L'usine théâtre du pouvoir. Direction et salariés à Faverge, mars-avril 1976

Irène Favier

▶ **To cite this version:**

Irène Favier. L'usine théâtre du pouvoir. Direction et salariés à Faverge, mars-avril 1976. Presses universitaires François-Rabelais, 229 p., 2015. hal-01744339

HAL Id: hal-01744339
https://hal.science/hal-01744339

Submitted on 27 Mar 2018

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.

Irène Favier

L'usine
théâtre du pouvoir

Direction et salariés à Faverges pendant le conflit chez S.T. Dupont (mars-avril 1976)

Collection « Perspectives historiques »

Presses Universitaires François-Rabelais

2015

Illustration de couverture :

xxxxxxxxxxxxxxxxx

Source : xxxxxxxxxxxxx.

Ce livre est issu d'un encodage en TEI
(http://www.tei-c.org/index.xml),
réalisé avec des outils Apsed
(apsed.fr@orange.fr)
avec le soutien de Ciclic – Région Centre (www.ciclic.fr)

Maquette et conception graphique
Mickaël Robert – PUFR

Mise en page
Pauline Borde pour le compte des PUFR

© Presses Universitaires François-Rabelais de Tours, 2015
60, rue du Plat d'Étain – BP 12050
37020 Tours cedex 1, France
http://pufr-editions.fr/

ISSN : 1764-4305
ISBN : 978-2-86906-381-5
Dépôt légal : 1e semestre 2015

À Gérald Floret et à Sébastien,
qui en peu de mots m'ont fait traverser l'Atlantique.

Avertissement au lecteur

Liste des abréviations fréquemment utilisées

CE : Comité d'entreprise
CCE : Comité central d'entreprise
CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens
CFTD : Confédération française démocratique du travail
CGC : Confédération générale des cadres
CGT : Confédération générale du travail
CMR : Chrétien monde rural
CNPF : Conseil national du patronat français
DS : Délégué syndical
FEN : Fédération de l'éducation nationale
FO : Force ouvrière
JAC : Jeunesse agricole catholique
MJC : Maison des jeunes et de la culture
MFR : Mouvement familial rural
MRJC : Mouvement rural des jeunesses chrétiennes
OP : Ouvrier professionnel
OS : Ouvrier spécialisé
PDG : Président-directeur général
PC : Parti communiste
PS : Parti socialiste
PSU : Parti socialiste unifié
SUD : « Solidaires, unitaires, démocratiques », Union syndicale Solidaires
SCOP : Société coopérative ouvrière de production
UDF : Union pour la démocratie française
UIMM : Union des industries et des métiers de la métallurgie
UL : Union locale

Dialogues

Les sources directes de ce livre sont issues pour une partie de témoignages émanant d'anciens membres du personnel ou du patronat de l'entreprise S.T. Dupont. Ces déclarations orales sont retranscrites ici sous forme de dialogues. Le plus souvent, seuls deux interlocuteurs échangent. Pour les quelques occurrences de discours à plusieurs voix, nous avons décidé :

– de conserver les initiales complètes des interlocuteurs, lorsque cela concernait des personnes ayant eu des rôles clés lors du conflit, et devant donc être identifiables ;

– de ne pas faire apparaître les initiales dans les cas où l'identification n'est pas primordiale pour le propos cité.

Remerciements

« Rien que pour pouvoir saisir les nouveaux domaines thématiques,
il faut déjà une forme dramaturgique et théâtrale nouvelle.
Peut-on parler d'argent en vers iambiques ? Est-ce là chose possible ?
Le pétrole est rebelle aux cinq actes. »

Bertolt Brecht, *Écrits sur le théâtre*,
« Les sujets et la forme », Gallimard, p. 154.

Quelques années ont passé entre la rédaction de ce texte et sa mise sous presse. Cette publication me pousse par conséquent à une plongée nouvelle dans ce fragment de l'histoire française aussi méconnu que riche. Il est pour moi émouvant – et un peu éprouvant – de relire ce travail de recherche, après avoir déplacé entre-temps mon attention et mes travaux vers des objets d'études latino-américains. L'appel du grand large pour une occidentale en mal de situations enfin incongrues ? Peut-être, quoique Faverges recèle autant de matière à découverte que les abords de l'Amazonie péruvienne. Ce qui explique mieux ce changement de trajectoire est le désir de poser des questions similaires en un lieu différent : qu'est-ce que le pouvoir en cette fin de XX^e^ siècle ? Comment dépasse-t-il les frontières du champ politique pour gagner des lieux évincés hors de l'*agora*, tels que l'usine ou les terres rurales ? Et c'est une croyance axiomatique en l'universalité du genre humain qui m'a poussée, sur les conseils tacites de Gérald Floret, prêtre-ouvrier attaché à Faverges comme à la Bolivie, à aller confronter ces interrogations en des lieux différents.

