *op. cit.* p. 32sq.

CHAPITRE 7

FIAT OU LA DÉFAITE DE L'ANTITRAVAIL

DANS LE TEXTE *Lavorare in Fiat* (85), le sociologue italien Marco Revelli décrit de façon détaillée la trajectoire du mouvement ouvrier chez Fiat entre la fin des années 1960 et le début des années 1980. On a là une bonne description de l'inversion dans la courbe des luttes et de la défaite de l'antitavail des années 1960 sous l'impact du chômage des années 1980. Les pages qui suivent sont des notes de lecture et quelques commentaires.

L'automne chaud de 1969

C'est dès le printemps que commence chez Fiat l'automne chaud de 1969 qui, dans toute l'Italie, donne le départ des deux années qu'on a appelées le Mai rampant. Le 13 mai, les 8 000 ouvriers des « auxiliaires », aux presses sud, se mettent en grève. Il s'agit d'ouvriers qualifiés qui sont inquiets de l'apparition de nouvelles machines, à commande numérique, remettant en cause une part de leur autonomie. Ils demandent la suppression de la troisième catégorie, le passage de tous à la qualification supérieure et la réglementation des *superminimi* (86). A partir de cette grève catégorielle, tout Mirafiori va exploser. Les 18, 19 et 20 mai, les 1 000 caristes de Mirafiori Sud entrent dans la grève. Le 21, ce sont les grutiers, le 22 les travailleurs des grandes presses, le 23 ceux des presses moyennes et petites, le 26 ceux de la tôlerie (*lastriferatura*). Le 27 mai, 5 000 ouvriers défilent dans l'usine. C'est le début de cette forme de lutte qu'est la formation de cortèges internes à l'usine. En même temps, les AG se multiplient et les premiers délégués élus par la base des ateliers, sans passage par les syndicats, apparaissent.

Le 28 mai, les syndicats et la direction signent un accord, mais la grève continue. Les ouvriers de la carrosserie rejoignent même la grève. Ils sont 15 000, immigrés, avec un turnover de 1 000 ouvriers par mois. Ils ont un mode de lutte propre : arrêts de travail brusques et imprévisibles, élections de leurs propres représentants, envahissement de l'atelier voisin. Ils sont peu syndiqués et ont des revendications bien à eux : plus d'argent et moins de travail, la deuxième catégorie pour tous, la baisse des cadences.

Revelli n'indique pas ce qu'il advint de cette première phase du mouvement, mais on apprend que la carrosserie est de nouveau bloquée du 16 au 21 juin, en raison de la grève « à outrance » de l'atelier 54 sur les revendications suivantes : 100 liras et la deuxième catégorie pour tous. Le 3 juillet, des bagarres ont lieu à l'extérieur de l'usine, sur le Corso Traiano.

L'automne chaud proprement dit commence dès l'été. Pour ne parler ici que de Fiat (87), des grèves d'atelier ont lieu pendant le mois d'août parce que la direction

(85) Marco Revelli, *Lavorare in Fiat*, disponible sur <http://www.geocities.com/alpcub>

(86) Forme de prime s'ajoutant au salaire de base.

(87) Des grèves commencent le 20 août à Pirelli – voir Yves Benot, *L'Autre Italie*, Maspéro 1977, p. 193.

n'applique pas l'accord de juillet sur les promotions automatiques. Le 2 septembre, la grève repart dans l'atelier 32, qui est au confluent des presses, de la carrosserie et de la mécanique. Ce jour-là, une équipe a décidé de débrayer à 10 heures. Un ouvrier doit donner le signal à l'équipe. A 10 heures, il quitte sa machine et sort dans l'allée. Son équipe s'arrête aussitôt, et les équipes voisines aussi, de proche en proche, certaines sans savoir pourquoi : 1 000 ouvriers en tout, qui bientôt seront 3 000 car cet atelier tourne en 3 x 8. Quelques heures plus tard, la Commission interne (sortes de délégués syndicaux) (88) vient dans l'atelier pour demander la reprise du travail en raison de la préparation des négociations contractuelles, qui sont imminentes. Les ouvriers refusent d'obtempérer et opposent leurs revendications : 100 liras et les 36 heures. Revelli ne dit pas s'ils obtiennent gain de cause. Presque aussitôt, la direction annonce la mise au chômage technique de 30 000 ouvriers en raison de la grève. Celle-ci dure quand même jusqu'au 7 septembre. Le 8, débutent les grèves syndicales pour la négociation du contrat.

Ainsi commencent plusieurs années de luttes où l'indiscipline au travail joue un rôle majeur : les ouvriers débrayent pour un oui ou pour un non, ralentissent la production, bloquent les portails et défilent à l'intérieur de l'immense usine. Un militant se souvient : « Les premiers cortèges, c'était incroyable la peur qu'avaient les ouvriers de quitter leur poste de travail... Alors nous, avec des cordes de 10 ou 20 mètres, on tournait autour de groupes de quatre ou cinq ouvriers et on les tirait dans le cortège... Ils voulaient un peu qu'on les tire, pour pouvoir dire au chef : "Vous avez vu, j'ai été obligé, ils m'ont poussé"... Il y avait des gens qui s'enfuyaient dans les cabinets quand le cortège arrivait, mais dès qu'ils étaient dans un autre endroit de l'usine, loin de leurs chefs, ils devenaient pires que nous... Plus le cortège grossissait et s'éloignait de leur lieu de travail, plus ils devenaient furieux et violents... Après, la glace a été rompue et la peur vaincue, et les ouvriers sont venus spontanément dans les cortèges. C'était même les chefs qui arrêtaient les chaînes tant ils avaient peur des cortèges. Quand ils entendaient dans le lointain les tam-tams d'Hô Chi Minh et les slogans "Agnelli, l'Indochine tu l'as dans l'atelier", les chefs disparaissaient et les ouvriers rejoignaient le cortège tous ensemble. »

Le début des années 1970

Le contrat collectif dont nous avons parlé plus haut est signé en janvier 1970. Les grèves ont recommencé aussitôt. La productivité se dégrade rapidement :

	UTILISATION DES CAPACITÉS	HEURES PERDUES POUR GREVE	ABSENTÉISME
1970	72 %	> 4 millions	1 ^{er} semestre 7% 2 ^e semestre 11%
1971	>72 %	> 3 millions	
1972	70 %	4,5 millions	14% (30 millions d'heures)

(88) Au fil des années 1950 et 1960, Fiat est devenu un désert syndical. En 1967, la FIOM comptait 176 syndiqués à Mirafiori (40 000 à 50 000 salariés), et 536 en 1968, mais 4 800 dès 1969.

