



**HAL**  
open science

# Politiser le travail ou l'entreprise? Trois registres de citoyenneté industrielle

Karel Yon

► **To cite this version:**

Karel Yon. Politiser le travail ou l'entreprise? Trois registres de citoyenneté industrielle. *Sociologie du Travail*, 2022, 64 (4), 10.4000/sdt.42310 . halshs-03781354

**HAL Id: halshs-03781354**

**<https://shs.hal.science/halshs-03781354v1>**

Submitted on 4 Jan 2023

**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.

---

## Politiser le travail ou l'entreprise ? Trois registres de citoyenneté industrielle

*Politicizing work or the corporation? Three registers of industrial citizenship*

Karel Yon

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/42310>

DOI : 10.4000/sdt.42310

ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



### Référence électronique

Karel Yon, « Politiser le travail ou l'entreprise ? Trois registres de citoyenneté industrielle », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 64 - n° 4 | Octobre-Décembre 2022, mis en ligne le 01 décembre 2022, consulté le 04 janvier 2023. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/42310> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.42310>

---

Ce document a été généré automatiquement le 22 décembre 2022.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International  
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

# Politiser le travail ou l'entreprise ? Trois registres de citoyenneté industrielle

*Politicizing work or the corporation? Three registers of industrial citizenship*

Karel Yon

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

Premier manuscrit reçu le 7 décembre 2021 ; article accepté le 19 mai 2022.

## NOTE DE L'AUTEUR

Mes remerciements vont aux évaluateurs anonymes de la revue, à Élodie Béthoux, Samuel Hayat, Maxime Quijoux et Pierre Rouxel, ainsi qu'à l'ensemble des collègues du programme Citindus financé par l'ANR pour leurs remarques pertinentes sur des versions antérieures de ce texte.

- 1 Dans le sillage de la crise financière de 2008, les débats sur la démocratisation du travail et de l'économie ont regagné une certaine vigueur (Coutrot, 2018 ; Cukier, 2018), faisant écho à ceux des années 1970, quand la crise économique avait déjà constitué la « démocratie industrielle » comme enjeu indissociablement politique et académique (Pateman, 1970 ; Casassus-Montero, 1977). Mais s'il était à l'époque aussi bien question de politique industrielle, de planification et de démocratisation de l'État que de réforme de l'entreprise ou d'autogestion, le débat contemporain s'est resserré sur l'entreprise, considérée comme une « institution politique » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2015 ; Favereau, 2014 ; Segrestin *et al.*, 2014). Face au poids économique, social et politique acquis par les grandes firmes dans les économies politiques néolibérales, on assiste à

l'émergence d'un champ d'études qui se situe au croisement du droit, de la philosophie politique et des sciences de gestion et propose d'élaborer une « théorie politique de l'entreprise ». Prolongeant les recherches sur la managérialisation de l'action publique, certains travaux étudient comment l'État en vient à ressembler de plus en plus aux entreprises (Musso, 2017 ; Chamayou, 2018). D'autres se demandent au contraire en quoi l'entreprise ressemble à l'État pour en déduire sa nature politique (Landemore et Ferreras, 2016). Mais la plupart se retrouvent autour d'un programme normatif qui défend l'idée que la démocratisation du travail passe par la démocratisation des entreprises. Parmi les pistes avancées, la redéfinition de l'objet social ou de la « mission » des entreprises a déjà trouvé des traductions législatives dans plusieurs pays, notamment en France avec la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises<sup>1</sup>, dite loi PACTE (Hatchuel *et al.*, 2021). Une autre thèse vivement défendue est celle du bicaméralisme économique (Ferreras, 2017).

- 2 D'après Isabelle Ferreras, tout comme la démocratisation de l'État a dû passer par un « moment bicaméral », le temps serait venu d'une refondation des institutions de l'entreprise qui reconnaisse l'égalité légitimité du capital et du travail à gouverner l'entreprise. Selon elle, les personnes qui « investissent » leur travail dans l'entreprise – au sens fort d'un investissement de temps, d'efforts mais aussi de sens – seraient porteuses d'une rationalité expressive, tandis que les « apporteurs » en capital se contenteraient de mobiliser des ressources financières dans une logique purement instrumentale de rentabilité. Reconnaître cet investissement du travail permettrait de faire entrer dans la conduite des affaires les préoccupations sociales et environnementales qui font défaut dans un gouvernement purement financier de l'entreprise. La participation effective des travailleurs et travailleuses à la définition des finalités de l'entreprise garantirait ainsi un *gouvernement* démocratique de l'entreprise, par opposition aux formes traditionnelles de la *gestion* qui se contentent d'enrôler les salarié·es dans des stratégies définies sans elles et eux (Ferreras, 2013). En redéfinissant l'entreprise comme une *institution* politique, elle entend se démarquer des deux regards classiques sur l'entreprise qui la réduisent selon elle à un *instrument* d'extraction du profit : la théorie libérale qui en fait un « nœud de contrats » et la théorie marxiste qui en fait un lieu d'exploitation.
- 3 Nombre de travaux en sciences sociales ont empiriquement développé des questionnements proches, qu'il s'agisse d'études historiques d'expériences coopératives et d'autogestion (Georgi, 2018 ; Chambost *et al.*, 2020) ou de travaux de sociologie et de science politique centrés sur la participation dans le monde du travail (Bérout, 2013 ; Gourgues, 2017 ; Quijoux, 2018). Certains d'entre eux font écho aux préoccupations normatives de la « théorie politique de l'entreprise ». Un récent numéro de *Sociologie du travail* souligne ainsi la grande pluralité des formes de participation au travail (Borzeix *et al.*, 2015). S'il évoque une forme dévoyée de participation instrumentalisée par le management, il met l'accent sur d'autres pratiques analysées comme étant davantage révélatrices de la « dimension politique du travail », en tant qu'elles reposent sur « un ensemble de valeurs partagées par la communauté des participants et la conscience morale d'œuvrer pour ou au nom d'une communauté plus large » (Borzeix *et al.*, 2015, p. 13). Dans le même esprit, un texte consacré à la citoyenneté au travail tente d'articuler les ambitions empirique et normative (Charles et Ferreras, 2017). Considérant que la dimension politique du travail est souvent restée un point aveugle des diverses sociologies du travail, et

reprochant en particulier à la sociologie critique de trop se centrer sur les pratiques de résistance ouvrière au détriment des formes positives d'affirmation de la citoyenneté au travail, le texte défend un programme de « sociologie politique du travail [...] véritablement critique », qui se donnerait comme but d'étudier « l'“intuition critique de la justice démocratique” dans le travail », de « soutenir les dispositifs organisationnels qui renforcent cette capacité » et de « lutter contre ceux qui la brident » (Charles et Ferreras, 2017, p. 175).

- 4 À partir du cas des tissages Deffrenne (voir l'encadré), je voudrais montrer que cette lecture « participationniste » de la citoyenneté au travail, pour stimulante qu'elle soit, a le défaut de restreindre *a priori* notre imagination politique. En circonscrivant la politique à la définition d'un bien commun de l'entreprise, elle la réduit à une sorte de discussion morale sur les valeurs et considère toute forme de conflit comme un échec de la politique (Amable et Palombarini, 2005). Elle aligne notre acception de la politique sur les formes légitimes de la démocratie libérale et en limite le terrain d'application au champ clos de l'entreprise. On retrouve cette même lecture « participationniste » dans certaines analyses du « moment autogestionnaire » des années 1960-1970. Il en est ainsi de la lutte des Deffrenne : vécue localement comme une sorte de « Lip roubaisien », cette mobilisation a soulevé de nombreux espoirs quant à son potentiel démocratique, et autant de déceptions face au « manque d'acculturation des travailleurs à la participation aux décisions » et à la « perpétuation d'une communauté ouvrière défensive » fascinée par un « modèle de masse et de classe » (Martin, 1994, p. 164). Cette monographie de la mobilisation des Deffrenne-Dampierre, des conflits qu'elle provoque et qui la traversent, s'inscrit en cela dans la méthode de l'étude de cas élargie, au sens où le but de l'enquête n'est pas de confirmer une théorie mais d'identifier, dans la réalité empirique, les anomalies qui suggèrent de reformuler, préciser ou invalider cette théorie (Burawoy, 1998). En l'occurrence, le cas Deffrenne-Dampierre permet de montrer que l'enjeu de la démocratie au travail ne saurait être réduit à l'opposition entre un « régime domestique » et un « régime civique » (Ferreras, 2007), laissant penser qu'il suffirait d'instaurer les bonnes institutions pour démocratiser le travail (Ferreras, 2013). Dans le sillage de travaux ayant montré que les institutions de la « démocratie salariale » pouvaient être investies selon des « logiques de représentation » (Le Crom, 1998) ou des « registres d'action » (Didry, 1998) distincts, je fais l'hypothèse que différents *registres de citoyenneté industrielle* se déploient à partir des mêmes institutions, révélant la plasticité de celles-ci.

#### **Encadré 1. Des Deffrenne aux Dampierre : une lutte emblématique dans le Nord de la France (1976-1980)**

Les établissements Jean Deffrenne & Compagnie formaient une petite entreprise de tissages d'environ 300 ouvriers et ouvrières réparties sur deux sites, à Roubaix et à Leers, dans l'agglomération lilloise. La société, spécialisée dans la fabrication de tissus en laine servant à la confection de costumes pour hommes, a été fondée en 1946. En 1976, le patron dépose le bilan suite à la mise en liquidation du groupe textile alsacien des frères Schlumpf dont il dépendait financièrement. À l'initiative de la section syndicale de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) présente dans l'entreprise, les ouvriers contestent cette décision et occupent les usines, réquisitionnent les stocks de fils et de draperies et s'engagent dans un conflit long dont les formes s'inspirent du « conflit matriciel » des Lip (Vigna, 2007, p. 107) ou, plus proches d'elles et eux, des luttes menées au sein des

établissements Desombre et de la société de confection industrielle du Pas-de-Calais (CIP). Ces deux entreprises de confection situées respectivement dans le quartier de Fives, à Lille, et à Haisnes-lez-La-Bassée, près de Lens, ont été occupées entre 1975 et 1977 par leurs ouvrières avec l'appui de la CFDT. Si la mobilisation des Deffrenne n'a maintenu sur les sites qu'un petit tiers de l'effectif de départ, les occupant·es sortent gagnant·es de cette épreuve de force : occupée pendant plus d'un an, du 4 mai 1977 au 22 juin 1978, l'entreprise est finalement relancée sous le nom de Tissages Dampierre, du nom de la rue où est localisé le site de Roubaix, avec le soutien des municipalités de Leers et de Roubaix qui apportent leur garantie pour le rachat des bâtiments. Je reviens plus en détail sur le conflit dans un autre article (Hayes et Yon, 2018) et me concentre ici davantage sur la phase de relance (1978-1980).

Dans le texte, des formes d'écriture mixte sont utilisées pour désigner les salariées du groupe Deffrenne, mais les dirigeants syndicaux dans l'entreprise et les artisans de la relance étant tous des hommes, ils sont désignés au masculin.

