



**HAL**  
open science

## ” Tout le boulot qu’on a fait... ”

Michel Pigenet

### ► To cite this version:

Michel Pigenet. ” Tout le boulot qu’on a fait... ”. Michel Dreyfus, Michel Pigenet. Les meuniers du social : Force ouvrière, acteur de la vie contractuelle et du paritarisme, fin des années cinquante - début des années quatre-vingt, Publications de la Sorbonne, pp.43-58, 2011, Histoire contemporaine. halshs-00760144

**HAL Id: halshs-00760144**

**<https://shs.hal.science/halshs-00760144v1>**

Submitted on 3 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« Tout le boulot qu'on a fait... »<sup>1</sup> ; regards rétrospectifs d'acteurs fédéraux et confédéraux.**

*Michel Pigenet (CHS du XXe siècle, Université de Paris 1)*

En 2001, le premier colloque consacré par FO et le Centre d'Histoire sociale du XXe siècle à Robert Bothereau s'était penché sur l'histoire d'une scission d'abord justifiée par le rejet du communisme partisan dans le mouvement syndical. La confrontation des approches historiennes et syndicales est devenue possible et souhaitable, notamment pour ce qui concerne la contractualisation des relations professionnelles et du paritarisme, ces composantes de poids de l'identité confédérale aujourd'hui mises à mal. Nous avons donc souhaité interroger la mémoire qu'en ont conservé les principaux acteurs des années 1960-1970. Ce projet qui participe des recherches à mener sur FO vise aussi à suppléer les lacunes des sources syndicales écrites et à amorcer un programme de constitution d'un fonds d'archives orales. Le décès de M. Derlin, à la veille de l'entretien qu'il devait nous accorder, acheva de nous convaincre de l'urgence d'une telle entreprise qui devra être poursuivie.

**Echos pluriels d'une mémoire légitime et légitimante**

*Quelles mémoires ?*

D'emblée, ont été privilégiés les cadres les plus directement engagés, aux échelons fédéraux et confédéraux, dans les négociations collectives et les institutions paritaires des années 1970. Une telle sélection risquait de privilégier une mémoire d'institution légitime et légitimante, rendant davantage compte des cohérences et cohésions que des hésitations et des divergences ; et ce au risque de négliger les pratiques et les conceptions du syndicalisme ordinaire dans les entreprises. Dès lors, les profils professionnels – public, privé, qualifications initiales, etc. – des anciens responsables sollicités se sont précisés. Nos partenaires de FO nous ont aidé à dresser la liste d'une dizaine de noms. René Valladon,

---

<sup>1</sup> Entretien avec Louis Bonaccorsi, le 12 mars 2007.

membre du bureau confédéral, expliqua à ses camarades nos exigences historiennes que Jean-Claude Mailly invita à nous réserver le meilleur accueil.<sup>2</sup> Sur neuf personnes contactées, seul A. Bergeron a décliné notre demande ; M. Derlin est mort et nous n'avons pu rencontrer M. Hupel, secrétaire général de la Fédération du Bâtiment de 1961 à 1989. Six entretiens ont été réalisés durant le premier semestre 2007.<sup>3</sup> D'une durée d'une heure et demie à plus de trois, enregistrés, ils forment la source principale de cette contribution et ont été complétés et recoupés par la consultation de documents imprimés; enfin, ils restituent le rôle d'acteurs disparus tels C. Veillon, R. Louet ou G. Ventejol.

### *Profils de dirigeants*

Si les dates de naissance s'étirent de 1921 – A. Laval et A. Giaque – à 1938 (M. Blondel), quatre des six militants interrogés, voire six sur huit si l'on compte A. Bergeron et M. Derlin, sont nés dans les années 1920, contre deux la décennie suivante. La plupart sont originaires de province ; tous y ont passé leur enfance. La profession des pères, quand elle est connue, montre une surreprésentation des agents de l'Etat – trois cas – devant les chemins de fer, l'industrie et le bâtiment – un cas chacun. Les affinités religieuses familiales sont moins souvent mentionnées – deux catholiques et une protestante – que les sympathies politiques paternelles : socialisantes – cinq fois, dont une avec certitude d'appartenance partisane – et MRP – une fois —, moins attendue, mais assez solide pour s'être traduite par un mandat sénatorial<sup>4</sup>. Trois militants sur huit ont eu un père syndicaliste, toujours à la CGT, de tendance confédérée. Un seul aurait été secrétaire de syndicat<sup>5</sup>, un autre n'aurait pas repris sa carte en 1938 et un troisième se serait investi dans la mutualité<sup>6</sup>.

Deux anciens dirigeants se sont syndiqués avant la guerre. A une exception près, tous le sont avant 30 ans, adhérant parfois à une association (JOC<sup>7</sup>) ou aux Faucons rouges, aux Jeunesses socialistes, puis à la SFIO, voire au PSA, au PS...<sup>8</sup>. Tous ont vécu la guerre, très jeunes pour deux d'entre eux<sup>9</sup> ; un troisième a appartenu à l'OCM<sup>10</sup>, un quatrième a rejoint la

---

<sup>2</sup> Lettre de Jean-Claude Mailly, le 18 avril 2006.

<sup>3</sup> Ils sont actuellement déposés au Centre d'histoire sociale du XXe siècle.

<sup>4</sup> André Giaque.

<sup>5</sup> L. Bonaccorsi.

<sup>6</sup> Antoine Faesch.

<sup>7</sup> Antoine Laval.

<sup>8</sup> André Bergeron, Marc Blondel, L. Bonaccorsi

<sup>9</sup> M. Blondel et Paulette Hofman.

<sup>10</sup> L. Bonaccorsi.