Entre 1968 et 1973, la main-d'œuvre augmente de 26 %, tandis que le nombre d'autos produites n'augmente que de 12 %.

	1968	1969	1970	1971	1972	1973
Nombre d'autos par salarié	9,16	8,09	8,83	8,56	8,33	8,11

Dans ce climat de luttes permanentes, les syndicats regagnent peu à peu du terrain. Les délégués d'atelier, forme initialement spontanée de lutte, deviennent bientôt une institution syndicale, de sorte que la représentation syndicale des salariés dans l'usine Mirafiori passe de 1 pour 3 000 en 1967 à 1 pour 80 en 1972. Par ailleurs, selon Revelli, les syndicats sont assez bien préparés à certains problèmes du moment. « Le syndicat turinois, écrit-il, avait depuis longtemps mis au centre de sa réflexion le rapport homme/machine, la critique de la chaîne de montage, la problématique des temps, des rythmes, du milieu de travail. Et quand la lutte avait explosé, [...] il avait pu proposer efficacement une grille revendicative adéquate. [...] Dans cet ordre d'idées, l'accord du 8 août 1971 était un chef-d'œuvre. Il introduisait de façon généralisée des entraves à l'utilisation de la force de travail (niveaux maximaux de saturation des établissements, baisse de l'ampleur des variations du travail aux pièces, fixation de pauses individuelles et collectives). Etait ainsi fixée en termes minutieux la norme de ce qui allait devenir dans les années suivantes la "rigidité ouvrière". »

Mais si les syndicats contribuent à faire avancer les revendications sur les conditions de travail, typiques de la « révolte des OS » et le plus souvent laissées de côté dans les autres pays, ils résistent fortement sur la question des augmentations de salaires égales pour tous, et se montrent en général peu combatifs sur la question des augmentations. Selon Revelli, les syndicats considèrent la lutte comme un moyen, en particulier de prendre du pouvoir dans l'usine, où ils se voient en cogestionnaires des ateliers. Leurs analyses du procès de production vont plus dans le sens de leur donner une place dans la gestion du procès de travail que dans celui de soutenir la révolte des OS. Or, avec celle-ci, les syndicats « se trouvaient confrontés à un sujet collectif qui posait plus ou moins la lutte comme fin ». Cette formule résume bien l'inadéquation des syndicats aux manifestations de l'antitravail. La réglementation minutieuse de tous les aspects du travail à la chaîne leur donne du grain à moudre, des raisons de se poser en intermédiaires entre les ouvriers et la direction. Cela peut marcher, mais seulement jusqu'au point où les revendications deviennent un prétexte pour s'arrêter de travailler et jouir de l'indiscipline comme une fin en soi.

1975-1979, la trêve

La crise économique générale qui intervient à partir du milieu des années 1970 entraîne une baisse sensible des ventes de Fiat. Le nombre de voitures produites baisse de 13 % en 1974, puis de 16,5 % en 1975. Mais le niveau de l'emploi ne baisse pas, en raison de garanties contractuelles. En même temps, l'entreprise se lance dans un intense programme de restructuration technique et organisationnelle. Du coup, souligne Revelli, « la pression du système technique productif sur la force de travail se relâche. Les temps

deviennent moins rigides, la porosité de la journée de travail augmente, les cadences ralentissent relativement. Et cela non plus, comme dans les années précédentes, à cause de la résistance ouvrière, mais selon une dynamique en quelque sorte physiologique ».

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Nombre d'autos par salarié	8,11	7,62	6,41	7,06	6,65	6,73	6,65	6,57

Dans ce contexte, la productivité s'effondre et l'ingouvernabilité de l'entreprise se généralise. Dans les ateliers se développe une vie sociale intense qui donne une petite idée des réserves de productivité que les patrons vont chercher à récupérer dans les années 1980. Parlant de Mirafiori, Revelli cite quelques cas :

- un ouvrier lui raconte qu'il apporte tous les matins la plupart des quotidiens pour que « les copains passent cette demi-heure, cette heure qu'ils récupéraient à la fin de leur équipe à lire ici, au fumoir » ;

- les jeux de cartes sont aussi une grosse motivation pour « se tirer un peu sur la couenne » et gagner du temps pour aller vite « se faire une partie dans la petite pièce ». On joue à tout, tous les jeux régionaux, mais surtout au scopone, jeu napolitain ;

- il y a de véritables tournois de jeux de dames ;

- les ouvriers passent aussi beaucoup de temps à mettre au point mille et un trafics. « On pouvait tout acheter à Mirafiori, briquets, blousons, transistors, c'était une sorte de marché aux puces ambulants. Quiconque trouvait au dehors des marchandises à bon prix les rapportait à l'usine pour les vendre » ;

- un autre témoin se souvient d'un délégué qui avait mis en place un petit bar où il servait du café et des viennoiseries. Et il conclut : « Les chefs ça leur convenait, on faisait la production et en plus on se tenait tranquille ; il y avait moins de bordel » ;

- un exemple de *doubling up* : « Dans mon groupe de travail, raconte une ouvrière, nous étions quatre et nous nous étions aperçus que trois suffisaient si on se dépêchait un peu. De sorte qu'on pouvait se reposer une demi-heure toutes les heures et demie. Cette demi-heure, je la passais à me promener dans l'usine... On était nombreux à s'organiser comme ça, et ça embêtait les chefs... pas les pauses, mais le fait d'aller se promener. »

A partir de 1978, Fiat recommence à embaucher : 9 000 personnes, dont 3 000, vite dégoûtées par le travail à faire, repartent bientôt, et 6 000 encore en 1979. Les deux tiers des nouveaux embauchés sont des femmes. Les nouveaux ne sont pas moins indisciplinés que les anciens, mais ils sont plus individualistes, et durant toutes ces années de trêve, ainsi qu'on vient de l'indiquer, la résistance ouvrière s'exprime plutôt sur le mode de la combine et de la débrouille que de façon collective et militante.