Si le paysage de mes recherches a changé, ma gratitude est en revanche intacte. Merci à tous ceux qui m'ont ouvert leurs portes à Faverges et à Paris et fait découvrir l'histoire ouvrière de l'entreprise, en me donnant accès à leurs archives patronales, syndicales et privées, et en m'accordant des entretiens riches et chaleureux. Merci à Catherine Bondi, militante syndicale chez S.T. Dupont (et « sainte » selon certains salariés), de m'avoir reçue si chaleureusement ; merci à Michel Grinberg d'avoir mis à disposition ses archives

personnelles et insisté pour réveiller son souvenir douloureux de la curieuse année 1976. L'une et l'autre incarnent les deux parties adverses d'un conflit âpre et durable, aux traces mémorielles encore vives, et pourtant ils ont en toute démocratie facilité l'exercice de l'histoire. Ce fut un honneur que de circuler entre ces deux bords, pour tenter d'écrire un récit proposant du conflit une lecture « par-dessus bord »…

L'exercice ne fut pas simple. C'est rarement le cas en histoire sociale, mais ce le fut d'autant moins en 2009, car j'étais moi-même partie prenante d'un autre conflit. L'université française luttait alors contre une loi instaurant l'autonomisation des établissements (la fameuse « LRU ») et ses conséquences : compétition accrue entre pôles académiques, remise en cause de la gratuité de l'enseignement, marchandisation probable du savoir, inégalités salariales entre chercheurs, dévalorisation de l'activité d'enseignement. Pendant plusieurs mois, avec mes camarades de l'École normale supérieure et ceux des universités françaises, nous avons peu dormi, beaucoup marché, discuté sans trêve, et senti comme rarement avant – parce qu'un conflit social est tissé de rationalités autant que d'émotions. Merci à Wilfried, Morgan, Camille, Raphaëlle, Harold, Sébastien, Jeanne, Marion et tant d'autres qui se sont engagés cette année pour une université vivante, gratuite, laïque, civique et solidaire. Ce texte leur doit beaucoup, car c'est avec eux qu'a pour moi pris son sens le terme d'« émotions » – qui désignait les révoltes sous l'Ancien Régime décrites par Jean Nicolas[1].

De fait, j'ai vécu cette période comme une divine surprise, l'aubaine inespérée de l'éclosion d'une parole jusqu'alors retenue, l'occasion de rencontres qui ont profondément changé mon rapport au monde académique. Je l'ai vécue aussi comme une rupture dans mon existence personnelle, comme l'irruption assez adolescente d'un désir de créativité théâtrale, comme une « brèche » – mot qui a donné son titre à une pièce que j'ai écrite puis mise en scène au théâtre du Rond-Point. Ce n'était pas sérieux, pensaient sans doute mes parents, et pourtant mes 17 ans étaient déjà loin derrière moi ! Mais les ouvriers de Faverges s'y sont mis eux aussi : en commandant la mise en scène d'*À la renverse*, la pièce de Michel Vinaver qui évoque par bribes le conflit de 1976, ils ont suscité la création d'une compagnie professionnelle, « Les Éhontées », et une représentation à Annecy dont la troupe parle encore, avant Avignon, Paris, et même Fort-de-France… Plusieurs mises en scènes ont suivi, autour de

1. J. Nicolas, *La rébellion française. Mouvements populaires et conscience sociale (1661-1789)*, Paris, Seuil, 2002.

Marlowe, des Grecs, et de Brecht, toutes guidées par une interrogation autour de la violence, contemporaine ou non.

Les camarades, le théâtre, la famille : si je me permets ces commentaires personnels, c'est parce que je voulais remercier pleinement les « vrais » acteurs du conflit. C'est aussi pour souligner que la recherche est un processus vivant, irréductible à l'expertise froide autant qu'au militantisme bouillonnant. Patrick Fridenson m'a aidée à trouver un équilibre entre ces deux postures : sa pratique du gai savoir, sa passion pour la bibliographie et nos désaccords politiques exprimés en toute tolérance m'ont été d'une aide inestimable, et je le remercie d'avoir si généreusement accompagné cette recherche.