1<sup>ère</sup> armée<sup>11</sup>. Cinq sur huit ont milité à la CGT avant la scission, puis ont rallié immédiatement FO que rejoint A. Laval issu de la CFTC. Primo-adhérente de 1952, P. Hofman est entrée à FO au hasard des contacts noués au Centre hospitalier de Lille : « j'aurais pu appartenir à n'importe quel syndicat, mais je ne crois pas qu'ils m'auraient gardée ».<sup>12</sup> Adhérent depuis 1958, M. Blondel, a d'abord milité à l'UNEF.<sup>13</sup>

Deux futurs responsables entrent dans la vie active avec un bagage universitaire,<sup>14</sup> un autre s'est arrêté après le baccalauréat passé en 1940<sup>15</sup>, une quatrième après le BEPC<sup>16</sup> et un dernier avec un CEP et à l'issue d'un bref séjour dans une école pratique.<sup>17</sup> Par secteur professionnel, l'enracinement dans le « public » amplifie l'ancrage constaté du côté des parents. Le « privé », soit la métallurgie,<sup>18</sup> le BTP<sup>19</sup> et l'imprimerie,<sup>20</sup> s'incline devant la fonction publique<sup>21</sup>, l'hôpital,<sup>22</sup> les PTT<sup>23</sup> et la SNCF<sup>24</sup>.

Quatre prennent la tête de leur syndicat avant vingt-cinq ans. De bons résultats les font basculer bientôt dans le syndicalisme à plein temps : dès 26,2 ans en moyenne chez les cinq pour lesquels l'information existe. La progression semble particulièrement rapide dans les UD — trois y sont secrétaires généraux avant trente ans<sup>25</sup> —, plus lente dans les fédérations : six entrent dans un secrétariat fédéral entre 36 ans et 52 ans.<sup>26</sup> Hormis A. Giaque qui n'y siégera jamais, la première élection au Bureau confédéral intervient entre 36 à 53 ans. A. Bergeron, dont la « carrière » syndicale a été aussi la plus précoce, devient secrétaire général de FO à 41 ans ; M. Blondel a dix ans de plus lorsqu'il lui succède. Ces niveaux de responsabilité entraînent la participation à maints conseils d'administration et structures de concertation. FO encourage alors ses militants à détenir des présidences (UNEDIC, CNAM, UNIRS, ARRCO, etc.) ainsi que l'exercice de missions internationales de représentation dans

---

<sup>11</sup> A. Faesch.

<sup>12</sup> Entretien avec P. Hofman, 22 janvier 2007.

<sup>13</sup> Entretien avec M. Blondel, 22 mai 2007.

<sup>14</sup> M. Blondel et A. Giaque, titulaire d'une licence de droit.

<sup>15</sup> L. Bonaccorsi.

<sup>16</sup> P. Hofman.

<sup>17</sup> A. Bergeron

<sup>18</sup> A. Laval.

<sup>19</sup> A. Faesch.

<sup>20</sup> A. Bergeron.

<sup>21</sup> Maurice Derlin et A. Giaque.

<sup>22</sup> P. Hofman a travaillé comme secrétaire dans l'industrie alimentaire puis à la Banque de France.

<sup>23</sup> M. Blondel, d'abord syndiqué dans un centre de tri postal, milite ensuite dans les organismes sociaux (ASSEDIC).

<sup>24</sup> L. Bonaccorsi.

<sup>25</sup> A. Bergeron (Territoire-de-Belfort), M. Derlin (Eure-et-Loir), A. Faesch (Haut-Rhin).

<sup>26</sup> A. Bergeron (Livre), M. Blondel (Employés et cadres), L. Bonaccorsi (Cheminots), A. Giaque (Fédération générale des Fonctionnaires), P. Hofman (Services publics et Santé), A. Laval (Métallurgie).

diverses instances, syndicales ou non, d'abord à l'OIT : tel est le cas pour M. Blondel, A. Laval et L. Bonaccorsi.

L'apparente linéarité des parcours n'exclut pas des variations dans le positionnement vis-à-vis des options majoritaires. A l'intérieur de la « fédération compliquée »<sup>27</sup> de la Métallurgie, A. Laval, un temps proche de *La Révolution prolétarienne*, appartient à l'aile « radicale » qui en prend les commandes en 1952. Aussi prudent et conditionnel soit-il, le choix fédéral de l'unité d'action et le souci de peser sur les négociations de sommet par une pression ouvrière<sup>28</sup> suscitent des réserves dans l'entourage de R. Bothereau. A. Giaque faillit en venir aux mains avec les délégués des PTT pour une intervention trop unitaire, aggravée par la « déception » que lui cause la résolution générale adoptée au congrès de 1963.<sup>29</sup> Trois ans plus tard, M. Blondel se livre à une sortie intempestive contre une pratique contractuelle qui amène FO à « trait[er] trop souvent avec le diable », parfois pour rien.<sup>30</sup>

## **Un engagement syndical essentiel**

### *Un bilan assumé*

Qu'il s'agisse de l'institution des retraites complémentaires (15 mai 1957), du système d'assurance chômage (31 décembre 1958), de la mensualisation, de la formation professionnelle, de la législation en faveur de la négociation collective, des discussions salariales, sur la durée et les conditions de travail, etc., tous les témoins soulignent l'essor de la politique contractuelle dont FO aurait été l'acteur principal par branches, voire par entreprises. P. Hofman cite l'élaboration du statut du personnel hospitalier de 1955 ; A. Laval évoque la convention pionnière de 1953 sur les retraites complémentaires des agents de maîtrise de la métallurgie et L. Bonaccorsi relate en souriant comment, en 1976, les cheminots bénéficièrent d'une faute de frappe dans le texte du directeur du personnel de la SNCF qui coûtera près de 500 millions de francs à l'entreprise... Les entretiens signalent la complexité de ces négociations et valorisent les acquis, aussi modestes soient-ils, obtenus en ces occasions. Pour A. Faesch ce qui a été réalisé en matière de retraites complémentaires ou de dispositions pour les veuves et les rapatriés d'Algérie supporte la comparaison avec les

---

<sup>27</sup> Entretien avec A. Laval, 26 mars 2007.

<sup>28</sup> Intervention d'A. Laval. 9<sup>e</sup> congrès confédéral (1966). *FO Informations (FOI)*, n° 162, juillet 1966, p.

51.

<sup>29</sup> Entretien avec A. Giaque, 19 février 2007 et intervention d'A. Giaque. 8<sup>e</sup> congrès confédéral de la *CGT-FO*, Paris, 20-23 novembre 1963. CR sténographié, Versailles, La Gutenberg, p. 222.