Automne 1980, les trente-cinq jours

Durant ces années, la Fiat s'est équipée en nouvelles machines et s'est réorganisée. Elle s'est soigneusement préparée pour un conflit important, recherchant le soutien des banques, accumulant des stocks de voitures. Le 10 septembre 1980, la direction attaque

en annonçant 14 469 licenciements. Comme elle s'y attendait, cette mesure déclenche une grève. Le conflit va consacrer la défaite des ouvriers et l'entrée dans une nouvelle ère pour l'entreprise et pour l'ensemble du capital italien.

Le matin du 11 septembre, la grève commence sous la forme d'un cortège interne à l'usine, parti des presses. De ce jour à la fin du mois, les ouvriers de chaque équipe travaillent deux heures, puis font grève pendant le reste de leur journée, avec AG, cortèges, manifestations vers le centre-ville. Ils sont plus ou moins accompagnés et soutenus par les partis et syndicats.

Le 24 septembre, un meeting a lieu avec les partis politiques sur la piste d'essais de Mirafiori. Tous les politiciens (sauf un communiste) sont sifflés.

Le 25, les syndicats organisent une grève générale dans le Piémont (région où se trouve Turin).

Le 26, le secrétaire général du Parti communiste italien (PCI), Enrico Berlinguer, rend visite aux ouvriers de Fiat. Au cours d'un débat, la question lui est posée de ce que serait l'attitude du parti en cas d'occupation de l'usine. Il déclare en termes ampoulés que le PCI soutiendrait le mouvement.

Le 27 septembre, et sans rapport immédiat avec la grève, le gouvernement Cossiga chute. Par « esprit de responsabilité », la Fiat suspend les licenciements. Aussitôt, les syndicats annulent un projet de grève générale.

Le 29 septembre, la Fiat annonce que 23 000 ouvriers seront mis en *cassa integra - zione* pour trois mois, à compter du 6 octobre. Il s'agit d'une formule de mise au chômage technique, en principe temporaire, au terme duquel l'entreprise doit reprendre les ouvriers. Les 23 000 ouvriers n'ont pas été choisis au hasard. On y trouve la plupart des militants syndicaux, beaucoup de femmes et tous les inaptes et invalides.

Les travailleurs réagissent en faisant la grève « aux portails » : ils ne travaillent pas, mais n'occupent pas les lieux. Ils restent à l'usine, mais aux portails seulement, qu'ils équipent peu à peu d'abris, de braseros et qui deviennent ainsi le lieu de l'activité de grève. Celle-ci consiste entre autres à décorer les murs extérieurs de l'usine (et ils sont longs, puisqu'il y a 32 portails à Mirafiori) de multiples inscriptions et images. Le long du mur, un sentier joint les portails entre eux, la « piste Hô Chi Minh ».

Le matin du 6 octobre arrive. En principe, 100 000 travailleurs (dans toutes les usines) doivent reprendre le travail, tandis que 23 000 restent sur le carreau. La direction leur a écrit pour leur faire savoir qu'ils seraient dénoncés s'ils se hasardaient à entrer dans l'usine. Les syndicats ont appelé tout le monde à pointer, puis à revenir aux portails pour continuer la grève. C'est ce qui se passe à Mirafiori où, après de longs moments de silence dans l'usine (ni travail, ni cortèges), tout le monde ressort aux portails, puis à l'extérieur.

Du 7 au 14 octobre, c'est l'attente. Quelques tentatives de petits cadres et employés de forcer une entrée de l'usine de Mirafiori sont repoussées sans difficultés. Le matin du 14, la « coordination de la maîtrise et des cadres intermédiaires » appelle à un meeting au Teatro Nuovo, dans le centre de Turin. Il s'agit de protester contre le blocage des portails. La salle de 2 000 places est rapidement pleine, le quartier autour du théâtre se remplit peu à peu. Il y a beaucoup d'employés. La foule est silencieuse, mais des

pancartes, toutes pareilles, sont distribuées. Elles portent l'inscription : « Le travail se défend en travaillant. » Finalement, ce rassemblement se transforme en une importante manifestation (20 000 à 40 000 personnes), qui tournera toute la matinée dans le centre-ville. Au début de l'après-midi, la Procura della Repubblica publie une ordonnance imposant de laisser les portails libres. Elle annonce que l'application de l'ordonnance sera imposée par la force à compter de la fin de la matinée du lendemain. Au moment même, les négociations reprennent entre Fiat et les syndicats, au ministère du Travail à Rome. Mirafiori se transforme en Fort Alamo.

À l'aube du 15 octobre, les voitures de police prennent position à proximité de Mirafiori. Peu après, on annonce de Rome un accord entre direction et syndicats. Dans le même temps, ceux qui veulent reprendre le travail, encouragés par le succès inattendu de leur rassemblement de la veille, affluent vers l'usine et demandent le démantèlement des piquets. Cela donne un face-à-face de quelques heures, avec la police au milieu. Il y a cependant quelques heurts au portail 14, où des petits chefs tentent le coup de force avec l'appui de la police, puis renoncent. Dans le cours de la matinée, les syndicats convoquent le Conseil d'usine pour 14 heures dans un cinéma de banlieue, ainsi que des AG pour le lendemain matin.