En outre, si me paraissent aujourd'hui inextricables cette période de ma vie et l'année 1976 vécue par « d'autres vies que la mienne », comme dit Emmanuel Carrère[2], c'est parce que cette période de lutte et de recherche a changé ma façon de concevoir l'histoire. M'apparaissent désormais intimement liées la grande histoire et la petite, celle des siècles et celle qui s'écrit à l'échelle des existences humaines qui, comme le cite mon père, « sont de petits bouchons de liège dans une mer en tempête ». Marc Bloch et Edward P. Thompson avaient depuis longtemps compris cette pluralité d'échelles et d'épaisseurs qui fait l'histoire[3] : tout au plus ce texte essaie-t-il de mettre en pratique cette conception de l'histoire, partie « d'en bas » pour interroger la fin du XX^e^ siècle et les formes qu'y prennent, selon la formule de Chris Marker, « la violence et la grâce[4] ».

Enfin, je tiens à remercier très chaleureusement les Presses universitaires François-Rabelais pour avoir rendu possible cette publication ; et, tout particulièrement, Pauline Borde pour ses précieuses corrections.

---

2. E. Carrère, *D'autres vies que la mienne*, Paris, POL, 2009.

3. De Marc Bloch, voir entre autres sa correspondance avec Lucien Febvre, éditée par Bertrand Müller en trois volumes chez Fayard, en 2004 ; et *Écrire la société fédoale. Lettres à Henri Berr, 1924-1943*, Paris, Éditions de l'IMEC, 1992. Pour une analyse de son legs historiographique, voir H. Atsma et A. Burguière (dir.), *Marc Bloch aujourd'hui. Histoire comparée et sciences sociales*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1990 ; P. Schöttler et H.-J. Rheinberger (dir.), *Marc Bloch et les crises du savoir*, Berlin, Max Planck Institute for the History of Sciene, 2011. L'œuvre d'Edward Palmer Thompson n'est encore que partiellement traduite en français. C'est notamment le cas de deux ouvrages majeurs, grâce au travail respectivement de C. Jacquet et P. Minard, *La guerre des forêts. Luttes sociales dans l'Angleterre du XVIII^e^ siècle*, La Découverte, 2014 ; et de J. Boutier et A. Virnmani, *Les usages de la coutume. Traditions et résistances populaires en Angleterre, XVII^e^-XIX^e^ siècles*, Paris, Gallimard, Le Seuil, Éditions de l'EHESS, 2015.

4. C. Marker, *Cuba Si !*, 52 min., 1961.

Introduction

Faverges au printemps 1976, un affrontement de rationalités opposées

« – Vous avez eu des ennuis avec les ouvriers ?
– Ils veulent faire la loi et réclament sans cesse.
C'est tout naturel. Ils ne peuvent pas comprendre
les nécessités de la Fabrique. On ne peut pas se comprendre.
Ce sera toujours une lutte. […] Il faut savoir dire oui,
si cela est possible, et savoir dire non.
C'est tout. On ne peut pas se comprendre. »
Jacques Chardonne, *Les Destinées sentimentales*, LGF, 1934.

Il a pas compris en fait... Il a pas compris.

Lutte de classes, luttes de mémoires ? Interrogé sur l'interprétation par la direction du conflit qui les a divisés pendant plus de six semaines à l'usine, un délégué syndical oppose un net désaccord. L'entretien se clôt alors sur une impression partagée d'incommensurabilité des expériences patronale et ouvrière du conflit.

Il ne s'agit pas d'unifier en blocs opposés les points de vue patronal et ouvrier d'un même événement : homogénéiser abusivement les « camps en présence » reviendrait à gommer les divisions internes à chacune des catégories socioprofessionnelles représentées sur le site, et à reprendre à son compte le vocabulaire guerrier souvent employé, notamment par l'ancienne direction, pour relater le conflit et en proposer une grille de lecture. Il reste qu'au fil de la

recherche, les tentatives de croiser les sources et de confronter les paroles des acteurs disposés à évoquer le conflit ne parviennent pas à réduire ce qui apparaît comme un désaccord fondamental entre acteurs ou, plus encore – car un désaccord suppose de parler le même langage –, comme une incompréhension profonde. Ce qui s'est joué à l'usine S.T. Dupont à Faverges en Haute-Savoie du 11 mars au 21 avril 1976 prend la figure, au fur et à mesure que l'on avance dans l'étude, d'un affrontement de rationalités opposées.