- 5 Dans la sociologie anglo-saxonne des relations professionnelles, la citoyenneté industrielle désigne l'ensemble des institutions qui organisent la représentation et l'action collective des salariées, en premier lieu les syndicats, la négociation collective et les instances de représentation du personnel. L'existence d'un « système de citoyenneté industrielle, parallèle et complémentaire du système de la citoyenneté politique » (Marshall, 1950, p. 44), a souvent été vue comme un ressort de l'intégration sociale et politique des ouvrières et partant de la démocratisation des sociétés industrielles (Webb et Webb, 1897). Dans le sillage d'analyses précédentes (Allal et Yon, 2020), j'utilise la notion en la déchargeant de tels présupposés évolutionnistes et normatifs pour en faire un révélateur de la structuration politique des relations de production (Burawoy, 1985). La notion de citoyenneté industrielle permet alors de relier deux dimensions, l'une institutionnelle, l'autre processuelle. Elle désigne, d'une part, *les institutions politiques de l'entreprise* — son « État interne », dirait Michael Burawoy (2015) — et, d'autre part, *les processus de politisation au travail*, en analogie avec les anthropologies de la citoyenneté politique qui appréhendent celle-ci comme une construction sociale (Neveu 2004). Elle permet de voir comment les personnes se constituent en sujets politiques au sein des espaces de travail, définissent les droits dont elles se sentent légitimement détentrices, et délimitent les frontières de la communauté au regard de laquelle ces droits prennent sens (Allal et Yon, 2020). Les institutions de la citoyenneté industrielle apparaissent ainsi comme un support décisif, autant qu'un observatoire empirique, des processus de politisation au travail. Mais l'orientation de ces processus dépend d'agencements plus larges, c'est-à-dire du type d'acteurs et d'actrices qui investissent ces institutions et des relations qu'ils et elles nouent avec d'autres au sein et au-delà de l'entreprise. En cela, les trois registres de citoyenneté industrielle que j'identifie ne renvoient pas seulement à des « cadrages » ou des types de discours qui seraient déconnectés des pratiques. Ils s'apparentent plutôt à ce que Xavier Vigna appelle, dans son histoire de l'insubordination ouvrière, des « dispositifs politiques » : des agencements d'actrices et d'acteurs, de discours et de pratiques qui façonnent différents types de sujet politique (Vigna, 2007). Ces agencements s'appuient sur les institutions de la citoyenneté industrielle, mais ils les mobilisent et les orientent dans des sens différents.

### Encadré 2. Sources et méthodologie

L'enquête sur les tissages Deffrenne a débuté dans le cadre du volet lillois de la recherche ANR Sombrero sur les trajectoires de soixante-huitard·es ordinaires (Sombrero, 2018) et se poursuit dans le cadre de l'ANR Citindus (Redécouvrir la citoyenneté industrielle : passés et présents des relations entre travail et politique, Projet ANR-18-CE26-0019). Elle consiste en la réalisation d'entretiens avec des protagonistes de cette lutte et le recueil de documents retrouvés dans divers fonds d'archives entreposés aux archives nationales du Monde du travail à Roubaix (ANMT), aux archives départementales du Nord (AD) et à la Confédération CFDT (CFDT). Le fonds cédé à l'ANMT par Daniel Carré, qui fut un des principaux acteurs de la relance de l'entreprise, est plus particulièrement mobilisé ici. Il contient les comptes rendus des réunions des instances de représentation du personnel des Établissements Deffrenne entre 1968 et 1976 et des instances de la Société anonyme (SA) Dampierre (Comité de relance, Conseil de surveillance, Directoire, Comité d'entreprise) de 1978 à 1980, les documents préparatoires à la rédaction d'une brochure documentant la lutte des Deffrenne, un rapport d'enquête réalisé en 1979 et la correspondance personnelle de Daniel Carré. L'étude de ces documents permet d'abord de saisir l'architecture politique interne de l'entreprise, la place du syndicalisme en son sein et le rôle que jouent certains acteurs extérieurs (experts, clubs de pensée, partis politiques, etc.). La lecture et l'analyse exhaustives des « écrits d'entreprise » (Lomba, 2008) sur une période de douze ans (de 1968 à 1980) me permet ensuite d'accéder aux transformations de la « vie politique d'usine ». C'est en reprenant les thèmes posés à l'ordre du jour des réunions d'instances, en regardant quelles questions occupent le plus de place dans les comptes rendus des débats, en repérant *qui* participe et *comment*, en me demandant ce qui change à l'occasion de la relance de l'entreprise, que je distingue trois registres de citoyenneté industrielle : si le registre classiste est surtout visible au moment de l'occupation et le registre gestionnaire au moment de la relance, ils s'entremêlent tout au long de la période et doivent composer avec un troisième registre, plus souterrain, de type salarial.

- 6 Dans un premier temps, je reviendrai sur la brève séquence de relance de l'entreprise, qui est assez vite mise en échec. Présenté par certains protagonistes comme une des causes de cet échec, le décalage entre les contraintes de gestion de l'entreprise et les demandes salariales des ouvriers et ouvrières met en lumière deux dimensions importantes du conflit. Il est, d'une part, révélateur de l'alignement précaire, à l'occasion de l'occupation et de la relance de l'entreprise, de deux registres, classiste et gestionnaire, de politisation du travail. Il permet, d'autre part, de reconsidérer la question salariale dans son rapport à l'ordre industriel, en montrant à quel point l'institution du salaire apparaît comme un troisième support de subjectivation politique.

## 1. La relance avortée des Tissages Dampierre

- 7 En juillet 1979 paraît dans *Syndicalisme*, la revue de la CFDT, un article qui retrace l'aventure des tissages Deffrenne devenus SA Dampierre. Il s'ouvre ainsi :

« Trouver une solution industrielle, maintenant les emplois sur place et dans la branche, c'est l'espoir de maints conflits longs. Ce but, nos camarades de chez Deffrenne l'ont atteint en retenant une formule originale, difficile et à coup sûr inhabituelle » (Roger-Pierre Bonneau, « Deffrenne (Hacuitex, Nord-Pas-de-Calais), Vivre la reprise », *Syndicalisme*, juillet 1979).

- 8 En effet, le redémarrage de l'entreprise n'est pas un « retour à la normale ». Ses protagonistes revendiquent une « inspiration autogestionnaire »<sup>2</sup> inscrite dans la continuité de la lutte. L'expérience est cependant de courte durée.

### 1.1. Une expérience de « démocratie industrielle » ?

- 9 Dampierre se présente comme « Une entreprise pas comme les autres ». La plaquette promotionnelle diffusée à l'automne 1978 décrit le fonctionnement d'une société « entièrement libérée » qui

« ouvre la voie à une organisation sociale nouvelle, reconnaissant le pouvoir des travailleurs et la volonté de construire ensemble un projet collectif. [...] Dans les ateliers et les bureaux, ouvriers, employés, techniciens et cadres contrôleront eux-mêmes les conditions de travail, la production et la gestion. Dans les limites imposées par les contraintes du système et de l'environnement capitalistes, les travailleurs tenteront ainsi **l'expérience d'un type nouveau de gestion** » (ANMT, fonds D. Carré, plaquette de promotion de la SA Dampierre, 4 pages monochrome en papier glacé : « Une entreprise pas comme les autres », s.d. [datation par l'auteur : automne 1978]).

- 10 Certes, Dampierre adopte le modèle juridique de la société anonyme, avec un conseil de surveillance élu par les actionnaires et un directoire responsable devant lui, et se dote d'un système classique de représentation du personnel. Des délégués du personnel (DP) et un comité d'entreprise (CE) sont élus en juin-juillet 1979 ; une section syndicale (CFDT) existe. Mais les salariées ne sont pas cantonnées aux instances consultatives, élisant le directoire qui comprend, en plus du président-directeur général (PDG), quatre représentant·es des travailleurs et travailleuses. Un comité de gestion d'une dizaine de membres, élu en septembre 1979 (il succède à un comité de relance), représente les différents secteurs de l'entreprise, des services commerciaux aux ateliers. Des assemblées générales de l'ensemble du personnel sont régulièrement organisées. C'est toute cette architecture politique qui doit être considérée dans son ensemble, les instances de représentation du personnel (DP et CE), la section syndicale et les instances de gestion renouvelées étant conçues comme les supports espérés d'une nouvelle citoyenneté industrielle.
- 11 Ce caractère d'expérimentation sociale est attesté par la présence d'une équipe de l'ADSSA<sup>3</sup> qui réalise, au cours de l'été 1979, une étude détaillée de la SA Dampierre sous la direction de Dominique Martin. Le titre du rapport d'enquête, rendu en octobre de la même année, en explicite la vision : « “Une entreprise gérée par les travailleurs”. Bilan d'une année d'expérience »<sup>4</sup>. L'étude s'intéresse aux effets humains, organisationnels et économiques de la relance en mode participatif, en partant de l'hypothèse que « le nouveau contexte favoriserait autant les capacités que la volonté de participation, et conduirait à une redistribution du pouvoir » au sein de l'entreprise. Suivant le paradigme de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), le rapport s'attache à mettre au jour les rationalités des divers groupes professionnels — les ouvriers professionnels que sont les tisserands, les ouvrier·es spécialisés·es de la préparation et du piqûrage, les employés et agents de maîtrise, et les cadres — qui



cohabitent au sein de l'entreprise, et à reconstituer leur système d'action. Il note un affranchissement des formes de contrôle typiques du commandement classique : la pointeuse mécanique a été supprimée, ainsi que les normes de rendement ; Dampierre donne « la possibilité d'entrer en désaccord » avec ses supérieurs<sup>5</sup>. Le changement a surtout marqué le fonctionnement des groupes ouvriers, qui ont mis en place des formes d'auto-discipline, se sont affranchis du contrôle tatillon des chefs, ont collectivement discuté et égalisé leurs niveaux de salaire à l'intérieur de chaque groupe professionnel, ont contrôlé les embauches et la composition des équipes, élu leurs responsables. Cet aspect marque l'expérience Dampierre, bien plus que la gestion collective, jugée dans le rapport largement « illusoire », ou une éventuelle refonte de l'organisation du travail. Celle-ci reste fondamentalement taylorienne, en raison des « pesanteurs technologiques » du processus textile et des « pesanteurs culturelles » des ouvrières attachées à une « culture de métier ». Reprenant une opposition classique à l'époque entre « contrôle ouvrier » et « autogestion », l'étude conclut que l'expérience de la lutte et la réorganisation des relations de travail a surtout renforcé une conscience ouvrière traditionnelle, revendicative, résistante et oppositionnelle, plutôt que l'acquisition de compétences gestionnaires :

« Tout converge vers une formule où un contre-pouvoir contrôle la direction sans s'y impliquer de manière responsable dans la gestion » (ANMT, fonds D. Carré, Rapport d'enquête : « ADSSA, "Une entreprise gérée par les travailleurs". Bilan d'une année d'expérience », octobre 1979, p. 78).

- 12 Si la focale « autogestionnaire » concentre l'attention sur les formes d'organisation du travail et la participation des travailleurs et travailleuses, le projet Dampierre repose sur un second pilier que le rapport de l'ADSSA ne fait que survoler : l'implication des actionnaires dans la vie de l'entreprise. On retrouve dans les structures de la nouvelle entreprise une esquisse de ce « bicamérisme économique » évoqué en introduction. Ce point est souligné dans la plaquette de promotion de l'entreprise déjà citée :

« Le Conseil de Surveillance comporte des hommes d'entreprise qui apportent leur concours militant, en mettant bénévolement leurs compétences au service de Dampierre. Ce réseau militant s'étend à l'ensemble des actionnaires. Leur soutien ne se limite pas en effet à une contribution matérielle et financière. [...] Les actionnaires sont beaucoup plus étroitement associés à la marche de l'entreprise que dans les sociétés de capitaux classiques. Ils reçoivent des comptes rendus réguliers sur les activités. Un soin tout particulier est apporté à la qualité des relations entre travailleurs et actionnaires. Le Conseil de Surveillance rédigera à leur intention plusieurs bulletins d'information par an » (ANMT, fonds D. Carré, plaquette de promotion de la SA Dampierre : « Une entreprise pas comme les autres », s.d. [datation de l'auteur : automne 1978]).