<sup>30</sup> Intervention de M. Blondel. 9<sup>e</sup> congrès confédéral (1966). *FOI*, n° 162, juillet 1966, p. 165.

systèmes d'autres pays européens. La satisfaction éprouvée, non exempte d'une nostalgie formellement récusée, se nuance d'interrogations et de doutes quant à l'information insuffisante de la masse des salariés<sup>31</sup> ou sur les difficultés rencontrées pour entretenir le sens du collectif et de la solidarité.<sup>32</sup> On a connu des autocritiques plus cruelles.

### *Des principes aux pratiques et réciproquement*

La pratique contractuelle, « règle d'or<sup>33</sup> » de la vie sociale, renvoie à la conception même du syndicalisme selon FO : elle constitue le « facteur essentiel de [son] indépendance », le « moyen privilégié » de défendre les intérêts des salariés et, donc de « forger la cohésion sociale ». <sup>34</sup> Sur cette voie, les militants vantent volontiers les mérites du « pas à pas ». « On a commencé tout petit, se souvient A. Faesch à propos des retraites complémentaires, avec quelques entreprises, on a dit 'ça viendra' ». <sup>35</sup> A l'heure de leur généralisation, la méthode n'a pas changé. Face au refus du CNPF d'aller, en 1961, au-delà d'un taux de cotisation plafonné à 2,5 % qui compromet le niveau de pension souhaité par FO, ses négociateurs se rangent à l'avis de C. Veillon et avalisent ce « point de départ [...] créant des possibilités nouvelles de progrès ». <sup>36</sup> En 1982, les premières rencontres de FO avec le patronat des entreprises de travail temporaire procèdent d'une démarche identique <sup>37</sup> : ils privilégient des accords ponctuels qui, « si ça marche », prépareront le terrain pour des négociations plus ambitieuses.

Si l'accord collectif participe du « compromis qui synthétise un équilibre temporaire », il débouche parfois sur la création d'une instance paritaire de suivi. <sup>38</sup> Par là, le paritarisme constitue une modalité de « gestion par délégation de questions communes liées en particulier à l'utilisation du salaire différé. » Pour A. Faesch, l'affaire, importante, relève d'un « acte de foi » : « Nous avons bâti des choses [...] avec des gens différents et nous sommes conscients, de part et d'autre, que nous avons réussi et bien fait. » <sup>39</sup> A. Bergeron insiste sur la cohérence d'une telle pratique avec un « réformisme » de principe qui consisterait à « rechercher

---

<sup>31</sup> M. Blondel, P. Hofman.

<sup>32</sup> M. Blondel.

<sup>33</sup> P. Hoffman

<sup>34</sup> Intervention de M. Blondel, *50 ans de politique conventionnelle dans l'industrie métallurgique*.

« 1948-1998 : histoire et avenir », Actes du colloque organisé par la Fédération FO de la métallurgie, le 23 septembre 1998, Paris, FO Métaux, sd, p. 52.

<sup>35</sup> Entretien avec A. Faesch, 29 janvier 2007.

<sup>36</sup> FO, *Histoire, mémoire et aspects d'une protection sociale collective*, sd, p. 26.

<sup>37</sup> Entretien avec P. Hofman.

<sup>38</sup> M. Blondel, *50 ans de politique conventionnelle...*, op. cit., p. 53.

<sup>39</sup> Entretien avec A. Faesch.

obstinément le compromis qu'on inscrira dans les accords tout en restant conscients du fait que ce sont que des étapes sur la route de l'évolution sociale. »<sup>40</sup>

A. Laval va plus loin lorsqu'il se félicite de ce que l'accord conclu en 1970 à l'Aérospatiale ait engagé l'ensemble des signataires<sup>41</sup> et mis fin à une période « d'agitation permanente » qui entravait le lancement des programmes Concorde et Airbus.<sup>42</sup> Il réfute aujourd'hui l'idée d'un « contrat de paix sociale », mais l'objectif visé en 1969, d'une contractualisation en forme de « trêve sociale » s'en rapprochait.<sup>43</sup> Cette orientation est minoritaire dans la Confédération où les militants sont invités à se défier de clauses susceptibles de leur lier les mains et d'intégrer les travailleurs aux entreprises. Sur la lancée du rejet de longue date de l'association capital-travail et de l'autogestion, M. Blondel dénonce en 2007 la cogestion qui « intègre le syndicat dans des rouages décisionnels »<sup>44</sup> et rejette le « corporatisme » qui n'a rien à voir avec la négociation collective.

L'indépendance syndicale doit être défendue contre les tentatives récurrentes de subordination étatique et politique : politique des revenus, réforme conjointe du Sénat et du Conseil économique et social de 1969, plans de rigueur, etc. Sur ce plan, la continuité est totale de Bothereau à Blondel. Le souvenir de Vichy et la dénonciation de la confusion communiste du parti et du syndicat aiguissent la vigilance, mais n'invalident pas la traditionnelle « politique de la présence » : l'organisation doit être partout où elle peut s'informer, donner son avis et suivre l'élaboration de prévisions<sup>45</sup>, notamment au Conseil économique et social — ses avis sont purement consultatifs — et dans les commissions du Plan. Mais, les politiques publiques « n'ont pas à être co-élaborées avec l'organisation syndicale, et c'est là que le principe d'indépendance prend tout son sens. »<sup>46</sup> Il y va aussi des « principes républicains » : les syndicats n'ont pas vocation à représenter « l'intérêt général, qui doit être pris en charge par les seuls politiques. »

L'autolimitation des ambitions syndicales va de pair avec la préférence de principe donnée à la démarche contractuelle sur l'intervention législative. La vieille réticence syndicaliste à l'égard d'une administration bureaucratique étrangère aux réalités du monde du travail se mêle ici aux leçons d'expériences renouvelées de blocage des salaires, pour ne rien dire des médiocres prédispositions contractuelles de l'Etat-patron. Aussi, de nombreux

---

<sup>40</sup> A. Bergeron, *Je revendique le bon sens*, Paris, Liana Levi, 1996, p. 147.