Le Conseil d'usine, c'est le rassemblement de tous les délégués élus par la base dans les « unités homogènes de travail ». Comme les délégués eux-mêmes, c'est une forme inventée lors de l'automne chaud, qui s'est bientôt transformée en institution contrôlée par les syndicats. Le cinéma de quartier où se tient la réunion est rapidement comble. Les délégués, souvent des syndicalistes de base, et des ouvriers anonymes se massent dans la salle. Sur la scène se tiennent tous les grands bureaucrates fédéraux. Ils présentent favorablement les résultats de la négociation de Rome, la Fiat s'engage à réintégrer tous les ouvriers qui se trouveraient encore en *cassa integrazione* salariale au 30 juin 1983. Toute la salle hurle que c'est un piège, un licenciement déguisé – ce qui se vérifiera. La réunion dure huit heures, au terme desquelles un vote des délégués rejette nettement le projet d'accord de Rome. Mais au moment du vote, les chefs syndicaux ont déjà quitté la salle.

Le 16 se tiennent les AG qui doivent voter sur ce même projet d'accord. Les AG du matin, où se trouvent beaucoup de cadres et d'employés, votent de façon hésitante. Mais celles des équipes de l'après-midi n'hésitent pas, l'accord est rejeté. Manque de chance, à 13 heures, les syndicats avaient communiqué aux médias la nouvelle de l'approbation de l'accord. Revelli a trouvé dans les archives de la RAI le film d'une de ces AG. Tous les ouvriers votent contre l'accord à poing levé. Et tandis qu'ils se félicitent de leur unanimité dans la lutte, le bureaucrate annonce dans la sono que « l'accord est approuvé ».

Le travail reprendra peu après.

La Fiat dans les années 1980

En 1983, le nombre d'ouvriers dans le groupe Fiat-Autobianchi-Lancia a baissé de 50 % par rapport à 1980, mais le nombre de voitures produites n'a baissé que de 4 %. Autres exemples, au quatrième trimestre de 1979, les 13 262 ouvriers de la carrosserie de Mirafiori fabriquaient 2 240 voitures par jour. En 1985, 7 183 ouvriers sortaient plus de

2 000 voitures. Sur la ligne de montage de l'usine de Rivalta, en 1980, il y avait 5,38 ouvriers par voiture produite. En 1986, ce chiffre est tombé à 1,7 ouvrier par voiture.

Certes, ce n'est pas le seul rétablissement de la discipline dans les ateliers qui a permis un bond aussi spectaculaire de la productivité. De nouvelles technologies jouent ici un rôle de premier plan ; mais leur efficacité est d'autant plus grande que la discipline a été rétablie sur la base de la défaite de 1980. L'exemple de l'usine General Motors de Lordstown montre suffisamment que la technologie ne suffit pas.

En ce qui concerne le changement technique, voici ce que Revelli écrit :

« La vieille ligne de montage a été mise en pièces, fragmentée, décomposée. Entre un segment et l'autre, les stocks intermédiaires se sont multipliés ; ce sont les "poumons", nécessaires pour faire respirer le cycle productif, pour en garantir la fluidité et l'indépendance vis-à-vis du comportement des groupes d'ouvriers et des inévitables dysfonctionnements des stations techniques individuelles. Un système intégré de moniteurs et de terminaux informatiques tient continuellement informé l'ordinateur central de l'évolution de la production, de l'arrivée des matériels, des stocks, de l'état des outils, de sorte que celui-ci peut pourvoir en temps réel aux réapprovisionnements, coordonner les pauses, synchroniser les flux. Ce que les chefs faisaient auparavant avec mille imprécisions et dans l'improvisation, la machine le fait maintenant avec une perfection silencieuse (dans de nombreux cas, une station de contrôle est capable de liquider en dix minutes une quantité de travail qui occupait auparavant un jour entier). [...] [Les chaînes] sont remplacées par des chariots automatiques et silencieux (les robots-trailers), qui prélèvent automatiquement les pièces auprès du "poumon" ou sur le poste de travail précédent et se dépêchent de l'apporter au poste suivant, guidés par des pistes magnétiques intégrées dans le sol, commandées à leur tour par un calculateur qui choisit la destination la plus opportune et le parcours le plus bref. Des machines entièrement automatiques ont remplacé une part significative de travail humain dans les stations de montage également. Ce sont des robots de la deuxième ou troisième génération qui [...] soudent, vernissent, ravitaillent, assemblent. Ils sont capables d'enfiler, avec une précision millimétrique, sans jamais se tromper, une valvule dans son logement. Ou de poser des séries de points de soudure le long de tracés modifiés d'une fois à l'autre. Ils savent reconnaître les modèles qui arrivent au touché, ou grâce aux informations données par l'ordinateur central, et ils changent en conséquence de programme de travail. Et si, éventuellement, une pièce défectueuse arrive, ils s'en aperçoivent normalement d'un coup d'œil, la machine lance alors un cri d'alarme, soulève ses pinces et s'arrête en clignotant pour permettre l'intervention de l'équipe de maintenance. Tel est, accidentel et résiduel, le dernier temps qui reste à l'intervention humaine. Pour le reste, les hommes sont repoussés à la marge de la chaîne, exécutant des tâches de chargement et déchargement, servant la machine avec humilité, ou préparant des accessoires, des assemblages partiels qu'ensuite les robots utiliseront dans leur travail. »

Revelli souligne que les améliorations promises du procès de travail ne se sont pas concrétisées avec l'automation. L'amélioration de la « qualité de la vie » proclamée par Fiat ne s'est pas réalisée. « En réalité, l'attachement de l'homme à la machine s'est

reproduit et les nouvelles professionnalités [annoncées] se sont révélées nettement moins créatives et riches de contenu. »

Et cependant, les transformations du procès de travail requises pour arriver à ce nouveau stade ont souvent été demandées et soutenues par les délégués et les leaders syndicaux. « Le dépassement de la chaîne de montage, son abolition progressive, n'ont-ils pas constitué une des revendications stratégiques du mouvement ouvrier dans sa phase montante ? N'ont-ils pas représenté un des traits caractéristiques de la « nouvelle façon de faire l'automobile » idéalisé par Bruno Trentin (89) ? C'est précisément là que se trouve le fondement de la domination de Fiat, dans cette capacité de réaliser entièrement son propre projet antagonique à la force de travail mais en y intégrant de grands morceaux du programme ouvrier ».