- 13 Pour son lancement, la nouvelle société réussit à réunir un capital de base de 500 000 francs, grâce aux apports d'une cinquantaine d'actionnaires, qui sont à 90 % originaires de l'agglomération lilloise et apportent en moyenne 10 000 francs<sup>6</sup>. Loin de l'image de l'actionnaire anonyme qui placerait son argent sans attendre rien d'autre que le versement de dividendes, la levée de fonds — sans doute aussi parce qu'elle ne peut guère mieux garantir aux actionnaires que la protection de leur patrimoine — joue sur la fibre militante<sup>7</sup>.
- 14 Participer au capital de la SA Dampierre est présenté comme un engagement aux côtés des travailleurs et travailleuses, une façon de participer à l'aventure héroïque des Deffrenne, comme l'écrit le président du conseil de surveillance<sup>8</sup>. Cet engagement n'est pas seulement moral ; les actionnaires sont invités à donner de leur personne. Un

courrier de Patrick Pesquès, un cadre spécialiste de marketing venu de l'industrie chimique qui devient le premier dirigeant de l'entreprise, les invite ainsi à participer à une « visite d'usine commentée et accompagnée ». « Venez avec vos amis intéressés », souligne-t-il. Certains le prennent au mot, comme cet actionnaire venu assister à l'Assemblée générale des salariées de septembre 1979, qui fait part de sa déception devant le peu de débats. L'assemblée ayant surtout été occupée par l'organisation de longs votes pour l'élection des membres du directoire et du comité de gestion, il note :

« Personne n'a protesté contre la forme de cette élection qui ressemblait fort à une motion d'investiture d'un gouvernement qui va se mettre au travail... contre une forte majorité silencieuse. Personne n'a demandé le programme » (ANMT, fonds URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, bulletin d'entreprise : Y. M. Szymusiak, « Une assemblée générale des travailleurs vue par un actionnaire », *Dampierre Tissages Bulletin de Liaison*, n° 3, s.d. [datation de l'auteur : automne 1979]).

- 15 Si la participation des travailleurs et travailleuses n'est pas aussi forte qu'espéré, les papiers de Daniel Carré contiennent de nombreux documents qui confirment que les actionnaires — tout au moins la dizaine d'entre eux qui siègent au conseil de surveillance — participent activement aux débats sur la stratégie de l'entreprise.

## 1.2. Une expérience de courte durée

- 16 L'enthousiasme de la relance est cependant vite contrarié. Le redémarrage de la production avait été programmé à l'été 1978 pour fournir les tissus de la collection de l'été suivant. Des retards dans les négociations commerciales contraignent à reporter le retour de Dampierre sur le marché à la collection d'hiver, engendrant des problèmes de trésorerie et réduisant les besoins de production, que le travail en sous-traitance ne suffit pas à compenser<sup>9</sup>. La première équipe de direction mise en place pour remettre l'entreprise sur ses rails était composée de cadres ayant conservé leur emploi d'origine à temps partiel, pour se prémunir des incertitudes de la relance. Il leur est reproché de ne pas se consacrer totalement au projet et de se comporter en marchands n'ayant aucune réelle connaissance du fonctionnement de la production. Les tensions s'exacerbent aussi bien avec les *leaders* syndicaux de l'occupation qu'avec certains actionnaires. Dans un courrier d'octobre 1978, l'un d'entre eux, Daniel Carré, s'inquiète que le conseil de surveillance n'ait « été jusqu'à ce jour saisi d'aucun plan digne de ce nom sur le redémarrage de l'entreprise »<sup>10</sup>. Le mois suivant, Patrick Pesquès démissionne de son poste de PDG et Daniel Carré le remplace<sup>11</sup>. La réembauche de l'ensemble des travailleurs et travailleuses mobilisées est rééchelonnée : initialement annoncée pour la fin 1978 — une échéance d'autant plus pressante que les occupant·es perdaient en janvier 1979 le bénéfice de l'Allocation supplémentaire d'attente (ASA)<sup>12</sup> —, elle se déroule finalement avec retard et en deux temps : une quarantaine d'occupant·es retrouvent leur emploi au cours du premier trimestre 1979, tandis que les dernières sont réembauchées en juin 1979, portant l'effectif de la SA Dampierre à 89 personnes.
- 17 Tout au long de l'année 1979, Daniel Carré multiplie les plans de relance et de redressement, pour finir par écrire, au printemps de l'année suivante : « Nous devons arrêter de rêver »<sup>13</sup>. Il alerte le conseil de surveillance sur la situation très difficile de l'entreprise : « Si rien ne change, nous sommes en panne de trésorerie totale ou presque au mois de Juin et dans l'incapacité d'assurer l'échéance de Juillet ou d'Août ».

En juillet 1980, l'entreprise dépose le bilan. Cet échec est présenté dans la presse locale comme « la fin d'un rêve ».

« Pour les uns, il démontre que l'autogestion est impropre à gagner de vitesse la crise et les difficultés de l'industrie textile. Aux autres, il prouve qu'il est impossible de faire "vivre des îlots d'autogestion dans un océan de capitalisme" » (« Après celui des Lip, l'échec des Dampierre », *La Voix du Nord*, 8 juillet 1980).

- 18 L'ensemble du personnel sera licencié en septembre 1980. C'est la fin de l'aventure. À qui en imputer la faute ? Le communiqué de presse du directoire du 7 juillet 1980 insiste sur les causes externes. Les difficultés économiques inhérentes au redémarrage ont été aggravées par l'absence de soutien effectif des pouvoirs publics<sup>14</sup> et par « la défaillance temporaire d'un fournisseur » ayant entraîné « des annulations de commande en cascade ». Au CE du 27 mai 1980, Daniel Carré avait évoqué la responsabilité du filateur qui « fait passer nos productions en dernier », privant Dampierre des stocks nécessaires à sa production. Dès l'occupation des tissages Deffrenne, le patronat local avait manifesté son hostilité à l'égard de cette résistance ouvrière qui lui semblait un affront inacceptable. Daniel Carré pointe aussi la grave crise conjoncturelle du textile, marquée par une chute de plus de 25 % des ordres de draperie sur la place de Roubaix-Tourcoing<sup>15</sup>. Mais l'échec de Dampierre résulte aussi de causes internes. S'il ne l'évoque pas en public, Daniel Carré considère que la société a souffert de l'ampleur des engagements sociaux — en termes de garanties d'emploi et de salaire — qu'elle avait contractés auprès des occupant·es des tissages Deffrenne. Il n'en a jamais fait mystère aux actionnaires ou aux représentant·es du personnel : la seule façon d'éviter le dépôt de bilan aurait été de restructurer les effectifs et réduire la masse salariale<sup>16</sup>, ce à quoi les représentant·es des salarié·es ne voulaient pas se résoudre, faute selon lui d'une claire conscience de ces enjeux de gestion. On retrouve cette interprétation de l'échec des Dampierre dans l'analyse qu'en a livrée Dominique Martin (1994) : la relance de la nouvelle entreprise aurait été doublement entravée, par la faible implication des ouvrier·es dans la gestion de l'entreprise et par la crispation salariale, l'une expliquant l'autre. C'est sur ces causes internes que j'entends maintenant revenir, car elles permettent de réfléchir aux impensés de la « démocratie industrielle ».

## 2. Entre classe ouvrière et communauté d'entreprise : deux formes de politisation du travail

- 19 En dépit de l'intérêt commun des salarié·es, dirigeants et actionnaires de Dampierre à ce que la relance réussisse, la vie de la nouvelle entreprise est marquée par la conflictualité. Le rapport de l'ADSSA notait déjà, à l'été 1979, la fragilité d'une expérience prise dans la tension entre deux rationalités opposées : celle des ouvrier·es visant avant tout la sauvegarde de l'emploi, et celle des cadres voulant « prouver [...] que les ouvriers sont capables de gérer une entreprise et de se prendre en main malgré un milieu culturel défavorable »<sup>17</sup>. La conclusion du rapport résume cette tension par l'opposition entre un « groupe ouvrier » et un « groupe idéologue ». En d'autres termes, l'idéologie autogestionnaire, prônant la participation économique et portée par les cadres, se serait heurtée au conservatisme des ouvriers, avant tout préoccupés par leur condition matérielle.

- 20 Ce point de vue, faisant de la participation un bien en soi et de l'entreprise son horizon naturel, ne va pourtant pas de soi. À l'époque de la relance, il est d'abord et avant tout celui des dirigeants de l'entreprise et des propriétaires de son capital. Les ouvrières s'en désintéressent, et les *leaders* syndicaux sont eux-mêmes ambivalents à son égard. C'est que « l'autogestion » n'est pas seulement le nom d'une politique d'entreprise ; c'est en soi un enjeu politique (Georgi, 2003 ; Chambost *et al.*, 2020). La lutte des Deffrenne-Dampierre donne l'occasion de relier les conflits autour de la participation à la gestion aux points de vue distincts et socialement situés de différents groupes. De l'occupation à la relance des tissages s'enchaînent en effet deux séquences qui permettent de distinguer deux façons de politiser le travail, à partir de la classe ou de l'entreprise, qui s'étaient transitoirement alignées autour de la cause de l'emploi.

## 2.1. Dénaturaliser les « lois de l'économie »

- 21 En occupant leur usine au printemps 1977, les Deffrenne rejoignent la liste des « conflits longs » qui rythment la conflictualité sociale de l'époque (Adam et Reynaud, 1978, p. 295-321). Dans le droit fil des pratiques de lutte valorisées à l'époque par la CFDT, et plus encore par la fédération Hacuitex<sup>18</sup> qui constitue alors l'aile radicale de la confédération, les syndicalistes mènent la lutte sur plusieurs plans. D'une part, l'occupation s'organise en cherchant à associer le plus grand nombre de travailleurs et travailleuses au sein des usines et en dehors. Les Deffrenne se réunissent régulièrement en assemblée générale et constituent des commissions, ouvrent leurs locaux au public et organisent diverses actions protestataires pour faire connaître leurs revendications, comme une manifestation à vélos et mobylettes à l'occasion de la course cycliste Paris-Roubaix d'avril 1977, ou l'envahissement de la villa de Jean Deffrenne en juin de la même année. D'autre part, le collectif mobilise devant les médias, les pouvoirs publics et sur le terrain judiciaire toute une expertise économique et juridique visant à faire la démonstration que les tissages Deffrenne sont viables et que les ouvrières sont en droit de défendre leur emploi. En investissant le terrain de la gestion, les syndicalistes et leurs alliées entendent montrer que la liquidation de l'entreprise pouvait être évitée, qu'elle résulte avant tout de l'incompétence des patrons qui ont scellé le sort des ouvrières. En d'autres termes, il s'agit de dénaturaliser les « lois de l'économie » dont les gestionnaires du capital se prévalent pour justifier la fermeture de l'entreprise et les licenciements, de montrer que ces « lois » dissimulent des rapports de forces et protègent des intérêts (de classe).
- 22 Cette politisation de la gestion n'allait pas de soi. Elle a été rendue possible par l'arrivée d'un nouvel acteur dans la section syndicale, Francis Vanlierde : employé à la comptabilité, un temps « homme de confiance » de Jean Deffrenne, il rencontre la CFDT après s'être mis en ménage avec une ouvrière de l'entreprise dont la sœur, Yvonne Delemotte, est la secrétaire permanente du syndicat Hacuitex et par ailleurs membre du Parti socialiste unifié (PSU) local<sup>19</sup>. Mis sur la touche alors qu'il révèle son engagement syndical, Francis Vanlierde dispose à la fois des compétences au sein de l'entreprise et des relations hors de celle-ci pour intégrer le recours à l'expertise dans le répertoire d'action syndical. Devenu membre du CE, il sollicite dès 1974 l'intervention du cabinet Syndex<sup>20</sup> au moment où la société est confrontée à une première vague de licenciements. Ce premier rapport permet de pointer le fait que les frères Schlumpf<sup>21</sup> s'enrichissent sur le dos des tissages Deffrenne, en organisant un transfert de richesses au sein du groupe. Les « experts militants » de Syndex

interviennent aussi hors des procédures définies par la loi, dans le cadre de ce qu'ils appellent des « missions sur les conflits »<sup>22</sup>. L'un d'eux, alors diplômé de l'École des Hautes études commerciales de Paris (HEC) et doctorant en économie, membre lui aussi du PSU, se remémore sa présence au moment de l'occupation, « très content d'être dans une usine occupée [...] comme un poisson dans l'eau »<sup>23</sup>. Son travail étant facilité par la désertion des dirigeants de l'entreprise, il approfondit l'analyse qui contribue à l'élaboration d'un document syndical publié en juin 1977, « Schlumpf Deffrenne contre CFDT affaire non classée »<sup>24</sup>. Ce réquisitoire défend l'idée, preuves à l'appui, que le dépôt de bilan des Établissements Deffrenne n'est pas le produit des lois du marché mais le résultat d'une saignée méthodiquement organisée par les propriétaires du capital.