<sup>41</sup> Intervention reproduite in *50 ans de politique conventionnelle...*, *op. cit.*, p. 27.

<sup>42</sup> *Les métallos en leur siècle...*, *op. cit.*, p. 185-196.

<sup>43</sup> Il ne fut pas repris, toutefois, par la résolution générale qui admettait « la possibilité d'engagements à durée déterminée » lorsque « le contenu du contrat en vaut la peine ». *Idem*, p. 180.

<sup>44</sup> M. Blondel, *Qu'est-ce que FO ?*, Paris, l'Archipel, 2002, p. 72.

<sup>45</sup> Résolution économique. 8<sup>e</sup> congrès confédéral de la CGT-FO..., *op. cit.*, p. 247-250.

<sup>46</sup> M. Blondel, *Qu'est-ce que FO ? op. cit.*, p. 86-87.

militants approuvent F. Ceyrac pour qui « c'est aux partenaires sociaux qu'il revient [...] de poser les fondements du progrès social par des accords. L'Etat intervient ensuite pour prendre acte et, éventuellement pour généraliser... ». <sup>47</sup> Encore faut-il que les employeurs se tiennent sur cette ligne, ce qui n'est pas toujours le cas. Pragmatique sur ce point, M. Blondel ajoute : « si les patrons acceptent de discuter, il n'est pas besoin d'intervention étatique, s'ils refusent, alors, oui, nous en avons besoin ». Il rappelle ainsi la pression bénéfique du gouvernement en faveur de la conclusion de l'accord fondateur de l'assurance chômage. A. Faesch admet que « le gouvernement a souvent pesé » sur les choix de l'UNEDIC. Moins flagrante, la tutelle étatique n'épargne pas la Sécurité sociale. Selon M. Blondel, les syndicalistes « ont toujours compris que [sa] masse financière était telle que [...] l'Etat devait y mettre son nez », à condition de le faire sous des formes acceptables. D'autres exemples confirment le rôle des autorités dans l'ouverture ou le déblocage de questions en suspens et, le cas échéant, la consolidation législative de compromis. « La loi n'est pas tout », précisent toutefois les militants. <sup>48</sup> Adoptée, il faut veiller à son respect sans détourner les syndicalistes de l'option contractuelle.

### *Expériences et itinéraires syndicaux*

Rien de plus formateur que les négociations et les responsabilités exercées. Certains, tels que A. Giauque, invoquent des prédispositions familiales. A. Faesch acquiert une expérience déterminante dans l'Alsace du début des années 1950 où « il milite pour la signature d'accords d'entreprises pour les retraites complémentaires » tout en s'occupant aussi des travailleurs frontaliers. P. Hofman découvre à l'UL de Lille que le salariat ne comporte pas « que des secrétaires médicales ! ». « J'ai tout fait », résume de son côté L. Bonaccorsi, passé par la Caisse de prévoyance, la commission du statut et le journal fédéral, ce qui le préparera au poste de secrétaire général des Cheminots auquel il accède « par hasard », dans un contexte de « bagarre » entre syndiqués SFIO et PSU. En charge, au sein de sa section fédérale, de « tout ce que l'on ne pouvait pas placer ailleurs : PMU, concierges [...], les 'organismes sociaux divers' !... », M. Blondel explique s'y « être fait la main ». « Je pense être un des militants syndicalistes encore vivant qui a signé le plus de conventions collectives... ». Ses camarades, ajoute-t-il tout sourire, « jouaient [...] sur ma disponibilité et

---

<sup>47</sup> Intervention de F. Ceyrac in *50 ans de politique conventionnelle...*, *op. cit.*, p. 28.

<sup>48</sup> Note de P. Hofman, mars 1978. Archives P. Hofman.

ma capacité à vouloir y aller. Mais, là où ils se sont trompés, c'est qu'ils m'ont donné la maison. »

L'activité contractuelle élargit l'horizon des militants. Les échanges sont particulièrement fructueux au sein des instances paritaires et de concertation. P. Hofman note qu'au Conseil économique et social, les relations entretenues avec le groupe des employeurs « n'ont rien à voir » avec celles qui régissent les négociations avec le CNPF : là dit-elle « on était obligé d'écouter les autres ». Auteure, en 1982, d'un rapport sur les effets de la précédente réforme hospitalière, elle se rappelle avoir dû revoir sa copie pour répondre à plusieurs questions : « c'était du travail, mais ça en valait la peine ». Maîtriser un dossier ne va pas de soi. Une grande partie de l'information confédérale repose sur l'archivage des textes législatifs ou réglementaires, de rapports officiels et, parfois, de travaux universitaires. A l'échelon confédéral, les collaborateurs du secrétaire général rédigent des notes de synthèse. M. Blondel affirme sa préférence pour « les documents entiers » qu'il lisait pendant ses déplacements, avant de confronter ses observations à celles de ses proches et pour s'assurer qu'il n'était pas « passé à côté » de choses importantes. Au besoin, il s'entretenait avec les militants directement concernés. « Je vérifiais toujours [...], insiste-t-il, ce qui m'a appris à contrôler et à me contrôler moi-même... ».

Dans la fonction publique, note A. Giauque, les contacts préparatoires destinés à baliser le terrain à la veille d'une négociation n'allaient pas jusqu'à la diffusion préalable des documents qui, établis par les hauts fonctionnaires, serviraient de base aux discussions. Lorsque les « chiffres étaient réels, incontestables », la négociation pouvait commencer, relate A. Faesch. Si tel n'est pas le cas, « on se mettait d'accord pour commander une étude technique ». Les relations nouées avec les hauts fonctionnaires et les « techniciens » des organisations patronales varient : selon P. Hofman, certains spécialistes étaient « convaincus de tout savoir et arrogants », mais d'autres faisaient preuve concède « d'une véritable écoute ». M. Blondel évoque « la plume » d'Yvon Chotard, un ancien instituteur avec lequel il passa de longues heures à mettre en forme des compromis. Sévère à l'égard de la rigidité de la SNCF, L. Bonaccorsi rend cependant hommage à deux cadres – socialistes – du ministère des Transports et au directeur général adjoint de l'entreprise qui l'ont aidé dans sa tâche. A ce niveau, les « techniciens » finissent par s'effacer derrière les signataires potentiels, en bref, les décideurs.