Il y a là une articulation importante dans la réflexion de Revelli. Il est possible que les syndicats aient souhaité accompagner les patrons dans la recherche de cette nouvelle façon de fabriquer des automobiles, mais de là à parler de programme ouvrier, il y a un grand pas, celui qui sépare les OS dans leurs ateliers de bureaucrates syndicaux dans leurs bureaux. Revelli le franchit allégrement, alors qu'il vient de décrire en détail comment l'indiscipline ouvrière, base de la résistance au travail à la chaîne, ne proposait rien d'autre que... d'en faire un peu moins.

CONCLUSION

LA RÉSISTANCE DES OUVRIERS à l'exploitation du travail sur la chaîne a donné lieu à un ensemble de procédés de lutte qu'on a regroupés sous le terme d'antitravail. Marco Revelli, comme d'autres, plaque sur ces pratiques le terme de « programme ouvrier » en raison d'une nostalgie indécrottable du vieux mouvement ouvrier. Dans les passages sur les luttes du début des années 1970, son texte est plein de références à la communauté ouvrière qui aurait alors prévalu. En fait de communauté, Revelli ne fait que désigner l'abolition des multiples séparations de la vie ordinaire par et dans l'activité de grève. Cette camaraderie, cette modification du comportement des personnes au cours de la lutte, crée sans doute du « lien social », comme on dit aujourd'hui, mais il ne s'agit pas de la communauté ouvrière du vieux mouvement ouvrier, reposant sur le métier. De même, dans les passages sur la phase de la trêve, où prévalait la combine individuelle, il se lamente de cette perte de la dimension collective. Et c'est en vertu de la même nostalgie qu'il parle maintenant d'un programme ouvrier de réforme du travail à la chaîne. Or c'est précisément ce que l'antitravail n'a pas produit, et c'est même pour cela (parce que la résistance à l'exploitation par le sabotage, le turnover, l'absentéisme, etc. ne pouvait déboucher sur aucun programme de réforme) qu'on l'a appelé « antitravail ».

On a vu dans ce qui précède que de telles pratiques existaient, sous une forme ou sous une autre, avant la révolte des OS. Toutes choses égales d'ailleurs, les mêmes pratiques ouvrières n'ont pas été assimilées à de l'antitravail. Elles ont été au contraire associées à des formes d'affirmation politique ou syndicale de la dignité du travail et de sa place centrale dans la société future, et ont débouché sur des réorganisations politiques et surtout syndicales qui ont en effet porté un programme d'affirmation de la place de la classe ouvrière dans la société présente et/ou future.

Certains commentateurs ont qualifié les mouvements « antitravail » liés à la crise du fordisme de luddites ou néo-luddites (90). C'est à mon avis plus trompeur qu'autre chose. Premièrement parce que, si tant est que les luddites du début du XIX^e siècle s'opposaient à l'introduction de nouvelles machines créatrices de chômage (et ce n'est que très partiellement le cas), les OS de l'automobile de la fin du XX^e siècle ne s'opposent pas à de nouvelles machines, mais à l'utilisation d'anciennes machines à une vitesse accélérée et/ou dans des conditions d'hygiène, de sécurité, etc. insuffisantes. Deuxièmement parce que les luddites proprement dit participaient à un mouvement beaucoup plus large où, pour résister aux patrons, des réseaux et des organisations se sont développés de façon importante, formant des mouvements de masse ayant suffisamment d'influence pour devenir des forces de proposition et de négociation.

Les luddites étaient en même temps à l'intérieur et à l'extérieur de ce mouvement syndical clandestin, et la violence de leurs méthodes complétait ou remplaçait des

(89) Secrétaire général de la FIOM, fédération de la métallurgie de la CGIL (tendance PCI).

(90) Sur le luddisme, la principale source est E. P. Thompson, *La Formation de la classe ouvrière anglaise*, Paris, Gallimard 1988. Pour un résumé, voir *Echanges* n° 113, été 2005.

moyens plus ou moins légaux que les ouvriers cherchaient à se donner, par exemple sous forme d'intervention au Parlement par l'intermédiaire de bourgeois libéraux. Il faut donc souligner la liaison qui existait entre la violence et l'illégalité du luddisme et le développement de pratiques syndicales et politiques proprement dites.

Un siècle plus tard, de la même façon, les pratiques de freinage, d'absentéisme, de sabotage des ouvriers de métier s'articulent avec des formes d'action syndicales et politiques. Le mouvement des ouvriers américains de la fin du XIX^e siècle et du début du XX^e a montré comment, par la nécessité même de la lutte, les ouvriers de métiers ont esquissé, à partir des limites du syndicalisme de métier, et contre leur propre hiérarchie syndicale, des structures préfigurant le syndicalisme d'industrie. Or ce sont ces mêmes ouvriers qui, avec leurs syndicats, ouvertement ou souterrainement, limitaient la production, refusaient de travailler certains jours ou certaines périodes et pratiquaient le sabotage.

Dans les années 1930, l'entrée des syndicats dans les usines fordisées s'est appuyée notamment sur la nécessité d'avoir un intermédiaire dans la gestion des multiples petits conflits qui surgissent inévitablement dans ces immenses ensembles où les conditions de travail étaient très dures, et où il fallait une gestion du personnel très proche de la base pour éviter qu'un grain de sable ne bloque l'ensemble de la production. Aux Etats-Unis, les syndicats sont notamment devenus collecteurs des « *grievances* » (do-léances), et on suppose que ce n'est que dans les années 1960 que ce rôle est devenu impossible pour eux en raison de la suraccumulation des plaintes. En France, on a vu la CGT du Front populaire devenir presque le service du personnel de chez Renault.