- 23 Dans l'esprit des syndicalistes, la mobilisation vise d'abord à dénoncer le pouvoir patronal et à faire prévaloir le droit à l'emploi sur le droit de propriété, comme le rappelle Yvonne Delemotte lors d'un rassemblement<sup>25</sup>. Elle permettra ainsi de faire condamner Jean Deffrenne à deux reprises<sup>26</sup> et de lever la décision judiciaire d'évacuer l'entreprise occupée. Elle s'articule en outre à une dénonciation des stratégies de restructuration du capital textile. Les destructions d'emploi dans le bassin roubaisien et ailleurs sont analysées par la fédération Hacuitex de la CFDT comme le produit d'une « politique de liquidation » engagée par le patronat textile avec le soutien de l'État<sup>27</sup>. La politisation de la gestion est donc avant tout pensée comme une pédagogie de l'anticapitalisme :

« L'affaire Deffrenne est révélatrice des tares de tout un système qui donne le pouvoir et les profits aux propriétaires des moyens de production. Il est vraisemblable que si les Comités d'entreprise avaient réellement accès aux comptes des entreprises, ils feraient des découvertes semblables. C'est pourquoi, par delà les luttes pour les ressources, pour l'emploi, pour les conditions de travail, c'est un changement radical des bases de la Société que vise la CFDT en militant pour le Socialisme Autogestionnaire » (ANMT, fonds URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, communiqué de presse de l'URI : « À propos de l'affaire Deffrenne », 23 août 1977).

- 24 Le sens que ces militants de la CFDT et du PSU donnent au label autogestionnaire est proche des premières revendications de « contrôle ouvrier », entendu comme une manière d'« affrontement direct avec le capital », une « pratique du fait accompli » — symbolisée par l'occupation des usines et la confiscation des machines et des produits — qui « prépare, par l'auto-organisation des travailleurs et l'élévation de leur conscience, le renversement de l'État bourgeois » (Georgi, 2013, p. 242).
- 25 C'est donc un sujet politique « classiste » qui prend forme dans ces conditions. C'est par le truchement d'institutions du « mouvement ouvrier » (syndicat, partis politiques et intellectuels alliés) et par un usage militant de l'expertise du CE que s'affirme une volonté ouvrière d'autogestion. En lien avec la CFDT alsacienne, les syndicalistes de Deffrenne organisent un voyage dans les usines des frères Schlumpf pour construire pratiquement la solidarité ouvrière et donner à voir la fortune des industriels, en visitant notamment le musée de voitures de collection que les frères Schlumpf ont financé en détournant l'argent des usines<sup>28</sup>. Ce dispositif politique permet de relier, matériellement et symboliquement, le sort des Deffrenne à des enjeux plus larges, d'inscrire leur lutte dans le tableau plus vaste de la lutte des classes, entre les offensives de la bourgeoisie et les résistances de la classe ouvrière, tout en interpellant la puissance publique sommée de choisir son camp. Il convient de préciser que ce façonnage classiste de la lutte est le fait des entrepreneurs de la mobilisation, c'est-à-

dire des syndicalistes et alliés extérieurs à l'entreprise et des *leaders* syndicaux en son sein. Ces derniers se distinguent des ouvrier·es mobilisé·es par leurs propriétés militantes autant que sociales : aux côtés de Francis Vanlierde, l'autre principal animateur de la lutte est Jean Bourgois, un agent de maîtrise. En tant que membre de l'Action catholique ouvrière, il gravite également dans les réseaux d'une gauche marxisante locale où se côtoient syndicalistes CFDT, militant·es chrétien·nes et membres du PSU. Tout comme Yvonne Delemotte, la permanente syndicale qui accompagne le conflit, ces militants n'en sont pas moins d'extraction ouvrière et restent ancrés dans les classes populaires locales. Il en va autrement des artisans de la relance de l'entreprise, qui promeuvent une autre pratique de « l'autogestion ».

## 2.2. Montrer qu'une « autre gestion » est possible

- 26 Si les plaquettes de présentation de la nouvelle SA Dampierre ont érigé celle-ci en « expérience d'un type nouveau de gestion », ce n'était pas le projet initial des occupant·es. Interrogé par un journaliste sur l'éventualité d'une relance sous forme coopérative, un syndicaliste de Deffrenne répondait :

« À la CFDT, on est très réticents devant ce genre de solutions [...]. Ici, c'est surtout une réaction de cadres. En cas de disparition du patron, ceux-ci se voient tenir les rennes » (D. Speck, « Histoire d'une liquéfaction. Entretien avec des syndicalistes CFDT de Deffrenne, une entreprise du groupe Schlumpf », *Libération*, 20 mai 1977).

- 27 Les syndicalistes cherchaient un repreneur classique, espérant surtout qu'un changement à la tête de l'État suscite des commandes publiques leur permettant de redynamiser leur activité. Comme l'explique Francis Vanlierde :

« On espérait la victoire de la gauche en 1978 et quand elle n'est pas venue il fallait faire quelque chose, on ne pouvait pas attendre 1981 » (entretien avec F. Vanlierde, 3 décembre 2014).

- 28 Les Deffrenne se rallient alors au projet coopératif que soutenaient en particulier le maire socialiste de Roubaix, Pierre Prouvost, et son secrétaire au développement économique, Antoine Mattéi. Mais la défiance à l'égard de ces acteurs, accusés d'avoir laissé la situation se dégrader et d'instrumentaliser le conflit au profit de la stratégie politique de Michel Rocard, est manifeste dans les documents internes à la CFDT Hacuitex<sup>29</sup>. À cette époque, l'autogestion est plus que jamais un label ambivalent et disputé. L'aile radicale du PSU, qui a repris la direction du parti après le départ de Michel Rocard et ses proches vers le PS<sup>30</sup>, domine à Roubaix et dans les instances locales de la CFDT. Elle reproche au projet autogestionnaire que formulent le PS et la majorité CFDT de servir une idéologie technocratique plutôt qu'anticapitaliste.

- 29 En mars 1978, une équipe d'enseignants de l'Institut de préparation aux affaires de Lille (IPA, ancêtre de l'Institut d'administration des entreprises) rend une étude qui défend la viabilité de l'entreprise, à condition que celle-ci se concentre sur son créneau de prédilection, le tissu fantaisie de qualité, et reconstitue sa force de vente et d'encadrement<sup>31</sup>. Derrière l'enquête de l'IPA se trouve Henri Le Marois, ancien élève de HEC et cadre supérieur, membre du Parti socialiste et de « Socialisme et entreprise » (S&E), un club proche du PS attaché à diffuser les idées autogestionnaires parmi les responsables d'entreprises. Il partage alors son temps entre l'IPA, où il enseigne à mi-temps, et la direction d'une société coopérative de production de tubes en plastique appelée Marketube, expérience qui lui vaut d'être sollicité pour participer à la relance des tissages Deffrenne. Outre l'expertise que fournit l'IPA au projet de relance, Henri Le

Marois accepte de prendre à titre bénévole la présidence du conseil de surveillance. Il considère apporter un capital symbolique, utile notamment à la levée de fonds : « On apportait ça aussi. De la crédibilité »<sup>32</sup>.

- 30 J'ai déjà mentionné le nom d'un autre acteur central de la relance : Daniel Carré. Ingénieur agronome de formation, cadre dirigeant d'un département de production et de logistique de la filiale d'un grand groupe pétrochimique, membre de l'Union des cadres de la chimie (UCC) et du Syndicat général des ingénieurs et cadres (SGIC) de la CFDT, il est aussi vice-président de S&E. Daniel Carré est l'auteur d'un ouvrage co-écrit avec Jean-Louis Le Moigne<sup>33</sup>, *Auto-organisation de l'entreprise : 50 propositions pour l'autogestion*, paru en 1977 aux Éditions d'organisation, dont les bulletins de S&E font la promotion. Ayant souscrit au capital social de la SA Dampierre, il est à l'origine membre de son Conseil de surveillance. Critique du manque d'implication du premier président du Directoire, il le remplace à partir du 1<sup>er</sup> décembre 1978. La correspondance de Daniel Carré atteste que la relance de l'entreprise retient l'attention des cadres de S&E, qui placent « beaucoup d'espoir dans cette opération »<sup>34</sup>. La composition du conseil de surveillance qui se met en place à l'été 1978 en témoigne puisqu'on retrouve parmi ses dix membres trois cadres de S&E, Daniel Carré, Lucien Liou et Henri Le Marois.
- 31 À travers les cadres socialisants qui s'investissent dans la relance grâce au capital qu'ils apportent, c'est une autre façon de politiser le travail qui s'affirme : il s'agit de montrer qu'une autre gestion est possible, plus humaniste, associant les travailleurs et travailleuses, mais sans nécessairement remettre en question les « lois économiques » qui en encadrent l'exercice. Les promoteurs de la SA Dampierre précisent d'emblée que l'emploi est subordonné à la viabilité économique du projet. Ainsi le conseil de surveillance fait-il part, dans son rapport du 26 septembre 1978, de ses regrets que le Directoire, à la demande de la CFDT, ait adressé à chaque occupant une promesse d'embauche au 1<sup>er</sup> janvier 1979 « alors que les perspectives de l'entreprise ne sont pas encore assurées ». Il s'inquiète du poids de la masse salariale, qui est plus importante que chez les concurrents, faisant remarquer que « le niveau de salaire moyen paraît élevé et que ceci n'est concevable que si l'efficacité du groupe est supérieure à la moyenne »<sup>35</sup>. Le sujet politique que reconnaissent les cadres est donc ici avant tout un « gestionnaire de l'entreprise » dont la participation se déploie dans le champ clos de l'organisation productive. La participation économique est certes conçue en analogie avec la participation politique mais, si l'une et l'autre sont supposées se conforter, elles restent déconnectées : la participation au gouvernement de l'entreprise s'inscrit dans les faisceaux de contrainte du marché et de l'industrie, dans un univers séparé de la participation aux affaires de l'État, à la différence du registre de citoyenneté classiste qui liait les deux.