Faverges 1976, deux mémoires

Les mémoires portent doublement la trace de cet affrontement : outre les lectures distinctes du conflit dont elles sont porteuses, on est également frappé de la différence d'intensité avec laquelle les acteurs se remémorent le conflit. C'est d'ailleurs ce qui tempère d'emblée l'interprétation en termes de rationalités concurrentes : les émotions, objet vers lequel les sciences sociales commencent à se tourner très sérieusement, sont également une dimension cruciale à prendre en compte. D'un côté en effet, les membres de la direction de l'époque l'évoquent comme un choc, expérience traumatique qui les aurait durablement marqués, voire qui aurait entraîné de véritables changements de cap biographiques. De l'autre en revanche, si les ouvriers de l'époque se souviennent du conflit du printemps 1976, ils l'évoquent sur un mode plus allusif – sauf quand revient le souvenir de l'évacuation de l'usine sous l'injonction des forces de l'ordre. Le conflit semble se perdre dans la série de ceux qui ont suivi ou précédé, ses délimitations chronologiques paraissent plus floues.

Ces deux logiques mémorielles distinctes traduisent et entraînent un rapport aux sources bien différent : l'ancienne direction a fait la démarche de déposer ses archives personnelles, et de solliciter un historien par le biais d'institutions de sa connaissance, l'Institut pour l'histoire de l'aluminium puis l'École des hautes études en sciences sociales. Elle a également d'elle-même suscité les entretiens. Il a en revanche fallu se rendre à Faverges pour consulter les archives syndicales relatives au conflit et recueillir des témoignages oraux des salariés, entrevues rendues possibles grâce à l'aide de plusieurs anciens ou actuels représentants syndicaux. Ainsi cette recherche en histoire sociale contemporaine est-elle le fruit d'une sollicitation patronale, fait assez rare pour être noté – assez problématique, aussi, pour rendre impérative une démarche réflexive sur la collecte des sources et sur la construction de l'objet.

> – Et demander à quelqu'un de faire l'histoire de S.T. Dupont, c'est quoi, une catharsis ? Un devoir qu'on se fixe ?
> – C'est objectivement un événement important, donc on aimerait que quelqu'un en garde les traces. Je pense que dans l'histoire sociale, on a parlé de Lip ; ce conflit là est aussi important.[1]

C'est peut-être à un autre moment de l'entretien, lorsque l'interrogation est formulée de façon moins frontale, que s'ajoute un véritable élément de réponse : « Nous avons tenu à mettre ces archives à dispositions, à faire en sorte qu'elles donnent lieu à un travail. Après, ce sera terminé, on pourra oublier[2] », laisse échapper Raoul Coq au détour d'une phrase. Comme s'il s'agissait – et c'est la seule hypothèse qu'on se permet de formuler – de se décharger d'une expérience passée difficile à surmonter, de s'en remettre à une analyse extérieure pour être témoin de ce qu'une forme de postérité – terme pesant mais souvent répété – pourra en dire. Le choix de répondre par l'affirmative à une sollicitation extérieure, même sous la forme d'une demande laissant toute autonomie dans le traitement du sujet, a d'emblée introduit une tension : l'historien, même méfiant, peut-il faire autre chose que de s'en laisser conter par ses sources ? Est-il sage d'accepter *a priori* un objet déjà construit et, pour ainsi dire, découpé par certains des acteurs ? L'insistance mise par les anciens dirigeants à ce que « quelque chose » soit dit sur le conflit contraste avec la relative circonspection des salariés, suggérant que la demande sociale de mise en récit du passé n'est pas devenue l'évidence absolue qu'on évoque parfois.