L'expression de « partenaires » revient fréquemment. « On est des hommes, on finit par se respecter », note M. Blondel. Les plus critiques ou lucides, parlent volontiers de la « chance » d'avoir pu discuter avec des responsables politiques sans protocole – Raymond

Barre « en chemise »<sup>49</sup> - ou des présidents du CNPF, parfois à leur domicile<sup>50</sup>. A. Giaque garde un souvenir ému de l'ultime audience accordée par G. Pompidou, trois semaines avant son décès. L'appréciation des personnes ignore les classements partisans : les ministres de droite se montraient souvent plus attentifs à l'égard des syndicalistes que leurs homologues de gauche. E. Michelet, aurait été « adorable », P. Joxe d'une « grande valeur », mais, de façon inattendue, c'est avec le communiste A. Le Pors qu'il affirme s'être « le mieux entendu ». P. Hofman avoue une « tendresse particulière » pour « le père Chotard » qui « jouait franc jeu, dans l'intérêt bien compris des salariés et de la pratique conventionnelle ». Moins diserte sur les douze ministres du Travail qui furent ses interlocuteurs, elle précise s'être « engueulée avec chacun d'eux », mais accorde une mention particulière à Martine Aubry pour sa bonne connaissance des dossiers et le respect des engagements pris. Aux lisières de l'anecdote privée et de la tactique syndicale, A. Faesch réglera d'une choucroute la ministre socialiste Nicole Questiaux qu'il invite chez lui pour essayer de la convaincre, en juin 1981, des risques que l'abaissement de l'âge de la retraite fait courir aux régimes complémentaires. Plusieurs citent François Ceyrac dont A. Faesch estime pouvoir dire qu'« il n'était pas un patron réactionnaire, mais cherchait à bien faire, heureux d'avoir en face de lui des syndicalistes cherchant également à bien faire ». Selon A. Laval, « il nous arrivait de rêver » à de nouvelles formes et pratiques syndicales.<sup>51</sup> L'ancien secrétaire général des métallurgistes pense ne pas avoir « eu des divergences fondamentales » avec son homologue de l'UIMM sur l'utilité de la politique contractuelle.<sup>52</sup> La plupart des témoins relèvent le changement qu'introduit l'élection d'Y. Gattaz à la tête du CNPF, mais les métallurgistes se félicitent de ce que, « heureusement, l'UIMM [ait] conservé la même équipe dirigeante ».<sup>53</sup> La rupture est plus nette lors du remplacement de J. Gandois par A.E. Seillière, « qui n'est pas un patron, mais un gestionnaire financier », commente M. Blondel. A. Faesch semble plus indulgent vis-à-vis de son adjoint, D. Kessler : « c'était un homme tout à fait conscient de la nécessité de conserver un système de protection sociale ». Après des décennies de pratique contractuelle et de paritarisme, l'ancien Président de l'ARRCO réfute l'image d'un patronat monolithique.

Ces bonnes dispositions ne vont pas sans tensions. A. Bergeron sait, à l'occasion, marquer les limites à ne pas franchir. Mécontent, en 1968, de la priorité donnée par G. Pompidou aux relations avec la CGT, il négocie pour sa part avec le CNPF une augmentation

<sup>49</sup> Entretien avec L. Bonaccorsi.

<sup>50</sup> Entretien avec P. Hofman.

<sup>51</sup> A. Laval, *50 ans de politique conventionnelle...*, *op. cit.*, p. 27.

<sup>52</sup> Idem.

<sup>53</sup> *Les métaux en leur siècle. Les militants de l'efficacité réformistes des premiers syndicats à l'aube de l'an 2000*, Fédération FO de la Métallurgie. Ed. de l'air, 1996, p. 189.

du SMIG supérieure à celle convenue entre G. Séguéy et le Premier Ministre. « Vous savez, conseille-t-il à celui-ci, il ne faut plus jamais me faire des trucs comme cela ! ».<sup>54</sup> Lors d'une audience orageuse, il réplique à R. Barre : « Monsieur le Premier Ministre, il ne faut pas nous prendre pour des imbéciles ! ».<sup>55</sup> M. Blondel pointe un danger plus grave. « A force de fréquenter des hommes qui ont des responsabilités au niveau le plus élevé, vous vous croyez indispensable ». « S'ils vous connaissent un peu, ils essaient de vous tutoyer [...], poursuit-il. C'est le miroir aux alouettes ! Lorsqu'on fait cela pendant vingt-cinq ans, enchaîne-t-il dans une allusion à peine voilée à son prédécesseur, on s'imagine qu'on est aussi ministre... ».

Les relations ne sont guère plus simples avec les alliés-rivaux des autres centrales. Les besoins de la cause réformiste atténuent, certes, l'expression de ce qui sépare FO de la CFTC d'après 1964 et de la CGC. A plus forte raison quand la première apparaît comme le chef de file du « front » des organisations « modérées ». La proximité idéologique historique avec la FEN tolère, en revanche, des frictions corporatives que réactivent par ailleurs les incompréhensions historiques réciproques quant à l'unité d'action avec la CGT. Ciment initial de Force ouvrière, l'anticommunisme exclut, en principe, tout contact suivi avec la principale confédération hexagonale. La détérioration des rapports avec la CFDT date du moment où cette dernière en devint « l'ombre infidèle ».<sup>56</sup> Avec le temps, les divergences durcissent et nourrissent des controverses de fond à propos de l'autogestion, de l'expression sur le lieu de travail, mais aussi de la place des accords d'entreprise ou de la notion de représentativité syndicale. FO dénonce encore, dans la seconde moitié des années 1970, le double veto systématiquement opposé par la CGT et la CFDT à l'extension de conventions collectives. Le recentrage cégétiste ne trouve pas grâce aux yeux des amis d'A. Bergeron et de M. Blondel confrontés à une concurrence nouvelle sur le terrain contractuel et paritaire. A l'usage, les relations avec la CGT s'avèrent plus complexes que ce qu'en disent les résolutions de congrès. Malgré un contentieux aggravé par les critiques cégétistes des accords signés par FO et de la direction par cette dernière de plusieurs institutions paritaires, l'antagonisme affiché supporte quelques entorses. Partisan de laisser la CGT à l'écart des rencontres intersyndicales qui suivent les contacts préparatoires avec les ministères, A. Giauque n'obtient pas moins l'autorisation, « sans que cela soit dit » de « sonder » ses homologues cégétistes. S'instaurent ainsi, peu à peu, des « contacts cordiaux, je ne vais pas dire amicaux, mais bienveillants ». En première ligne sur les questions litigieuses du paritarisme, A. Faesch évoque sans déplaisir la