### 2.3. Offres d'engagement et « apathie » ouvrière

- 32 Quand Daniel Carré reprend la direction de la société, en décembre 1978, il conditionne son engagement à l'implication à ses côtés de ceux qu'il appelle les « hommes forts » de l'entreprise, à savoir les *leaders* syndicaux<sup>36</sup>. *In fine*, seul Francis Vanlierde, dont les dispositions le rapprochaient des cadres, acceptera de siéger dans le comité de gestion et d'identifier sa parole à celle de l'entreprise. Les archives montrent que Jean Bourgois continue quant à lui à privilégier un rôle de porte-parole des ouvriers auprès de la

direction. Sa position d'agent de maîtrise sur le site de Leers, là où sont les tissages, impliquait un lien plus étroit avec les cols bleus de la société.

- 33 Le pari économique des repreneurs était que l'entreprise réussisse à se réinsérer sur le marché grâce à sa puissance créative et commerciale, ce dont les syndicalistes doutaient. D'après Yvonne Delemotte, l'opposition au projet de SCOP renvoie surtout à des préoccupations pratiques de gestion financière :

Dans ce secteur, « au plus les commandes arrivent, au plus il faut de matières premières et payer cash. Au plus vous avez de commandes, au plus vous avez de difficultés ! Les banques ne suivent pas. Les clients payent à 60-90 jours » (entretien avec Yvonne Delemotte, 2 avril 2014).

- 34 Daniel Carré, cadre venu de la région parisienne, a forgé son expérience des affaires dans des secteurs industriels fortement internationalisés, tout comme Henri Le Marois qui, avant Marketube, avait accompagné des firmes américaines dans l'acquisition d'entreprises familiales du Nord. On peut supposer qu'ils n'avaient pas le même sens social que les syndicalistes dont l'autochtonie les disposait à percevoir toute la puissance des grandes familles du textile, qui contrôlent non seulement cette industrie mais aussi les activités bancaires et de distribution qui la conditionnent. La position économique des tissages Deffrenne, situés au milieu de la chaîne textile, entre filatures et apprêteurs, différait par exemple grandement de celle de Marketube dont les partenaires commerciaux ne relevaient pas du capital local.

- 35 Si les syndicalistes marxisants et les cadres socialisants s'opposaient sur la question coopérative et, plus largement, sur leur conception de l'autogestion, ils partageaient cependant une même attente : celle que les travailleuses et travailleurs des établissements Deffrenne répondent à leurs offres respectives d'engagement. Sur ce point, ils pouvaient se désoler ensemble de l'apathie ouvrière. En témoigne cette analyse d'un syndicaliste Deffrenne interviewé dans *Libération* :

« On constate souvent dans l'occupation un manque d'initiative. La salle de lecture est vide. La salle de télé est pleine. L'existence de cette masse de gens assistés et vivants du travail au noir devient une préoccupation mais nous manquons totalement de canaux et de moyens pour les atteindre. On assiste à... comment dire ?... Une sorte de liquéfaction de la classe ouvrière » (D. Speck, « Histoire d'une liquéfaction. Entretien avec des syndicalistes CFDT de Deffrenne, une entreprise du groupe Schlumpf », *Libération*, 20 mai 1977).

- 36 Au regard de l'enjeu de « participation », la lecture syndicale ne diffère pas des regrets formulés en situation par Daniel Carré ou de l'analyse *ex post* de Dominique Martin. Cependant, le constat du maintien d'une persistance de la conflictualité salariale oblige à noter que l'apathie n'est pas un terme adéquat pour décrire la situation. Les tensions qui traversent la relance et tiraillent les syndicalistes, entre l'intérêt de l'entreprise et celui des ouvrières, méritent d'être considérées autrement que dans les termes d'une pathologie de l'irresponsabilité : comme le signe de luttes politiques irréductibles aux enjeux de gestion.

### 3. La citoyenneté du salaire

- 37 Comme l'a montré Bernard Friot, en se structurant autour de dispositifs comme la qualification, la cotisation et la retraite conçue comme continuation du traitement, le salaire est devenu, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, plus que la simple contrepartie financière du travail effectué : il a institué « une autre mesure de la valeur économique », qui résulte



non pas des arbitrages du marché mais de décisions politiques (Friot, 2012, p. 22). De là vient l'ambivalence fondamentale du salariat, qui est à la fois le fondement de la subordination du travail au capital et celui de la citoyenneté industrielle (Didry, 2016). Le statut salarial s'offre ainsi comme le support de revendications qui se passent de la médiation d'autres acteurs comme les syndicalistes ou les cadres de l'entreprise, qu'il s'agisse d'y accéder ou d'en contester les formes.

### 3.1. Salaire et politisation de l'ordre industriel

38 Dans les archives, le salaire est le fil rouge de la politisation de l'ordre industriel, et ce dès l'époque des tissages Deffrenne<sup>37</sup>. Il se trouve au cœur de la « vie politique d'usine » qui s'est développée depuis mai-juin 1968. Outre la contestation des formes de rémunération conditionnées à la productivité (primes de présence, de rendement, salaire aux pièces, intéressement, etc.), on voit poindre des revendications qui fondent le salaire comme un droit *politique* déconnecté de la productivité. Par exemple, en 1975, un sondage effectué par la direction auprès des tisserands à propos de la durée de travail hebdomadaire donne ce résultat :

« 10 tisserands désirent ne faire que 40 heures — 16 tisserands sont pour les 45 heures — un tisserand a exprimé le désir de faire 40 heures et [être] payé 45 heures » (ANMT, fonds D. Carré, compte-rendu du CE du 13 octobre 1975, je souligne).

39 Si les résultats du sondage témoignent du fait qu'une majorité de tisserands restent alors prêts à « travailler plus pour gagner plus », un autre événement montre qu'il n'en est pas de même pour les piquières, y compris quand elles sont les moins bien payées :

Fin 1974, « La Direction a proposé une prime à la pièce mais les piquières ont refusé car cela ne change rien aux conditions de travail » (ANMT, fonds D. Carré, compte-rendu DP CE du 23 décembre 1974).

40 On pourrait interpréter ce rejet comme le signe que le salaire n'est pas important. Il semble plus réaliste de l'analyser comme une volonté de *ne pas céder au chantage du salaire*, c'est-à-dire du salaire utilisé comme instrument disciplinaire commandant la mise au travail. En d'autres termes, il ne s'agit pas de dire que les ouvrières n'auraient, au choix, que des préoccupations quantitatives ou qualitatives, mais bien que ces deux dimensions sont indissociables.

41 Un débat sur la prime de présence est l'occasion de mettre en lumière les rapports genrés au travail. Les déléguées défendent le droit de « la femme mariée » et de « la mère de famille » à ne pas faire plus de quarante heures par semaine « afin de ne pas prendre son repos journalier ou hebdomadaire pour effectuer le ménage »<sup>38</sup>. Alors que l'employeur incite les ouvrières à travailler davantage, les déléguées rappellent que le travail ne s'arrête pas avec l'usine. Il ne s'agit pas tant d'une critique de la double journée de travail que de sa reconnaissance, mais cette simple évocation de la division sexuelle du travail révèle une tension latente entre les deux principaux groupes ouvriers de l'usine : celui du piquage, composé en grande majorité de femmes sans qualification reconnue, et celui du tissage, composé exclusivement d'hommes, revendiquant leur qualification professionnelle et en demande d'heures de travail supplémentaires. Envisager le salaire comme le terrain d'une lutte entre des intérêts sociaux antagoniques ne renvoie donc pas seulement à l'antagonisme entre employeur et salariées mais permet aussi de mettre en lumière d'autres lignes de tension, comme celles construites autour du genre<sup>39</sup>.

- 42 Les débats autour du salaire se révèlent en outre particulièrement propices à la participation des fractions ouvrières à la vie politique de l'usine : souvent, les discussions dépassent le face-à-face entre le patron et les élu·es du CE, grâce à la tenue de réunions *ad hoc*, à l'organisation de consultations référendaires du personnel ou à l'association aux réunions de délégué·es d'ateliers en plus des représentant·es élu·es. Les institutions de représentation du personnel sont ainsi investies dans une logique *inclusive* (Hayat, 2013) qui ne réserve pas leur fonctionnement aux seules représentant·es. Tandis que la question du salaire et des conditions de travail permet de relier les scènes productives de l'usine à l'arène délibérative du CE, les enjeux d'emploi et de gestion, qui donnent une importance accrue à la procéduralisation des relations professionnelles et aux luttes d'expertise, ne s'imposent pas d'emblée aux travailleuses et travailleurs. S'ils et elles manifestent ponctuellement leur solidarité avec les victimes d'une première vague de licenciements, fin 1974, ce n'est que deux ans plus tard, avec l'annonce de la liquidation de l'entreprise, qu'ils et elles vont s'intéresser à la question de l'emploi, quand elle devient celle de *leur* emploi, et s'engager collectivement dans l'occupation.
- 43 On peut prolonger ce regard sur les enjeux salariaux dans les instances de la nouvelle SA Dampierre. La relance a permis de mettre fin au favoritisme qui prévalait dans l'ancien système, en aplanissant les salaires au sein de chaque catégorie et en relevant les salaires les plus bas<sup>40</sup>. Elle n'a cependant pas mis fin à la hiérarchie des revenus dans l'entreprise<sup>41</sup>, et elle a aussi impliqué des sacrifices financiers. En attendant des jours meilleurs, l'ensemble du personnel a accepté de renoncer à toute nouvelle augmentation légale ainsi qu'au treizième mois qui était payé du temps des tissages Deffrenne. Le rapport de l'ADSSA cite aussi le témoignage d'un tisserand, qui donne la mesure des pertes de revenu consenties par ce groupe au nom de l'égalité en son sein :
- « On s'est réunis et on a discuté à partir des anciens salaires Deffrenne. Cela a donné une moyenne de 2 900 francs. C'était nettement en dessous d'avant puisqu'on gagnait 3 400 francs + les primes + le 13<sup>e</sup> mois. Mais au moins ça a fait disparaître le favoritisme » (ANMT, fonds D. Carré, Rapport d'enquête : « ADSSA, "Une entreprise gérée par les travailleurs". Bilan d'une année d'expérience », octobre 1979, p. 45. Les montants de 2 900 et 3 400 francs correspondent respectivement à des salaires de 1 400 et 1 700 euros à parité de pouvoir d'achat).
- 44 Alors que les ouvrier·es spécialisées se disent relativement satisfait·es de la nouvelle politique des salaires qui signifiait pour elles et eux un relèvement des *minima*<sup>42</sup>, les tisserands restent plus critiques. Ils demandent la transparence sur les salaires et investissent le CE pour accéder aux comptes. Aux élections du CE de juin-juillet 1979, leur liste non affiliée à un syndicat remporte quatre sièges sur cinq, marginalisant celle de la CFDT qui était majoritairement composée de femmes issues du piquûrage<sup>43</sup>. Là encore, la question salariale apparaît comme le moteur de l'intéressement des ouvrier·es à la vie de l'usine, qu'il s'agisse d'une adhésion au compromis salarial issu de la relance ou, au contraire, d'une implication critique dans le gouvernement de l'entreprise pour ceux qui s'estiment lésés.
- 45 Le salaire apparaît ainsi, tout au long de la période, comme un vecteur de politisation de l'ordre industriel, et ceci de plusieurs manières. D'abord, on l'a vu, parce qu'il contribue à inclure dans ce débat plus que les seules délégué·es. Ensuite, parce qu'il pose la question des modalités et des limites de la domination patronale. Enfin, parce qu'il donne à voir la division sexuelle du travail, éclairant les lignes de fracture qui traversent la communauté des travailleurs et travailleuses et reliant la question du

travail (productif) dans l'usine à celle du travail (reproductif) hors de celle-ci. En cela, le débat salarial permet aussi de pointer vers les formes d'activité qui ne sont pas socialement reconnues comme du travail mais sont pourtant bien vécues comme du travail par les intéressés.