Rien de tel dans les années 1970. Nous avons vu certaines organisations gauchistes essayer de capter la combativité des OS pour construire des « syndicats de lutte de classe ». Or les gauchistes n'ont pas réalisé ce mouvement de masse parce qu'ils proposaient un combat qui n'était pas celui de la masse des ouvriers. Ceux-ci résistaient à la surexploitation par les pratiques diverses de l'antitruavail, qui reviennent toutes à dire que les ouvriers préfèrent ne pas être à l'usine et, s'ils y sont, n'y pas travailler. Mais leurs luttes, dans leur matérialité même, ne promettent aucune réforme possible du travail à la chaîne. Il faut être journaliste au *New York Times* pour penser que le *doubling up* va se développer en réforme du travail à la chaîne par la base. De telles réformes, qu'elles viennent des patrons, des syndicats ou des sociologues bien-pensants, resteront toujours du domaine de la propagande plus que de celui d'un véritable dépassement du travail à la chaîne. Revelli le confirme dans sa description de l'usine Mirafiori rénovée du début des années 1980. Et le fait que les OS n'ont pas de réforme de l'usine fordiste à proposer est attesté par la participation de nombreux ouvriers pleinement salariés aux émeutes de Watts (1965) et de Detroit (1967) (91).

Le turnover, le sabotage, l'absentéisme, le coulage, etc. sont des pratiques aussi vieilles que l'exploitation du travail salarié. Cependant, tout au long du siècle d'histoire que nous avons survolé, le rapport entre prolétariat et capital a changé. Pour ce qui nous concerne ici, le principal changement est l'accumulation du capital fixe et la déqualifi-

cation de la force de travail, deux points par lesquels on peut aborder la question de l'évolution du rapport d'exploitation. Cette évolution implique que, derrière l'invariance des réactions du prolétariat, il y a aussi une évolution du contenu de ses pratiques de luttes. Restant au niveau des luttes dans les usines, je me limiterai à pointer quelques aspects de l'antitruavail qui m'amènent à conclure que les pratiques antitruavail des OS modernes ne sont pas identiques à celles de leurs ancêtres ouvriers qualifiés.

◆ Il y a d'abord un élément objectif qui intervient pour expliquer la différence entre les pratiques de résistance des travailleurs pré-fordistes et l'antitruavail des OS, notamment ceux de la période de crise du fordisme dans les années 1960-1970. Cet élément est la rigidité de l'appareil de production fordiste, qui impose aux directions un contrôle minutieux de chaque maillon de la chaîne, mais offre symétriquement aux travailleurs un pouvoir de nuire très grand. On l'a vu dès les années 1920 avec l'usine de boîtes de conserve citée par Mathewson : un ralentissement du travail n'est pas possible dans les conditions de la chaîne. Si la cadence est trop élevée, il faut arrêter la chaîne ou laisser passer sans agir (cf. Lordstown). Dans les conditions fordistes classiques, le ralentissement devient donc vite sabotage, le refus de travailler, raisonné et encadré par la règle ou la coutume syndicale, devient impossibilité d'exécuter dans les temps les gestes dictés par la machinerie et, de là, rejet par nécessité de la discipline, indifférence pour le résultat, la qualité, le consommateur. Ainsi qu'on l'a vu à propos de Fiat, ce sera la tâche du post-fordisme que de pallier cette rigidité par le fractionnement des chaînes, l'automatisation de certaines tâches et l'informatisation de la gestion des enchaînements et des stocks. Simultanément, les cercles de qualité tenteront d'instiller le souci du consommateur dans la tête des OS. Dans quelle mesure le capital est parvenu à briser par ces moyens, plus que par le chômage et la peur du licenciement, l'antitruavail des OS, c'est ce qui devrait faire l'objet d'une autre enquête.

◆ Un deuxième élément est l'opposition aux syndicats. On a vu que, au temps du syndicalisme de métier, ces organisations publiaient et défendaient des pratiques restrictives qui ne sont pas formellement différentes de certains aspects de l'antitruavail. La limitation des heures ou du nombre de pièces va dans ce sens. Et même le sabotage a eu l'approbation des congrès de la CGT, ainsi que le relate l'anarcho-syndicaliste Emile Pouget (92). Pour ce dernier cependant, le sabotage répond à la fameuse maxime « à mauvaise paie, mauvais travail », tandis que les OS modernes des Etats-Unis étaient relativement bien payés, compte non tenu de leurs conditions de travail et des cadences. Chez Pouget, il s'agit bien plus d'un sabotage antipatron que d'une manifestation antitruavail. Notamment, le respect du consommateur est toujours souligné dans les exemples qu'il donne. Et il montre des ouvriers mécontents de leur salaire, mais pas spécialement poussés à la limite par des cadences ou des conditions de travail épuisantes et dangereuses. Cette limite, qui fait subir aux OS toute la pression de la hausse nécessaire de la productivité, constitue un point momentané de blocage que ni les patrons ni les syndicats ne peuvent contourner. A part proposer des compensations fi-

(91) John Zerzan, « Organized labor versus "the revolt against work" », revue *Telos*, automne 1974.

(92) Emile Pouget (1860-1931), *Le Sabotage* (1898), rapport au congrès de Toulouse de la CGT. Pouget fut secrétaire adjoint de la CGT de 1901 à 1908.

nancières, et tant que la crise économique ne fait pas exploser le chômage, ils n'ont pas d'autre solution que la répression.

◆ Un autre aspect de différenciation est l'« absentéisme des grèves ». Que les grèves d'OS se fassent avec occupation ou en dehors de l'usine, la participation de la grande majorité se limite à ne pas venir au travail. On sait que cela a été le cas en Mai 68 en France (93), mais aux Etats-Unis en 1936-1937 aussi, la participation aux occupations a été minime. Et elle était principalement assurée par les syndicalistes. General Motors employait 47 000 salariés dans la ville de Flint. Dans une des usines du groupe (Chevrolet n°1), le nombre d'occupants a oscillé entre 90 et 1 000 selon les jours, et dans une autre (Chevrolet n°2) entre 17 et 450 (94). Les chiffres ont été plus élevés chez Chrysler, mais cette entreprise est une exception dans le paysage automobile américain, et elle le restera jusqu'en 1958 (95). En fait, cet absentéisme n'est qu'un autre aspect de l'antagonisme qui s'est établi entre les travailleurs et les syndicats avec le passage au fordisme. Car, ainsi qu'on l'a vu, la participation des ouvriers est plus active lorsque se mettent en place des initiatives spontanées dans les ateliers. C'est alors la question inverse qui se pose, celle de la participation des syndicats au mouvement, Selon les cas, ils s'opposent au mouvement, ou le suivent, ou encore ce ne sont que les échelons inférieurs de la hiérarchie syndicale qui se mobilisent.