---

<sup>54</sup> Entretien d'A. Bergeron avec Bernard Vivier, le 5 mai 2008. Institut supérieur du travail.

<sup>55</sup> Entretien avec L. Bonaccorsi.

<sup>56</sup> Entretien avec P. Hofman.

constitution d'un éphémère « front commun » lors de la négociation, fin 1978, de la réforme de l'assurance chômage. « Avec le temps, précise A. Giaque, on prend conscience de ce que les hommes que l'on a en face de soi sont des hommes intelligents, qui réfléchissent, disent leur opinion, voient quel est l'intérêt général qui pousse les organisations à s'entendre ». L. Bonaccorsi n'oublie aucun de ses accrochages avec Georges Séguy, mais convient que « c'est un grand bonhomme ». P. Hofman juge « sans cordialité excessive » ses relations avec la CGT. Sur la lancée, elle déclare cependant préférer « les gens qui s'engagent » et cite le nom d'un cégétiste côtoyé à la CNAM qu'elle estime et tient pour un « très bon copain ». M. Blondel témoigne de la « sympathie » qu'il éprouvait pour Henri Krasucki avec lequel il aimait discuter à bâtons rompus en marge de réunions officielles et dont il partageait l'aversion pour l'individualisation des relations professionnelles. A Bruxelles, FO et la CGT étaient sur la même ligne de défense des services publics, note L. Bonaccorsi pour s'en féliciter et l'expliquer par une « culture commune ».

Le propos invite à ne pas négliger, enfin, la part étrangère de l'expérience des militants que ce soit au sein du BIT ou dans les instances syndicales internationales. Initié au fonctionnement de ces dernières dès l'époque de la CECA, puis à la FIOM et à la CISL, A. Laval reconnaît l'influence des modèles scandinaves et nord-américains sur ses conceptions et sa manière de diriger la Fédération de la Métallurgie.

## **Sensibilités et dynamiques**

### *Débats et tensions*

Les métallurgistes FO, favorables contre le reste de la Confédération à la signature de l'accord sur la flexibilité de décembre 1984, osent se réclamer d'un « syndicalisme d'accompagnement », version actualisée à leurs yeux de la « politique de la présence »<sup>57</sup> Considérant que « la revendication est le moteur de l'histoire »<sup>58</sup>, M. Blondel réfute cette assimilation. Praticien convaincu de la politique contractuelle, L. Bonaccorsi précise qu'elle ne saurait être une « fin en soi » : « on signe si c'est bon, on ne signe pas si ce n'est pas bon ». Il est vrai que chez les cheminots, la politique de la présence, elle-même, a des limites. Seule de toutes les organisations FO du secteur nationalisé, la Fédération a ainsi boycotté la

---

<sup>57</sup> *Les métallos en leur siècle...*, *op. cit.*, p. 194.

<sup>58</sup> M. Blondel, *Qu'est-ce que FO ?*, *op. cit.*, p. 70.

commission Toutée par refus de cautionner, une instance qui, dépourvue d'un réel pouvoir de négociation, masquait la poursuite de la politique gouvernementale du « salaire octroyé ».

Les avis divergent aussi sur l'échelon idéal de conclusion des accords collectifs. Hormis le niveau national interprofessionnel en plein essor dans le sillage de 1968, la tradition syndicale commune à la CGT et à FO privilégie la branche, à la différence de la CFDT « recentrée » de la fin des années 1970. La préférence s'accommode d'exceptions, à l'instar de l'accord Renault de 1955 qui met la CGT en difficulté. Pour ne pas en avoir l'exclusivité, FO Métallurgie explore cette voie précocement face au refus par l'UIMM de tout projet de convention collective nationale et finit par élever la conclusion de conventions régionales et d'accords d'entreprise au rang de « priorité ».<sup>59</sup> L'option se confirme au lendemain de l'accord de l'Aérospatiale d'octobre 1970 et la conduira à repousser, neuf ans plus tard, une « globalisation » de nature à paralyser, sous couvert de convention collective nationale, « les possibilités de négociations » au niveau territorial et des entreprises.<sup>60</sup> Le discours s'inverse, cependant, au vu de « l'émiettement » contractuel et de la tendance des délégués locaux à se montrer toujours plus « réalistes » que leurs responsables fédéraux.<sup>61</sup> Les variations d'une Fédération habituée à s'écarter de la ligne confédérale provoquent quelques remous internes et externes. Selon A. Laval, les fonctionnaires, plus « doctrinaires », auraient été réservés devant l'accord Renault de 1955. Les audaces réformistes ultérieures des métallurgistes soulèvent de nouvelles récriminations, malgré le soutien d'A. Bergeron avec lequel A. Laval déclare avoir été toujours à peu près d'accord.

Le clivage public/privé rend ces controverses internes encore plus complexes. Hormis les moments de grèves, la coordination des fédérations de fonctionnaires et du secteur nationalisé laisse à désirer. Elles s'accordent cependant pour exiger que FO réagisse vigoureusement au plan Barre (1976). A. Giaque concourt à rapprocher la puissante Fédération générale des fonctionnaires (FGF) — son fonctionnement réclame du doigté<sup>62</sup> — hier dans l'opposition à Bothereau, notamment sur la question de l'unité d'action, des positions confédérales. Les particularismes administratifs qu'illustre la délicate coexistence de neuf fédérations, recourent ou compliquent les différences de sensibilité idéologique. « J'avais contre moi des pans entiers de fonctionnaires », témoigne l'ancien responsable de la FGF qui sait pouvoir compter sur les Finances et le Trésor, mais se voit contester, parfois, par son propre syndicat. « Il m'est arrivé, se souvient-il, d'être tangent pour faire accepter un

---

<sup>59</sup> *Les métallos en leur siècle...*, *op. cit.*, p. 174.