- 46 Que signifie le redémarrage de l'entreprise, sinon le basculement progressif de « grévistes », qui travaillaient déjà de fait pendant l'occupation, vers un statut de salariées redonnant une valeur économique à leur activité ? Cet aspect est nettement visible dans les débats de la fin 1978 et explique notamment l'attachement des syndicalistes à la réembauche massive et simultanée de l'ensemble des occupant·es. On l'a vu, l'entreprise redémarre dès l'été 1978 mais ne réintègre l'ensemble des occupant·es dans leur emploi qu'à l'été suivant. Pendant cette phase de transition, les différences entre « bénévoles » et « embauchés » (les termes viennent des archives) sont source de tensions qui préoccupent les syndicalistes, tandis que le directoire y voit l'occasion de faire assumer par les bénévoles des tâches « secondaires » permettant aux embauchés de se concentrer sur la production (comme le nettoyage des sites en vue de leur « remise en ordre »). Ce courrier d'un ouvrier à Daniel Carré donne à voir l'enjeu d'une reconnaissance salariale d'activités exercées dans l'ombre du travail ouvrier (masculin) :

« Monsieur, [...] vous devez également savoir que je dois normalement cumuler les fonctions de travailleur comme monteur de chaîne et de concierge, ce qui n'est pas compatible, ma femme faisant en l'occurrence une partie de mon travail bénévolement » (ANMT, fonds D. Carré, correspondance : courrier de R. Bulcourt à D. Carré, 28 février 1979).

- 47 La demande de salaire constitue ainsi le vecteur par lequel des activités considérées comme bénévoles sont *requalifiées* comme étant du travail porteur de valeur économique (Simonet, 2022). En cela, la lutte pour l'emploi des Deffrenne est aussi une lutte pour le salaire, pour un travail doté de valeur sociale *et* économique, sociale *parce qu'économique*, à l'image des ouvrières de la société de confection industrielle du Pas-de-Calais (CIP) qui, à la même époque, défendaient le droit à l'emploi comme garant de leur reconnaissance sociale (Borzeix et Maruani, 1982). Pour le dire autrement, la reconnaissance passe aussi par la redistribution.

### 3.2. Le déni politique du salaire

- 48 La question des salaires n'est pourtant pas perçue comme une question politique au sein de la SA Dampierre. C'est même tout le contraire. Dans une polémique avec la section CFDT qui, au printemps 1979, avait appelé à un débrayage dans le cadre d'une journée nationale d'action syndicale, Daniel Carré explique que c'est hors du lien du salaire que se manifeste la liberté du travail :

« Toute grève a des conséquences sur les travailleurs et sur l'entreprise. Les travailleurs affirment leur volonté en payant un prix : la perte de leur salaire qui sanctionne leur liberté et leur droit » (ANMT, fonds D. Carré, correspondance : copie d'un courrier manuscrit de Daniel Carré à la section CFDT Dampierre, 14 juillet 1979).

- 49 Pour Daniel Carré, le rapport salarial est le fondement de la subordination du travail, pas un vecteur de participation. Un autre courrier donne à voir sa réaction au moment où se met en place le nouveau CE au sein duquel domine non la CFDT, mais la liste sans étiquette des tisserands. Dans cette lettre adressée au secrétaire du CE, Daniel Carré

l'invite à réécrire le compte-rendu de la réunion du 20 juillet 1979, qui lui semble « très inacceptable, car *inconscient* ». Il lui reproche un « ton polémique », « hors de propos ». Il considère la publication des salaires individuels sans autorisation des intéressés comme un « règlement de compte interpersonnel » et se demande si l'intention des élus est de ramener tous les salaires au même niveau. Il poursuit, sur un ton polémique :

« Si vous voulez jouer au Soviet, c'est très simple mais vous prenez *toutes les responsabilités*. Un rôle revendicatif dans notre entreprise mérite d'être pris avec mesure. [...] Les augmentations légales sont dues aux *personnes qui travaillent* et fonction de *ce que l'entreprise peut faire*. Si nous ne nous serrons pas les coudes, vous prenez un risque énorme. Notre productivité par homme doit doubler par rapport à la situation actuelle pour considérer que *la production est à niveau* avec la concurrence. Ceci ne veut pas du tout dire que l'effort des ouvriers [doit] doubler, mais il faut serrer les boulons de partout. [...] Si ouvrir le débat librement est pour vous une occasion de "conquérir des avantages" il vous faut bien comprendre que vous ne conquerez que du vent » (ANMT, fonds D. Carré, correspondance : copie d'un courrier manuscrit de Daniel Carré à Jacques S., s.d. [datation de l'auteur : juillet-septembre 1979]).

- 50 On pourrait s'étonner de lire le dirigeant d'une entreprise d'esprit autogestionnaire ironiser sur le soviétisme des représentants du personnel, *a fortiori* quand il déplore ailleurs que les travailleurs et travailleuses « n'utilisent pas assez le droit total de parole dont ils disposent »<sup>44</sup>. La contradiction n'est qu'apparente : ce n'est pas tant la participation en soi qui gêne le PDG, mais ce qu'il considère être la tendance des ouvrières et de leurs représentant·es à rester dans une logique revendicative. Du côté des tisserands non syndiqués, elle s'exprime sur le terrain des salaires. Du côté de la section CFDT, elle se traduit par la participation aux journées d'action interprofessionnelles. Dans les deux cas, elle témoigne de la persistance d'une posture conflictuelle que le PDG juge inappropriée.
- 51 Dès le début de son mandat à la tête du directoire, Daniel Carré explique que la distribution de « salaires décents » est à ses yeux indissociable d'une « production efficace, donc une hiérarchie de contrôle, de régulation et de fixation d'objectifs »<sup>45</sup>. Il est très clair sur ce point : « les liens horizontaux sont aussi importants que les liens hiérarchiques »<sup>46</sup>. Loin de s'opposer, les registres disciplinaire et participatif s'articulent étroitement dans ses propos. Tandis que la participation est une affaire de formation, notamment en gestion, « pour guérir la pathologie sociale qui est une conséquence inéluctable du conflit et de la lutte »<sup>47</sup>, la discipline passe par le salaire, rejeté hors de la politique, hors de la « démocratie industrielle ».
- 52 Du point de vue de ceux qui détiennent les positions de pouvoir dans l'ordre industriel — en raison de leur position dans la division du travail, de leur capital culturel et de leur capital économique —, le salaire n'est pas politique. Il relève soit du privé (les cadres revendiquent le salaire qu'ils pensent correspondre à leur valeur individuelle<sup>48</sup>), soit de l'économique (les salaires ouvriers dépendent des performances de l'entreprise). L'historien James C. Scott a proposé la notion d'*infrapolitique* pour désigner le fait que « la plus grande partie de la vie politique active des groupes dominés a été ignorée parce qu'elle a lieu à un niveau qui est rarement reconnu comme politique » (Scott, 2019, p. 340). La notion d'*infrapolitique* engage deux idées : par analogie avec les rayons infrarouges, elle désigne un phénomène qui se situe hors du spectre de notre vision ordinaire ; au sens de l'infrastructure, elle renvoie au « socle culturel et structurel de la lutte politique plus visible » (Scott, 2019, p. 319). Ces deux idées me semblent

particulièrement bien rendre compte de la teneur de la conflictualité salariale au sein de Dampierre. Elle s'apparente « à une lutte matérielle dans laquelle chaque camp teste continuellement les faiblesses de l'autre » (Scott, 2019, p. 319), tout en étant déniée dans son caractère politique par le regard gestionnaire qui réduit la politique, par analogie avec l'ordre politique légitime des démocraties libérales, à la participation aux institutions de la « démocratie industrielle ». Certes, l'infrapolitique au sens de J. C. Scott relève du « texte caché », la dissimulation de la critique derrière le « texte public » répondant à une « performance du respect », ce qui est loin d'être le cas ici : « le conflit leur a délié la langue », confiait un contremaître à Dominique Martin à propos des ouvriers et ouvrières de Dampierre<sup>49</sup>. Mais ces prises de parole que s'autorisent les Dampierre ne pénètrent pas pour autant la sphère de la discussion publique légitime. Elles sont moquées, jugées économiquement irréalistes (du « soviétisme » !). Sans plaquer le concept d'infrapolitique sur le cas étudié, il semble heuristique d'y faire référence pour souligner en quoi l'institution du salaire, à la fois vecteur de subjectivation — politique — et d'assujettissement — économique —, apparaît comme le support d'une citoyenneté disputée.

## 4. Conclusion

- 53 En revenant sur l'expérience d'occupation et de relance d'une entreprise industrielle du Nord de la France à la fin des années 1970, j'ai voulu partir d'une étude de cas pour pointer certains angles morts d'une lecture « participationniste » de la citoyenneté au travail. Voir dans la participation au gouvernement de l'entreprise l'unique lieu de la « démocratie industrielle » conduit à interpréter les conduites ouvrières ou syndicales qui sortent de ce cadre comme pathologiques ou irresponsables, qu'elles demandent trop ou ne donnent pas assez. *A contrario*, réfléchir en termes de registres de citoyenneté industrielle permet de distinguer deux formes de politisation du travail, l'une se situant à l'horizon de l'entreprise, dans une perspective de bonne gestion (participative), l'autre se situant au-delà, à l'horizon de la branche industrielle et d'une intervention publique qui contraigne le capital plutôt que d'accompagner ses décisions. De même, les revendications ouvrières de type salarial peuvent être analysées comme des demandes élémentaires de reconnaissance formant le socle de toute autre politique possible, dans une logique proche de l'« infrapolitique ». Chacun de ces registres s'appuie sur les *institutions* de la citoyenneté industrielle, tout en en faisant le support de *processus* de politisation différents. Jean-Pierre Le Crom (1998) a montré que les comités d'entreprise ont été historiquement tiraillés entre trois logiques de représentation : le patronage, l'autogestion et le contrôle ouvrier. Si les registres gestionnaire et classiste font écho aux modèles de l'autogestion et du contrôle ouvrier, ma typologie s'étend au-delà des logiques de mobilisation du CE en considérant les dispositifs politiques plus larges qui l'orientent différemment et lui donnent plus ou moins d'importance. Orienté vers l'extérieur de l'entreprise *via* le syndicat dans le registre classiste, le CE est davantage articulé aux instances de gouvernance de l'entreprise (comité de relance/gestion et conseil de surveillance) dans le registre gestionnaire, et relié à des scènes infrapolitiques (correspondances privées, discussions entre ouvrières) dans le registre salarial.
- 54 Ces trois registres gestionnaire, classiste et salarial ne prétendent pas épuiser la description des processus de politisation du travail. Ils invitent simplement à ne pas

restreindre *a priori* notre imagination sociologique et politique. Résumer la question de la démocratisation du travail et de l'économie à celle du gouvernement de l'entreprise, comme le suggèrent nombre de propositions emblématiques d'un « "moment participatif" dans le champ des études sociales de l'entreprise » (Rebérioux, 2018), pose en effet deux problèmes.