Dans les années 1960-1970, les modalités de la résistance à l'exploitation sur le lieu de travail ont été dénommées antitruavail parce qu'elles n'étaient associées à aucune proposition alternative de développement du travail dans une société libérée de l'exploitation. Bien sûr, les OS demandent la fin du salaire au poste, rejettent l'arbitraire de la maîtrise, veulent la réduction des cadences, critiquent l'inefficacité des syndicats sur ces questions, mais ils n'ont à opposer à la dégradation de leurs conditions de travail rien d'autre que le retour au *statu quo ante*. Et ce dernier n'est qu'un fordisme moins destructeur, et non pas une forme de travail qui soit la base de l'affirmation d'un prolétariat libéré de l'exploitation. Les ouvriers de métier avaient toutes les qualifications pour produire ce qui est nécessaire à la société ; ils avaient donc la capacité de gérer. Dans le travail de l'OST, l'ouvrier n'a pas d'autre base pour s'affirmer face au capital que le fait qu'il est, collectivement et, éventuellement, individuellement, indispensable. Le capital a besoin d'OS pour ses chaînes. Si le marché du travail leur est favorable, les OS peuvent marchander sur la base de ce besoin. Mais ils n'ont rien d'autre à opposer au capital : ils n'ont pas un usage ouvrier de la chaîne qui leur permettrait de lui dire qu'on peut se passer de lui et qu'on va construire une société où le travail à la chaîne en soit libéré.

(93) Voir Bruno Astarian, *Les Grèves en France en mai-juin 1968*, Echanges et Mouvement, 2003.

(94) Steve Jefferys, « Unionization at Dodge Main », in *On the Line*, Chicago 1989.

(95) Il faudra en effet toutes ces années pour que, à la faveur d'une récession, la direction parvienne à briser l'emprise que l'UAW a acquise sur les ateliers au cours d'une grève de 1939. « La principale raison de la participation remarquable des travailleurs de Chrysler aux occupations, ainsi que des deux décennies de pouvoir syndical dans les ateliers tient au système de *shop-stewards* qui avait été construit dès avant la grève avec occupation », *ibid.*, p. 114.

Dans les luttes de l'après Mai 68, écrit Benjamin Coriat (96), « une pensée ouvrière s'affirme et s'établit... Une pensée, un point de vue, mais aussi - dans bien des cas - un programme ouvrier s'élaborent ». Ce programme, dit Coriat, c'est « à travail égal, salaire égal ». Et il en prend pour illustration un conflit chez Renault où les ouvriers des presses organisent d'eux-mêmes la rotation sur les postes de travail. Il voit dans cet exemple « une plate-forme revendicative qui est en même temps un point de vue ouvrier sur l'organisation du travail dans l'usine à naître ». Les italiques sont de Benjamin Coriat, qui veut s'assurer qu'on ne rate pas son projet de chaîne de montage socialiste !

Le programme que Coriat, Revelli, Watson et consorts veulent plaquer sur les luttes d'OS de cette époque n'est en fait qu'une idéologie, qui répond à celle des Friedmann et autres sociologues dans l'organisation d'un discours sur le dépassement de l'OST. Historiquement, la révolte des OS n'a rien produit de cet ordre. Alors que les travailleurs d'avant l'OST se fiaient à leur savoir-faire pour affirmer leur capacité à gérer la production et la société tout entière sans les capitalistes, les OS de la crise du fordisme savent que tout le savoir-faire est du côté du capital fixe. Ils ne revendiquent pas de prendre en charge une société reposant sur ce modèle de production. Leurs révoltes disent simplement qu'ils veulent participer le moins possible à la production actuelle, et pour le salaire le plus élevé possible. La brève période du gauchisme des usines ne s'est pas développée en un mouvement de masse parce que toute perspective de réforme des syndicats et/ou de révolution politique était étrangère à la révolte des OS du fait même de ce désintérêt pour la production, lui-même résultant de la perte de la qualification du travail vivant au profit du machinisme. C'est ainsi que, au terme de deux générations de fordisme, la révolte des OS a produit la preuve que le travail n'est plus la base d'affirmation du prolétariat contre le capital.

Les luttes antitruavail des OS modernes ont été brisées comme celle des ouvriers de métier, mais elles l'ont été sans produire dans leur défaite aucune forme nouvelle d'organisation de la classe ouvrière. Symétriquement, la victoire du capital s'est-elle accompagnée d'une forme nouvelle de l'exploitation ? Le débat est ici très large, car le post-fordisme se définit comme une nébuleuse de palliatifs partiels, locaux, temporaires, aux rigidités du fordisme classique bien plus que comme un processus productif entièrement nouveau. De la formation d'équipes à la participation des travailleurs à la définition des temps et méthodes, de l'élimination par l'automation des tâches pénibles (et des travailleurs qui les assumaient) à la mise en valeur des travailleurs qualifiés comme argument de compétitivité (solution temporaire adoptée par l'industrie allemande), la réorganisation permanente est devenue un moyen de rationalisation de l'exploitation. Les délocalisations sont un autre aspect du processus (97).

Le travail immédiat, dans ce nouveau contexte, est généralement reconnu comme pire que dans le fordisme classique. Mais l'antitruavail, la résistance élémentaire à l'exploitation, semblent avoir disparu de l'écran radar ; ils subsistent certainement, mais à

(96) Benjamin Coriat, *L'Atelier et le Chronomètre*, Bourgois, Paris, 1977, p. 189.