Central et circonscrit dans le temps pour les uns, plus évanescent pour les autres, l'objet pourtant classique en histoire sociale qu'est le conflit pose immédiatement des questions sur les processus mémoriels qui président à ce qu'on pourrait appeler, selon les acteurs, un besoin d'histoire ou d'oubli. De plus, il conduit à reformuler un des questionnements majeurs de l'épistémologie moderne : la multiplicité des perspectives sur un objet n'invalide-t-elle pas toute prétention à se prononcer sur le réel ? La nature ontologique du passé ne disqualifie-t-elle pas toute tentative d'objectivation, suggérant ainsi à l'historien de se contenter de l'appréhender selon un croisement de points de vue ? Prises (trop) au sérieux, de telles interrogations ont pu donner lieu, dans la lignée du *linguistic turn*, à une remise en cause fondamentale de la démarche historienne, désormais invitée à se détourner du réel pour préférer les diverses mises en récit dont il peut faire l'objet. Tel n'est pas l'objectif de cet ouvrage qui,

1. Extrait d'un entretien réalisé à Paris le 3 octobre 2008 avec Michel Grinberg, ancien PDG, et Raoul Coq, ancien directeur des relations sociales.
2. *Idem*.

sans reprendre à son compte l'idée d'un relativisme radical, souhaite toutefois se garder d'une double illusion : celle de l'impartialité, illusion dont l'histoire économique et sociale peut pâtir tout autant que l'histoire politique, réputée plus sujette à « l'idéologie », et celle d'une réconciliation, par l'histoire, des mémoires ouvrière et patronale du conflit.

Ce type d'interrogations a des conséquences sur la façon dont on écrit l'histoire : on serait ainsi tenté de proposer une écriture à plusieurs voix, où l'historien orchestre la multiplicité des paroles et juxtapose les divers témoignages des acteurs. On a ici fait ce choix, d'où l'abondante présence des citations de sources dans le texte. Fait troublant, ce type de démarche rejoint certaines évolutions stylistiques du théâtre contemporain, qui font planer le doute sur la compréhension entre les êtres à l'heure où la communication occupe une place centrale dans les processus productifs et dans la réflexion philosophique. Le théâtre de Michel Vinaver en est souvent une fulgurante illustration, où les répliques des personnages s'entremêlent sans véritablement se croiser, où la parole semble parfois davantage témoigner de l'irréductibilité des expériences individuelles que d'une convergence entre les êtres. C'est frappant dans des pièces telles que *La Demande d'emploi*, *À la renverse*, ou *Par-dessus bord*. La voix du cadre qui cherche un travail ne fait que croiser celle de son épouse qui se demande comment va leur fille ; les répliques de l'employée du service après-vente de la société de crème solaire se juxtaposent aux rumeurs d'aventures amoureuses au sein du service racontées par sa collègue : il y a – parfois, pas toujours – dans le théâtre de Vinaver, dans le contexte d'un capitalisme victorieux, à l'heure du triomphe du modèle économique de l'échange, comme une impossibilité des êtres à échanger.

Michel Grinberg/Vinaver, de la direction de Gillette à la Comédie-Française : des vies parallèles ?

Or c'est ce même Michel Vinaver qui, au titre de président de la société, a été confronté et a occupé une place importante dans le conflit de Faverges. Cadre, puis PDG de Gillette France, Michel Grinberg – Vinaver étant son nom de plume – est ensuite nommé président d'une filiale récemment acquise par Gillette pour ses perspectives commerciales, S.T. Dupont. Sous la direction Gillette, l'entreprise productrice de mallettes en cuir puis de briquets de luxe, va devoir changer de régime productif et se tourner pour la première fois vers des produits de grande consommation, les briquets jetables. C'est

de cette tâche qu'est chargé Michel Grinberg, nommé président de la filiale S.T. Dupont au terme d'un parcours « sans faute » chez Gillette, qu'on se propose ici de retracer brièvement. Recruté par Gillette France en 1953 suite à une demande d'emploi dans la presse, Michel Grinberg intègre le service administratif de l'entreprise dont les locaux sont à Annecy. Il y mène une activité de *lobbying* auprès des pouvoirs publics de l'époque pour obtenir l'abrogation d'un décret interdisant la vente au public de permanente chez soi, marché sur lequel Gillette souhaitait intervenir. Sa formation est essentiellement littéraire : il étudie les lettres aux États-Unis, à l'université Wesleyan dans le Connecticut où il obtient en 1947 un Bachelor of Arts, puis à la Sorbonne où il passe une licence de lettres. L'entreprise lui fait faire de 1959 à 1960 un stage de force de vente au Royaume-Uni puis suivre une formation au sein d'une école de management à Lausanne. Il est ensuite promu responsable de Gillette Belgique, puis quatre ans plus tard de Gillette Italie, avant d'être nommé PDG de Gillette France en 1966, premier poste comportant une responsabilité industrielle à la différence des deux précédents, centrés sur l'activité marketing. Il reste à la tête de Gillette France jusqu'en 1970, lorsqu'il est chargé de négocier l'achat par Gillette de la société S.T. Dupont, qui devient alors filiale de Gillette Boston et est rattachée juridiquement à la direction dite de la diversification. Ainsi le responsable de S.T. Dupont est-il en lien direct avec la direction de Boston, et non avec le réseau français, ce qui constitue une donnée majeure du conflit de 1976. Quand il arrive chez Dupont, Michel Grinberg n'a donc connu que la société américaine Gillette, son mode de gestion et sa conception – bien particulière on le verra – des relations sociales. Michel Grinberg occupera ce poste au sein de S.T. Dupont jusqu'en 1979, reviendra chez Gillette, puis quittera l'entreprise en 1982. À cette date, il a commencé à donner des cours à l'université Paris 3, où il remplace Bernard Dort, professeur à l'Institut d'études théâtrales.