- 55 Premièrement, cette perspective tend à renvoyer la conflictualité sur le terrain salarial à la subjectivité du travail subordonné, par opposition à une véritable politisation du travail qui se jouerait dans la participation aux décisions. Dans sa *Critique politique du travail*, Isabelle Ferreras regrette par exemple que les syndicats se concentrent « sur les aspects quantifiables du travail » et « les débats — arides — de chiffres » qui peinent à mobiliser les salarié·es (Ferreras, 2007, p. 205). Si elle reconnaît l'aspect « crucial » des revendications quantitatives (Ferreras, 2007, p. 204), elle défend l'idée que c'est dans la question « qualitative » du « régime d'interaction » que réside « le problème fondamental du travail » : traitées comme des domestiques, les caissières qu'elle étudie dans l'ouvrage ne sont pas reconnues comme des citoyennes dans leur travail. Elle en conclut que « la lutte pour la reconnaissance prend racine dans la sphère qui était pensée comme le lieu par [excellence] de la lutte pour la redistribution : la sphère économique » (Ferreras, 2007, p. 247-248). En d'autres termes, l'autrice reconduit au sein de la sphère de la production la distinction entre redistribution et reconnaissance. J'ai pour ma part proposé une autre piste, en montrant que le salaire constitue un support essentiel de subjectivation politique ; en d'autres termes, que la « reconnaissance » est indissociable de la « redistribution ».
- 56 Deuxième problème, cette lecture tend à isoler l'entreprise comme un champ clos de réforme, un espace de souveraineté dont la nature pourrait changer grâce à une refonte de ses institutions ou de son objet. Or, l'entreprise est inséparable des autres institutions de l'économie qui la constituent et qu'elle constitue en retour. De ce point de vue, la thèse du bicaméralisme économique évoquée en introduction, dont la SA Dampierre peut être vue comme une esquisse, présente plusieurs limites. D'une part, en faisant de la réorganisation des structures de l'entreprise la solution générique au problème de la démocratisation du travail, elle mobilise une conception formelle des institutions qui fait peu de cas de leur épaisseur historique et sociale et de la façon dont elles sont concrètement investies par les acteurs (Lallement, 2008). Le cas Dampierre montre bien à quel point on ne saurait systématiquement réduire l'intérêt des « apporteurs en capital » à une logique purement instrumentale, tandis que l'intérêt matériel des « investisseurs en travail » est aussi au principe de demandes de reconnaissance. D'autre part, cette proposition reste prisonnière des catégories de l'économie libérale et de l'idéologie des « facteurs de production ». Penser le capital et le travail comme deux intérêts devant être conciliés, comme le présuppose la théorie du bicaméralisme d'entreprise, c'est hypostasier un rapport social dans les termes de la rationalité capitaliste laissant accroire que le capital (travail mort) a une valeur en soi, alors qu'on peut l'analyser comme un droit politique à ponctionner une part de la richesse produite par le travail vivant<sup>50</sup>. C'est se condamner à penser la démocratisation du travail dans les catégories du capitalisme, en écartant du débat politique la question du pouvoir sur la valeur économique. Réduire la démocratisation du travail à la recherche d'un « bien commun » de l'entreprise soulève ainsi une interrogation fondamentale : peut-on démocratiser l'économie sans une critique des catégories

mêmes qui naturalisent la séparation entre les sphères de l'économie et de la politique ?

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Allal, A., Yon, K., 2020, « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critique internationale*, n° 87, p. 15-32.
- Adam, G., Reynaud, J.-D., 1978, *Conflits du travail et changement social*, Presses universitaires de France, Paris.
- Amable, B., Palombarini, S., 2005, *L'économie politique n'est pas une science morale*, Raisons d'Agir, Paris.
- Bérout, S., 2013, « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, n° 5, p. 5-32.
- Borzeix, A., Maruani, M., 1982, *Le temps des chemises. La grève qu'elles gardent au cœur*, Syros, Paris.
- Borzeix, A., Charles, J., Zimmermann, B., 2015, « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, p. 1-19.
- Burawoy, M., 1985, *The Politics of Production*, Verso, Londres.
- Burawoy, M., 1998, « The Extended Case Method », *Sociological Theory*, vol. 16, n° 1, p. 4-33.
- Burawoy, M., 2015 (1979), *Produire le consentement*, Montreuil, La ville brûle.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., 2015, *L'entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris.
- Casassus-Montero, C., 1977, « Un débat européen sur la démocratie industrielle, Cambridge, juillet 1977 », *Sociologie du travail*, vol. 19, n° 4, p. 434-439.
- Chamayou, G., 2018, *La Société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, La Fabrique, Paris.
- Chambost, I., Cléach, O., Le Roulley, S., Moatty, F., Tiffon, G. (dir.), 2020, *L'autogestion à l'épreuve du travail. Quelle émancipation ?*, Presses universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- Charles, J., Ferreras, I., 2017, « La citoyenneté au travail. Enjeu pour les organisations et la sociologie », in de Nanteuil, M., Merla, L. (dir.), *Travail et care comme expériences politiques*, Presses universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, p. 165-178.
- Coutrot, T., 2018, *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Le Seuil, Paris.
- Cristofalo, P., 2009, « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.

- Cukier, A., 2018, *Le Travail démocratique*, Presses universitaires de France, Paris.
- Didry, C., 1998, « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie*, n° 3, p. 495-534.
- Didry, C., 2016, *L'Institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, La Dispute, Paris.
- Favereau, O., 2014, *Entreprises : la grande déformation*, Paris, Collège des Bernardins.
- Ferreras, I., 2007, *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Presses de Sciences Po, Paris.
- Ferreras, I., 2013, « Entre gestion et gouvernement. De la place des investisseurs en travail dans le gouvernement de l'entreprise capitaliste », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 2, p. 32-40.
- Ferreras, I., 2017, *Firms as Political Entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Friot, B., 2012, *L'enjeu du salaire*, La Dispute, Paris.
- Georgi, F. (dir.), 2003, *Autogestion. La dernière utopie*, Publications de la Sorbonne, Paris.
- Georgi, F., 2013, « L'autre nom du PSU ? Enjeux identitaires et stratégiques de l'autogestion (1960-1990) », in Castagnez, N., Jalabert, L., Sirinelli, J.-F., Lazar, M., Morin, G. (dir.), *Le Parti socialiste unifié. Histoire et postérité*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, p. 239-252.
- Georgi, F., 2018, *L'Autogestion en chantier. Les gauches françaises et le « modèle » yougoslave, 1948-1981*, Arbre bleu Éditions, Nancy.
- Gourgues, G., 2017, « Occuper son usine et produire : stratégie de lutte ou de survie ? La fragile politisation des occupations de l'usine Lip (1973-1977) », *Politix*, vol. 30, n° 117, p. 117-143.
- Gourgues, G., 2018, « Lip, miroir de l'ordre économique », in Gourgues G., Neuschwander C., *Pourquoi ont-ils tué Lip ? De la victoire ouvrière au tournant néolibéral*, Raisons d'agir, Paris, p. 287-355.
- Hatchuel, A., Goutaland, A., Lévêque, J., 2021, « Les sociétés à mission, à l'épreuve du réel : les enjeux sociaux et académiques », *Sociétal*, en ligne : <https://www.societal.fr/armand-hatchuel-les-societes-mission-lepreuve-du-reel-les-enjeux-sociaux-et-academiques>
- Hayat, S., 2013, « La représentation inclusive », *Raisons politiques*, n° 50, p. 115-135.
- Hayes, I., Yon, K., 2018, « Ressorts et limites d'une prise de conscience féministe dans les conflits du travail (Roubaix, années 1970) », *Le Mouvement social*, n° 265, p. 71-93.
- Lallement, M., 2008, « L'entreprise est-elle une institution ? Le cas du familistère de Guise », *Revue française de socio-économie*, vol. 1, n° 1, p. 67-87.
- Landemore, H., Ferreras, I., 2016, « In Defense of Workplace Democracy: Towards a Justification of the Firm-State Analogy », *Political Theory*, vol. 44, n° 1, p. 53-81.
- Le Crom, J.-P., 1998, *L'introuvable démocratie salariale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Syllepse, Paris.
- Lomba, C., 2008, « Avant que les papiers ne rentrent dans les cartons : usages ethnographiques des documents d'entreprise », in Arborio, A.-M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C., Muller, S. (dir.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, Paris, p. 29-44.
- Machu, L., 2013, « Genre, conventions collectives et qualifications dans l'industrie française du premier XX<sup>e</sup> siècle », *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, vol. 38, n° 2, p. 41-59.
- Marshall, T. H., 1950, *Citizenship and Social Class*, Cambridge University Press, Cambridge.



- Martin, D., 1994, *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Presses universitaires de France, Paris.
- Marx, K., 1993 [1867], *Le Capital. Livre I*, Presses universitaires de France, Paris.
- Musso, P., 2017, *L'entreprise contre l'État ?*, Éditions Manucius et IEA de Nantes, Paris.
- Neveu, C., 2004, « Les enjeux d'une approche anthropologique de la citoyenneté », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 20, n° 3, p. 89-101.
- Paulange-Mirovic, A., 2013, « "Nous avons réinventé la sociologie". L'Association pour le développement des sciences sociales appliquées : genèse sociale d'une entreprise académique (1968-1975) », *Revue française de science politique*, vol. 63, n° 3-4, p. 545-567.
- Pateman, C., 1970, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Quijoux, M., 2018, « Sauver son entreprise en créant une société coopérative. Engagement syndical et participation ouvrière », *Sociologie du travail*, vol. 60, n° 4, p. 1-20.
- Rebérioux, A., 2018, « À propos de *Firms as political entities. Saving Democracy through Economic Bicameralism* d'Isabelle Ferreras », *Revue de la régulation*, en ligne : <https://doi.org/10.4000/regulation.14225>
- Scott, J. C., 2019 [1992], *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Éditions Amsterdam, Paris.
- Segrestin, B., Roger, B., Vernac, S. (dir.), 2014, *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Éditions Sciences humaines, Auxerre.
- Simonet, M., 2022, « Les tribunaux du travail gratuit : ce que requalifier veut dire », in Chappe, V.-A., Tonneau, J.-P. (dir.), *Le droit du travail en sociologie*, Presses des Mines, Paris, p. 125-137.
- Sombrero (collectif), 2018, *Changer le monde, changer sa vie : enquête sur les militantes et les militants des années 1968 en France*, Actes Sud, Paris.
- Vigna, X., 2007, *L'insubordination ouvrière dans les années 68. Essai d'histoire politique des usines*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- Webb, B., Webb, S., 1897, *Industrial Democracy*, Longmans, Green and co., Londres.