(97) Cf. Roland Springer : *Return to Taylorism? Work Organization and Labour Policy in the German Auto Industry*. Disponible sur le site Internet www.kli.re.kr/20_english/04_forum/file/04Roland.pdf.

un niveau très réduit. Il est évident que les ouvriers et les employés cherchent encore à en faire le moins possible, qu'ils volent du temps chaque fois qu'ils le peuvent et qu'ils se défendent de la pression patronale par toutes sortes de façons de traîner les pieds. Chez Renault à Sandouville, en 2004, on observa beaucoup de carrosseries rayées en fin de chaîne après l'annonce du licenciement de centaines d'intérimaires (98). Mais si cet exemple montre que les travailleurs ont toujours recours au sabotage, au freinage, etc., il n'empêche que leur marge de manœuvre est fortement réduite. On n'entend plus parler du coût faramineux du turnover ou du je-m'en-foutisme dans la production. Il n'y a plus de doctes commissions se penchant sur le sort des OS pour « humaniser le travail ». En 1972, l'universitaire Yves Delamotte introduisait un rapport officiel (99) sur ce thème en écrivant que « lors des entretiens que nous avons pu avoir avec des responsables d'entreprises dans divers pays, nos interlocuteurs ont toujours insisté sur la nécessité de rendre les emplois industriels plus attrayants ... pour remédier à la désaffection des jeunes ». Car cette désaffection avait pour effet « d'augmenter le turnover et l'absentéisme ». Depuis vingt ans, les patrons sont débarrassés de tels soucis.

Si l'on revient au schéma proposé dans l'introduction, on constate que la crise du fordisme classique a concentré les conflits dans le deuxième moment de la reproduction du prolétariat (100) – celui de la consommation de la force de travail par le capital. L'offensive du capital portait sur la productivité, sur l'intensification du travail, et les prolétaires ont résisté par les méthodes de l'antitruavail que nous avons vues. Ils étaient de ce point de vue en position de force grâce au plein emploi. La récession longue qui a commencé autour de 1975 a eu raison de cette base d'appui de leur résistance.

La victoire du capital contre l'indiscipline n'a cependant pas suffi à rétablir le taux de profit à un niveau suffisant. Le maintien d'un niveau élevé de chômage depuis les années 1980 s'accompagne d'une offensive du capital dans les trois moments de la reproduction du prolétariat. On a simultanément une baisse des salaires directs et indirects, une intensification du travail accompagnée d'une dégradation des conditions de travail, et une détérioration des conditions de vie (transports, habitat, santé publique, etc.). Pour l'instant, cette offensive du capital consiste principalement à grignoter des avantages en testant la capacité de résistance du prolétariat. Selon le rapport de force, cela a signifié une perte rapide d'avantages dans le tiers monde, tandis que dans les pays industrialisés l'attaque a été plus prudente. Lorsque l'approfondissement de la crise contraindra le capital à attaquer de façon brutale dans les pays industrialisés, le fait même que le prolétariat ait progressivement perdu toute base d'appui dans l'un ou l'autre des trois moments de sa reproduction le contraindra à une radicalité sans commune mesure avec l'antitruavail des années 1960-1970. La critique du travail en usine par les OS de cette époque apparaîtra alors comme un signe annonciateur, mais limité, de la transformation complète de toute l'activité productive et reproductive. ■

(98) Source interne.

(99) Yves. Delamotte : *Recherche pour une organisation plus humaine du travail industriel*, Documentation française, Paris 1972.

(100) L'expérience italienne constitue peut-être une exception à étudier de plus près, car il y a eu des luttes hors de l'usine (loyers, transports...).

BROCHURES DISPONIBLES

La Classe ouvrière sous le III^e Reich

Tim Mason (Echanges et mouvement, mai 2005, 3 euros)

Pour une compréhension critique du mouvement du printemps 2003 (Echanges et mouvement, septembre 2004, 3,50 euros)

Militantisme et responsabilité

suivi de **Le Crime des bagnes nazis : le peuple allemand est-il coresponsable ?** Henry Chazé (Echanges et mouvement, mars 2004, 3 euros)

Derrière l'Intifada du XXI^e siècle,

Aufheben (Echanges et mouvement, octobre 2003, 2,50 euros)

Présentation du réseau « Echanges et mouvement »

(Echanges et mouvement, septembre 2003, 1,50 euro)

Les Grèves en France en mai-juin 1968,

Bruno Astarian (Echanges et mouvement, mai 2003, 3,50 euros)

Humanisme et socialisme/Humanism and socialism,

Paul Mattick (Echanges et mouvement, mai 2003, 2 euros)

L'Argentine de la paupérisation à la révolte. Une avancée

vers l'autonomie (Echanges et mouvement, juin 2002, 2,50 euros)

Correspondance 1953-1954, Pierre Chaulieu (Cornélius Castoriadis)-Anton Pannekoek,

présentation et commentaires d'Henri Simon (Echanges et mouvement, septembre 2001, 2 euros)

Pour une histoire de la résistance ouvrière au travail. Paris et Barcelone, 1936-1938, Michael Seidman (Echanges et mouvement, mai 2001, 1,50 euro)

Fragile prospérité, fragile paix sociale. Notes sur les Etats-Unis, Curtis Price (Echanges et mouvement, février 2001, 1,80 euro)

La Sphère de circulation du capital,

G. Bad (Echanges et mouvement, octobre 2000, 1,50 euro)

Les droits de l'homme bombardent la Serbie,

G. Bad (Echanges et mouvement, octobre 1999, 1,50 euro)

Entretien avec Paul Mattick Jr., réalisé par Hannu Reime en novembre 1991.

Ed. bilingue (Echanges et mouvement, septembre 1999, 1,50 euro)

Pourquoi les mouvements révolutionnaires du passé ont fait faillite. – Grèves. – Parti et classe. Trois textes d'Anton Pannekoek,

précédés de : **Le Groupe des communistes internationalistes de Hollande,** par Cajo Brendel (Echanges et mouvement, avril 1999, 1,50 euro)

Enquête sur le capitalisme dit triomphant, Claude Bitot (Echanges et mouvement, janvier 1999, 1,50 euro)

La Lutte de classe en France, novembre-décembre 1995. Témoignages et discussions (Echanges et mouvement, mars 1996, 1,50 euro)

Les Internationalistes du « troisième camp » en France pendant la seconde guerre mondiale, Pierre Lanneret (éd. Acratie, 6 euros)

Mais alors, et comment ? Réflexions sur une société socialiste (Echanges et mouvement, 1,50 euro)