On ne saurait retracer la trajectoire de Michel Grinberg[3] sans mentionner ce qui est parfois qualifié à son propos de « vie parallèle ». Tout au long de sa carrière professionnelle, il écrit des romans, puis des pièces de théâtre[4]. Plusieurs de ces dernières portent sur le monde de l'entreprise, milieu peu représenté jusqu'alors dans la dramaturgie française, au point que Vinaver est

3. I.-P. Hatzig, « Michel Vinaver », *in* J.-C. Daumas, A. Chatriot, D. Fraboulet, P. Fridenson, H. Joly (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 695-697 ; *Der moderne Kapitalismus im Theater. Michel Vinaver im Kontext des französischen Gegenwartsdramas*, Tübingen, Francke Verlag, 2005.

4. S. Chemama, *Le théâtre de l'immanence : Du poétique au politique dans l'œuvre de Michel Vinaver*, thèse de doctorat sous la direction de Catherine Naugrette, université Paris 3, 2013.

présenté par un critique du journal *Le Monde* comme « sans doute le premier dramaturge à avoir inscrit l'homme dans le champ économique[5] ». Vinaver commence à écrire dans les années 1940, encouragé par Albert Camus avec qui il entretient un intense débat épistolaire autour de la question, entres autres, de l'engagement[6]. Il publie deux romans chez Gallimard, *Lataume* en 1950 et *L'Objecteur* en 1951, puis devient dramaturge en 1955, date à laquelle il répond à la commande de Gabriel Monnet, promoteur de la décentralisation théâtrale, en écrivant sa première pièce, *Aujourd'hui ou Les Coréens*. En 1969, il écrit *Par-dessus bord*, puis de 1971 à 1982, *La Demande d'emploi*, *Dissident il va sans dire*, *Nina c'est autre chose*, *Les Travaux et les Jours*, *À la renverse*, et *L'Ordinaire*. Ces pièces parlent toutes, de près ou de loin, qu'elles en fassent le décor ou la trame principale, du monde du travail.

Le caractère particulièrement prolifique de cette période suggère à lui seul que l'expérience professionnelle de Michel Grinberg chez S.T. Dupont joue un rôle déterminant dans son œuvre et que, pour l'aborder en historien du social, on ne saurait se contenter d'une simple analyse en termes de coupure entre la vie « publique » et la vie professionnelle. S'il existe bien un hiatus entre l'*ethos* de dramaturge et l'*ethos* de PDG qui ont bien dû, bon an mal an, coexister en Michel Grinberg/Vinaver au point de rendre possible une telle trajectoire, on ne saurait le ranger aux côtés des écrivains qui, tels Courteline ou Kafka, exerçaient une profession à fonction purement alimentaire afin de dégager du temps pour une écriture sans lien réel avec la journée de travail qui venait de s'écouler. À plusieurs reprises dans les interviews qu'il accorde, Vinaver précise certes avoir été soucieux d'exercer un métier radicalement différent de l'écriture afin d'en préserver toute l'autonomie nécessaire à la création ; la lecture de ses pièces suffit toutefois à suggérer qu'on est loin, avec cette remarque, d'épuiser les liens complexes qui se sont noués entre son écriture et son activité professionnelle.