## ANNEXES

### Liste des sigles utilisés dans l'article

AD : Archives départementales

ADSSA : Association pour le développement des sciences sociales appliquées

ANMT : Archives nationales du Monde du travail

ANR : Agence nationale de la recherche

ASA : Allocation supplémentaire d'attente

CE : Comité d'entreprise

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CIP : Confection industrielle du Pas-de-Calais

DP : Délégué du personnel

Hacuitex : Fédération « Habillement-Cuir-Textile » de la CFDT  
 HEC : École des hautes études commerciales  
 INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques  
 IPA : Institut de préparation aux affaires  
 MACIF : Mutuelle d'assurance des commerçants et industriels de France  
 PDG : Président directeur général  
 PS : Parti socialiste  
 PSU : Parti socialiste unifié  
 S&E : Socialisme et entreprises  
 SA : Société anonyme  
 SCOP : Société coopérative ouvrière de production  
 SGIC : Syndicat général des ingénieurs et cadres  
 UCC : Union des cadres de la chimie  
 URI : Union régionale interprofessionnelle

## NOTES

1. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038496102>.
2. « Deffrenne ou la perspective de l'autogestion », *Libération*, 6 juillet 1978.
3. L'Association pour le développement des sciences sociales appliquées a été fondée par Michel Crozier et d'autres chercheurs pour promouvoir la sociologie des organisations (Paulange-Mirovic, 2013).
4. ANMT, fonds D. Carré, Rapport d'enquête : « ADSSA, "Une entreprise gérée par les travailleurs". Bilan d'une année d'expérience », octobre 1979. Cette enquête fournira le matériau du chapitre de l'ouvrage de Dominique Martin cité plus haut (Martin, 1994).
5. ANMT, fonds D. Carré, Rapport d'enquête : « ADSSA, "Une entreprise gérée par les travailleurs". Bilan d'une année d'expérience », octobre 1979, p. 1, 2, 86.
6. « De Deffrenne à Dampierre, un projet industriel textile original », *Nord économique*, n° 28, 14 juillet 1978.
7. D'autres apports individuels, portant le nombre d'actionnaires à environ 200, ainsi qu'un prêt consenti par la Mutuelle d'assurance des commerçants et industriels de France (MACIF), permettent de doubler le capital en janvier 1979.
8. ANMT, fonds URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, bulletin d'entreprise : H. Le Marois, « "Moi, j'ai pas confiance..." », *Dampierre Tissages Bulletin de Liaison*, n° 3, s.d. [datation de l'auteur : automne 1979].
9. ANMT, fonds D. Carré, procès-verbaux du conseil de surveillance, 17 juillet 1978 et 5 septembre 1978.
10. ANMT, fonds D. Carré, correspondance : courrier de Daniel Carré à Patrick Pesquès (PDG de la SA Dampierre) et Henri Le Marois (président du conseil de surveillance), 30 octobre 1978.
11. ANMT, fonds D. Carré : procès-verbal de la réunion du conseil de surveillance et annexe au PV, 28 novembre 1978.

12. L'ASA, instituée par l'accord national du 14 octobre 1974 suite au conflit des Lip, permet aux licenciés économiques de percevoir pendant un an 90 % de leur salaire brut antérieur. À propos des effets paradoxaux de l'ASA sur la dynamique des occupations, voir Gourgues, 2017.
13. ANMT, fonds D. Carré, notes manuscrites de D. Carré : « Réunion du directoire du 7 mai 1980 ».
14. La fin des années 1970 correspond à un tournant politique où l'État, un temps contraint à le faire sous la pression d'intenses luttes syndicales et en particulier du mouvement des Lip, renonce à « réguler » les licenciements économiques (Gourgues, 2018, p. 329-337).
15. ANMT, fonds D. Carré, notes manuscrites de D. Carré : communication du directoire au CE du 23 juillet 1980.
16. ANMT, fonds D. Carré, notes manuscrites de D. Carré : communication du directoire au CE du 23 juillet 1980.
17. ANMT, fonds D. Carré, Rapport d'enquête : « ADSSA, "Une entreprise gérée par les travailleurs". Bilan d'une année d'expérience », octobre 1979, p. 2.
18. Pour Habillement-Cuir-Textile.
19. Fondé en 1960 comme une alternative tant à la Section française de l'internationale ouvrière (SFIO) qu'au Parti communiste français (PCF), le PSU a été, avec la CFDT, un creuset de la « deuxième gauche » et de l'idéologie autogestionnaire dans les années 1960-1970.
20. Syndex a inauguré dans les années 1960, en lien avec la CFDT, une nouvelle forme d'« expertise militante » : en réinvestissant le droit du CE de se faire assister d'un expert-comptable, les intervenants du cabinet combinent l'analyse des comptes à l'analyse économique pour aller, au-delà de la traduction des chiffres, vers une intelligibilité de l'entreprise comme cœur de l'exploitation capitaliste (Cristofalo, 2009).
21. Voir supra, encadré 1.
22. Dont la plus célèbre est l'intervention auprès des Lip qui permettra de rédiger le document « Lip est viable » de la CFDT.
23. Entretien avec Alain Salmon, 29 mai 2015.
24. ANMT, fonds URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, brochure syndicale, juin 1977. Le titre du document fait référence à un ouvrage publié peu avant : Collectif, *Lip : affaire non classée*, Syros, Paris, 1977.
25. ANMT, fonds URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, notes manuscrites (retranscription des différentes interventions) : « 22 août 77. Meeting de soutien à Deffrenne ».
26. Il est condamné en octobre 1977 à un mois de prison avec sursis, 5 000 francs d'amende et 3 000 francs de dommages et intérêts à verser à la CFDT, pour entrave au bon fonctionnement du CE. Sa culpabilité est reconnue en mars 1978 dans le détournement de l'argent de l'entreprise et il est condamné à dix-huit mois de prison dont six avec sursis.
27. Fédération Hacuitex, « Redéploiement industriel et surexploitation du tiers-monde », *Cadres CFDT*, n° 286, 1978.
28. Entretien avec F. Vanlierde, 3 décembre 2014.
29. ANMT, fonds URI CFDT Nord-Pas-de-Calais, brochure syndicale : « Assemblée générale de l'union régionale Hacuitex Nord-Picardie », 13 octobre 1979.
30. Les « Assises du socialisme », organisées en octobre 1974, ont été marquées par l'intégration au sein du nouveau Parti socialiste de François Mitterrand de nombreuses figures de la « deuxième gauche » venues en particulier du PSU et de la CFDT.
31. CFDT, fonds Hacuitex, Rapport d'étude : Rapport du Centre de recherche d'économie d'entreprise, Université des sciences et techniques de Lille, à M. le Maire de Roubaix, mars 1978.
32. Entretien avec H. Le Marois, 24 mars 2014.
33. Lui-même ancien ingénieur au sein du groupe Shell en France, Jean-Louis Le Moigne fait partie des pionniers de l'enseignement universitaire des sciences de gestion dans les années 1970.
34. ANMT, fonds D. Carré, correspondance : courrier de D. Carré à H. Le Marois, 27 juin 1978.

35. ANMT, fonds D. Carré, Rapport du conseil de surveillance, 26 septembre 1978.
36. ANMT, fonds D. Carré, notes manuscrites de D. Carré : « Proposition d'organisation », 6 pages, 25 février 1979.
37. Dans les papiers de Daniel Carré, les archives des instances de représentation du personnel remontent au 5 juin 1968.
38. ANMT, fonds D. Carré, compte-rendu du CE du 23 juin 1975.
39. À une autre échelle, Laure Machu montre que les conventions collectives ont permis de rendre visibles la variété et la qualification des tâches exécutées par les femmes et de réduire ainsi l'écart avec les salaires masculins, mais en légitimant les frontières sexuelles de la division du travail maintenant les femmes dans les positions subalternes (Machu, 2013).
40. Le salaire le plus bas, celui que touchent les piquières, est porté à 2 400 francs, soit environ 1 200 euros actuels à parité de pouvoir d'achat, selon le convertisseur de l'INSEE.
41. Les cadres sont payés 9 000 francs, soit environ 4 500 euros actuels à parité de pouvoir d'achat. La position syndicale était d'instaurer une échelle des salaires allant de 1 à 6, ce qui semble respecté à l'exception du salaire du PDG sur lequel on reviendra plus loin.
42. C'est en tous cas ce que relève le rapport de l'ADSSA.
43. J'ai abordé ailleurs les logiques de la division sexuelle du travail et de la représentation du personnel dans l'entreprise (Hayes et Yon, 2018).
44. Cité dans « Deffrenne (Hacuitex, Nord-Pas-de-Calais), Vivre la reprise », *Syndicalisme*, juillet 1979.
45. ANMT, fonds D. Carré, notes manuscrites de D. Carré : « Proposition d'organisation », 25 février 1979.
46. ANMT, fonds D. Carré, notes manuscrites de D. Carré : « Proposition d'organisation », 25 février 1979.
47. ANMT, fonds D. Carré, notes tapuscrites de D. Carré : « D. Carré confidentiel projet plan de relance économique et social », 4 pages, janvier 1980.
48. Parallèlement aux revendications syndicales et ouvrières qui sont dénoncées par Daniel Carré, on trouve dans les archives diverses traces qui attestent que lui-même, tout comme les autres cadres embauchés, considèrent comme totalement légitime de négocier leur salaire, posant des conditions qui renvoient à ce qu'ils jugent être leur valeur propre. Seul Daniel Carré subordonne ses propres revendications — 250 000 francs par an, soit 124 000 euros de 2020 — à la situation économique de l'entreprise.
49. ANMT, fonds D. Carré, Rapport d'enquête : « ADSSA, "Une entreprise gérée par les travailleurs". Bilan d'une année d'expérience », octobre 1979, p. 84.
50. « La simple métamorphose de l'argent en facteurs objectifs du procès de production, en moyens de production, métamorphose ces derniers en titres légaux, en droits coercitifs sur du travail d'autrui et du surtravail » (Marx, 1993 [1867], p. 348).
- 

## RÉSUMÉS

Les réflexions contemporaines sur la démocratisation du travail mettent souvent l'accent sur un champ du « gouvernement de l'entreprise » composé d'institutions et de pratiques qui sont pensées en analogie avec la politique légitime dans les démocraties libérales. Plutôt que de circonscrire *a priori* la politique à la définition d'un bien commun de l'entreprise, l'analyse

proposée ici tente de saisir comment le travail se politise en situation. Prenant comme point de départ l'étude sociohistorique d'une expérience de relance et de démocratisation d'une petite entreprise industrielle du Nord de la France, à la fin des années 1970, l'article identifie trois registres de « citoyenneté industrielle », montrant ainsi que la démocratisation du travail est un enjeu de luttes. Après avoir distingué, dans la dynamique de l'occupation et de la relance de l'entreprise, deux registres « classiste » et « gestionnaire » qui s'appuient différemment sur les institutions du mouvement ouvrier et de l'entreprise, il souligne l'importance des conflits autour du salaire, révélant celui-ci comme un troisième support matériel et symbolique de subjectivation politique. *In fine*, cette démarche permet aussi d'attirer l'attention sur le lien étroit entre nos façons d'observer le travail et nos conceptions de la politique et de la démocratie.

Contemporary debates on the democratisation of work often focus on a field of “corporate governance” composed of institutions and practices that are thought of in analogy with the legitimate politics of liberal democracies. Rather than assuming that politics refers necessarily to the definition of a corporate common good, I suggest observing how work is politicised in situ. Taking as a starting point the socio-historical study of an experience of recovery and democratisation at a small industrial company in the North of France in the late 1970s, the article identifies three registers of “industrial citizenship”, thus showing the democratisation of work to be a conflict issue. After distinguishing, throughout the sit-ins and the recovery of the company, between a “classist” and a “managerial” register, which rely respectively on the institutions of the labour movement and the company, it underlines the importance of conflicts over pay, revealing the latter to be a third material and symbolic support of political subjectivation. Ultimately, this approach also draws attention to the close link between our ways of observing work and our conceptions of politics and democracy.

## INDEX

**Mots-clés :** Participation, Travail, Politisation, Citoyenneté, Autogestion, Syndicalisme, Démocratie, Salaire

**Keywords :** Participation, Work, Politicisation, Citizenship, Self-Management, Trade Unionism, Democracy, Wage

## AUTEUR

### KAREL YON

Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHE.S), UMR 8533 CNRS et Université Paris-Nanterre

Bâtiment Max Weber (W), bureau 233

200, avenue de la République, 92001 Nanterre cedex, France