<sup>60</sup> Résolution du 12<sup>e</sup> congrès fédéral. *Idem*, p. 181.

<sup>61</sup> *Idem*, p. 194.

<sup>62</sup> Entretien avec A. Giaque.

accord salarial » qu'A. Bergeron l'encourage généralement à signer, quitte à contacter directement le Premier Ministre afin de débloquer la négociation.

### *Directions syndicales et responsabilités paritaires*

Le cloisonnement consécutif au fédéralisme entraîne des dissonances entre organisations, ce qui n'est pas sans conséquences sur la circulation de l'information et les débats internes. Exceptionnellement accroché, en 1980, pour le manque de transparence dans la gestion de la CNAM, M. Derlin fait le dos rond tandis qu'A. Bergeron plaide l'indulgence : « quand un copain a des ennuis, on ne le laisse pas tomber ». <sup>63</sup> Il ne semble pas, toutefois, que l'intéressé, « travailleur extraordinaire », mais « très isolé » <sup>64</sup>, ait tiré les leçons de l'incident. P. Hofman regrette l'insuffisance des discussions approfondies à la CE et au CCN. Résolue à bousculer ses camarades, « machos au point de ne pas en être conscients », elle réunit, en 1975, une commission féminine dont le communiqué de soutien à la loi Veil tient lieu de position confédérale. Entrée au bureau confédéral un an plus tôt, à la faveur de l'année internationale de la femme, elle n'entend pas y jouer le rôle convenu de la « femme alibi ». M. Blondel comprend rapidement, pour sa part, que sa désignation au Bureau confédéral, en 1980, vise d'abord à le « faire taire ». A cet échelon, beaucoup de choses se règlent en tête à tête avec A. Bergeron qui « exigeait la confiance sans la solliciter ». M. Blondel se montrera intraitable sur ce chapitre : « un secrétaire confédéral qui aurait fait part de ses problèmes au Comité confédéral sans que je sois, au préalable, tenu informé était remis à sa place ». Mais certains membres du bureau confédéral découvrent parfois par médias interposés telle ou telle décision du secrétaire général. P. Hofman entend ainsi M. Blondel annoncer, fin 1995, que FO ne signera pas un projet d'accord sur le travail précaire qu'elle-même désapprouve et à propos duquel elle s'était opposé à A. Faesch, partisan de le signer.

A l'écoute des uns et des autres, les dirigeants ne lâchent rien de leurs prérogatives « politiques », règle de conduite compatible avec le fédéralisme. <sup>65</sup> « Je ne signe rien, je conseille », répète A. Bergeron en 1980 avant de recommander de « tout faire », néanmoins, pour aboutir à la conclusion d'accords dans le secteur public auxquels ne tient pas le gouvernement <sup>66</sup>. Au lendemain de l'épisode des « contrats de progrès », le secrétaire général

---

<sup>63</sup> Intervention d'A. Bergeron. *14<sup>e</sup> congrès confédéral de la CGT-FO. Bordeaux, 17-20 juin 1980*, Compte rendu sténographié des débats, supplément au n° 49, de décembre 1980 de *Force ouvrière*, p. 245-250.

<sup>64</sup> Entretien avec P. Hofman.

<sup>65</sup> Entretiens avec Marc Blondel et Paulette Hofman.

<sup>66</sup> Intervention d'A. Bergeron. *14<sup>e</sup> congrès confédéral...*, *op. cit.*, p. 251.

suit de très près les fédérations du secteur nationalisé soumis à une rude pression cégétiste. Lors d'une grève des cheminots à laquelle FO, signataire de l'accord salarial de 1971, ne participe pas, « Bergeron me téléphonait quatre à cinq fois par jour », rapporte L. Bonaccorsi. Souvent, les fédérations du public aiguillonnent FO jugée trop complaisante envers le gouvernement. Certains s'insurgent contre la jovialité d'A. Bergeron chaque fois qu'il pose sur un perron de ministère<sup>67</sup>. Lors d'un entretien accordé par le Premier Ministre, les dirigeants fédéraux prennent longuement la parole, ce dont s'agace A. Bergeron qui n'apprécie pas davantage qu'A. Giaucque fasse une déclaration publique distincte de la sienne.<sup>68</sup>

Certaines tensions découlent des responsabilités exercées dans les instances paritaires. La gestion des sommes en jeu et de millions de dossiers nécessite le recrutement de milliers de salariés à la Sécurité sociale et l'assurance chômage, ce qui concerne directement FO. « Ce n'est pas parce qu'on est dans un organisme social à gestion paritaire qu'il ne doit pas y avoir le contrepoids du mouvement syndical », observe M. Blondel qui représenta les personnels de l'assurance chômage lors de la négociation de leur convention collective.<sup>69</sup> Avec A. Bergeron à la présidence de l'UNEDIC, « cela faisait un peu larrons en foire », convient-il. « Malin », A. Bergeron se serait arrangé pour confier cette mission au directeur général, secrétaire de la commission sociale du CNPF : « c'était beaucoup plus clair d'avoir comme interlocuteur quelqu'un qui représentait plus le patronat que le syndicat... ».

### *Repères chronologiques*

Au fil des témoignages s'esquissent des chronologies qui approximatives, sont significatives du point de vue des acteurs, mais interpellent l'historien. Elles relativisent la portée des grandes césures politiques : ainsi, l'avènement de la 5<sup>e</sup> République est-il d'abord associé aux débuts de l'assurance chômage. A cela une exception : 1981 où la conjonction du retour des communistes au gouvernement, de la percée de la CFDT dans les sphères du pouvoir et de la poussée d'un réformisme législatif au lieu et place de la démarche contractuelle déstabilise le positionnement confédéral. Le détachement, teinté de scepticisme, à l'égard de Mai 68 n'est pas moins remarquable chez les métallurgistes peu convaincus qu'il

---

<sup>67</sup> Entretien avec M. Blondel.