En 2009, une pièce de Vinaver est jouée à la Comédie-Française : il y met lui-même en scène *L'Ordinaire*, avec Gilone Brun. Cette entrée au répertoire du « Français » fait figure de consécration, malgré l'institutionnalisation dont elle est également porteuse – phénomène toujours suspect d'un potentiel déclassement dans l'ordre symbolique des milieux artistiques se revendiquant de l'avant-garde, mais que compense le fait que d'autres pièces de lui sont jouées la même année sur des scènes nationales affichant un souci de recherche dramaturgique telle que le théâtre national de la Colline par exemple. Cette entrée au répertoire apparaît bel et bien comme le couronnement d'une trajectoire artistique dont les débuts

5. F. Darge, *Le Monde*, 26 août 2009.
6. M. Vinaver et A. Camus, *S'engager ? Correspondance (1946-1957)*, Paris, L'Arche, 2012.

sont fréquemment présentés comme timides – alors même qu'ils se font sous le patronage d'Albert Camus, que les pièces de Vinaver sont créées et montées par des metteurs en scène tels que Roger Planchon, Antoine Vitez, Jacques Lasalle, Alain Françon ou Christian Schiaretti, que ses œuvres complètes sont publiées de son vivant chez Actes Sud en 1986 et qu'elle jouissent aujourd'hui d'une renommée internationale[7]. La trajectoire artistique de Michel Vinaver a donc tout de ce qu'un souci d'évaluation rétrospective appellerait un « succès », alors même que l'auteur ne se déclare pas particulièrement enclin aux bilans : on le range souvent aux côtés de Bernard-Marie Koltès, de Jean-Luc Lagarce ou de Valère Novarina.

La trajectoire de Michel Grinberg, quant à elle, est plus ambiguë. Si les divers postes de direction qu'il occupe successivement font de lui un manager reconnu, il ne les évoque pas sans difficulté ni sans douleur, et ceux qui l'ont côtoyé dans ce cadre, collègues ou interlocuteurs syndicaux, n'en font pas non plus le portrait stéréotypé d'un homme d'affaire résolu ou, pour ainsi dire, monolithique. On est vite frappé par le tiraillement que le conflit suscite, entre une détermination quasi-obstinée à ne pas céder aux revendications des salariés portées par les représentants syndicaux lors des négociations et le doute profond que le PDG a laissé transparaître tout au long du conflit, de l'avis même de ses interlocuteurs. Le conflit de 1976 semble avoir introduit une rupture biographique chez Michel Grinberg, qui peu à peu choisit de prendre ses distances vis-à-vis du monde de l'entreprise en raison d'une « contradiction existentielle trop forte[8] ». Cette prise de congé avec un milieu professionnel, vis-à-vis duquel Michel Grinberg a choisi de faire preuve de loyauté et qui n'a pas jugé nuisible son activité artistique (jugement auquel l'avenir a semblé donner raison et qui ne manque pas d'interroger l'historien et le critique de théâtre), suggère un rapport complexe de l'ancien PDG à son activité professionnelle, qu'il présente à la fois comme une source de déchirements intimes et comme un milieu agréable car plus clair, moins ambigu que ceux – artistiques, universitaires – qu'il lui a été donné de fréquenter par ailleurs.

On s'interroge alors : comment interpréter cette volonté de déposer ses documents, cet effort de solliciter un historien afin d'éviter tout enterrement aux archives, ce souci peu répandu parmi les membres du patronat français de confronter son expérience individuelle du passé au travail historien d'étude

7. En témoigne dès la saison 2009-2010 la programmation au théâtre de l'adaptation japonaise de *Par-dessus bord* de Michel Vinaver : *Tori no tobu takasa* (mise en scène d'Arnaud Meunier, Tokyo, 2009).

8. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Vinaver le 17 février 2009.

des sources et des témoignages ? Il est peu aisé de déterminer les ressorts d'une demande sociale d'histoire, qui tient évidemment aux idiosyncrasies individuelles. Il reste qu'on est frappé de la coïncidence entre cette entrée au répertoire de la Comédie-Française et cette démarche de dépôt des archives, comme si était venu le moment du bilan, comme pour suggérer une cohérence – éventuellement construite *a posteriori* – dans la trajectoire personnelle d'un auteur encore aujourd'hui marqué par la violence, au moins verbale, des interactions au cours de ce conflit.