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> Entretien avec M. Blondel.

« ait donné un nouvel élan à la politique contractuelle ». <sup>70</sup> Moins réticents, les syndicalistes du public se félicitent, par la bouche de L. Bonaccorsi, que Mai 68 ait « fait sauter » la politique du « salaire octroyé » : dès l'année suivante, de nouvelles règles s'établissent qu'illustre le démarrage d'authentiques négociations salariales annuelles dans l'ensemble du secteur public.

Nouvel indice de différences politico-corporatives, les métallurgistes situent le changement en 1967<sup>71</sup>, quitte à réévaluer le poids des initiatives politiques, en l'occurrence la lettre par laquelle, le 3 août, G. Pompidou préconisait une relance de la négociation collective. De là daterait, selon eux, l'entrée dans « les quinze glorieuses de la politique contractuelle ». Cette période faste débiterait lorsque le 6 décembre 1966, la fédération patronale aurait fait de l'organisation d'A. Laval l'« interlocuteur obligé et incontournable de l'UIMM ». <sup>72</sup> L'argument, strictement corporatif en faveur de 1967, éclipse alors celui, plus décisif mais jamais ouvertement évoqué, des ordonnances d'août 1967 sur la Sécurité sociale qui permettront à FO d'emporter la présidence de la CNAM. On regrette ici de n'avoir pu entendre M. Derlin et A. Bergeron.

Pour le paritarisme, les acteurs s'accordent sur les dates majeures : 1957 – création de l'UNIRS – et 1958 – assurance chômage, cependant qu'au sujet des négociations collectives, la mémoire confédérale remonte à la loi de février 1950 sur les conventions collectives dont on rappelle l'impulsion donnée à son élaboration par la grève générale de 24 heures du 29 novembre 1949. Tous se rejoignent ensuite sur l'évidence du tournant intervenu à la charnière des années 1970-1980, confidences patronales à l'appui. La crise aurait interrompu une « mécanique » contractuelle bâtie sur la progression « garantie » du pouvoir d'achat. <sup>73</sup> « On s'est retrouvé en porte-à-faux », constate F. Ceyrac en 1998 lors d'un échange avec A. Laval. <sup>74</sup> Vers 1981 « le patronat a formulé des demandes conventionnelles et a présenté ses revendications, ce qui était un peu inhabituel », ajoute P. Guillen, autre dirigeant de l'UIMM <sup>75</sup> ; FO a considéré « qu'après tout, c'était notre droit, [...] mêmes si [nos partenaires] ne pouvaient acquiescer à toutes nos demandes ». Valable pour la métallurgie, la remarque doit être retouchée dans d'autres secteurs où l'inflexion patronale désarçonne nombre de militants. P. Hofman relève le rôle du plan Barre dans le raidissement des employeurs que le gouvernement engage à remettre en cause les contrats signés auparavant. A. Giaque

---

<sup>70</sup> Idem, p. 175.

<sup>71</sup> Année qui sera également celle, signale A. Faesch, du premier déficit de l'UNEDIC.

<sup>72</sup> *Les métaux en leur siècle...*, op. cit., p. 176.

<sup>73</sup> Pierre Guillen, *50 ans de politique conventionnelle...*, op. cit., p. 34.

<sup>74</sup> Idem, François Ceyrac, p. 28.

<sup>75</sup> Pierre Guillen. Idem, p. 34.

confirme le retournement de l'impulsion étatique. « Nous jugions valable la politique de concertation du gouvernement. Ce n'est plus le cas aujourd'hui », écrit-il, à chaud, en novembre 1976 avant de lancer un cri d'alarme : « on est en train de vider la politique contractuelle de sa substance ».<sup>76</sup> La dégradation est assez avancée pour que, cinq ans plus tard, P. Hofman, responsable confédérale des négociations collectives, dise préférer le terme d'« interlocuteurs », voire d'« adversaires », à celui de « partenaires ».<sup>77</sup> Dans les branches, vers 1984-1985, se remémore-t-elle, les patrons « ne nous envoyaient plus que des sous-fifres ». La période est aussi celle où le CNPF exige et obtient la redéfinition de la frontière entre l'assurance et l'assistance dans la protection des chômeurs. Acteur expérimenté des institutions paritaires, A. Faesch dédramatise, cependant, l'évolution du patronat. « Ce n'était pas la catastrophe », commente-t-il à propos de la dénonciation par le CNPF, en 1982, des accords sur l'assurance chômage : le système a continué de fonctionner et, « nous-mêmes étions conscients de la nécessité d'adaptation ». La période est enfin celle où FO refuse de signer le protocole d'accord sur la flexibilité.

« Ce n'est pas le mur de Berlin qui est le premier détonateur », estime M. Blondel qui énumère les preuves d'une volonté de « casser » les acquis sociaux et se souvient d'avoir senti avant 1989 « que le patronat n'[était] plus disposé à négocier ». Le bureau confédéral hésite pourtant longtemps sur la conduite à tenir : « Fallait-il continuer un semblant de négociation en attendant des jours meilleurs... ? », s'interroge M. Blondel. En un sens, la compétition ouverte en 1989 pour le poste de secrétaire général entre M. Blondel et C. Pitous clarifie un débat latent. La victoire du premier, remportée de justesse, contre l'avis « de Bergeron et de la moitié du bureau confédéral sortant », prépare la réorientation qui amènera la Confédération sur une ligne plus « contestataire ».<sup>78</sup> Bon gré mal gré, une page se tourne sur fond de recomposition d'un paysage syndical toujours plus émietté et affaibli.

---

<sup>76</sup> Propos rapportés dans *L'Unité* du 5 novembre 1976.

<sup>77</sup> Note de février 1982. Archives P. Hofman.

<sup>78</sup> Entretien avec M. Blondel.