Une précision s'impose à ce stade : on ne cherche pas ici à faire le portrait de la « vie cachée » ou moins connue d'un célèbre dramaturge, pas plus qu'on n'en fait le centre de l'histoire qu'on tente ici de retracer. On s'y étend dans cette introduction afin de mieux restituer le contexte dans lequel ont été mises à disposition les sources qui sont à la base de cette réflexion. La figure de Michel Grinberg, PDG de S.T. Dupont, est abordée ici comme une clé d'entrée dans un milieu socioprofessionnel particulier – la métallurgie fine en milieu haut-savoyard industriel et paysan, marqué par l'immigration italienne – et dans ce qui, au fil de la recherche, apparaît comme un événement, le long conflit social avec occupation d'usine du printemps 1976. Ce travail se veut ainsi l'expression d'un double souci méthodologique : d'une part, on souhaite aborder « le cas Vinaver » en n'en niant pas la spécificité – on tentera brièvement, en guise d'épilogue, de se pencher sur son œuvre et d'interroger les rapports entre une trajectoire biographique, une production artistique, et l'élaboration d'un discours sur son œuvre (car le méta-discours est présent dans les publications de Vinaver). D'autre part, pour l'essentiel de l'étude, on a pris le parti de considérer Michel Grinberg comme un acteur au même titre que les autres, et d'analyser ses prises de position comme celles d'un « patron », en s'interdisant de s'interroger, avant le dernier chapitre (intitulé « Épilogue » pour le distinguer des précédents), sur le lien entre ces positions et l'œuvre qu'elles ont contribué à nourrir.

S.T. Dupont sous Gillette, du produit de luxe au produit jetable : vers un changement de régime productif

Créée en 1872 et spécialisée dans la fabrication de nécessaire de voyage de luxe, la société fondée à Paris par Simont Tissot-Dupont, d'origine savoyarde, puis dirigée par les deux fils du « fondateur de la dynastie », André et Lucien, connaît un réel essor voyant sa renommée croître au sein des cercles

dominants de la société française et internationale : sont cités comme clients fidèles des « personnalités » telles que le maharadjah de Patiala, le baron Maurice de Rothschild, le duc de Kent, le duc de Windsor, la princesse Élisabeth d'Angleterre, et jusqu'à Al Capone… Mais la deuxième guerre mondiale tarit les sources de matières premières, notamment la laque de Chine. En 1942, pour sauver l'emploi l'entreprise met en production et sur le marché un briquet qui, durant les Trente Glorieuses, deviendra fameux. Le briquet Dupont est souvent offert comme cadeau, à l'entrée dans l'âge adulte, et a une fonction de distinction étant donné son prix élevé. Dans les années 1960 est ensuite créé le stylo d'orfèvrerie de luxe, à plume et à bille, puis les montres, et des accessoires pour homme tels que les boutons de manchette, les ceintures et les pinces à cravate. La société se déploie alors sur quatre sites géographiques : parmi eux, le siège social, localisé à Paris, et la principale usine de production, située à Faverges, en Haute-Savoie, où sont notamment fabriqués les briquets.

On l'a dit, c'est ce produit qui intéresse tout particulièrement Gillette[9]. Société créée à Boston en 1902 suite à l'invention en 1891 du premier rasoir mécanique à lames interchangeables, elle connaît un succès commercial tel aux États-Unis qu'elle peut dès 1905 s'implanter à Paris, puis au Canada, en Allemagne et en Angleterre en 1909. La première guerre mondiale favorise la diffusion du rasoir : en 1925, Gillette possède 44 filiales à l'étranger et déclare l'année suivante 60 millions de rasoirs et 3,5 billions de lames vendus. Dans les années 1970, la part des produits de rasage ne représente plus que 29 % des ventes suite à une politique active de diversification sur le marché des cosmétiques, qui se traduit par l'acquisition de marques de soin pour les cheveux et de maquillage, de marques de déodorant masculin dans les années 1960, et de marques de stylo dans les années 1950. L'acquisition en 1971 de la société S.T. Dupont s'inscrit dans ce mouvement de diversification. De même, le changement de régime productif que Gillette fait opérer à S.T. Dupont est à replacer dans le cadre d'une stratégie de développement des produits jetables, à l'instar du rasoir jetable, commercialisé à partir de 1975. Une telle modification du projet industriel de S.T. Dupont est une donnée majeure, qu'on se doit de prendre en compte afin de saisir le contexte dans lequel naissent les tensions entre les salariés de la société S.T. Dupont et les représentants de son principal actionnaire.

Or ce changement majeur intervient lui-même dans un contexte particulièrement mouvementé au sein de S.T. Dupont. La décennie 1970 inaugure en effet une période de bouleversements des rapports sociaux. La

9. G. McKibben, *Cutting Edge, Gillette's Journey to Global Leadership*, HBS Press, 1998.

société, propriété familiale depuis sa création en 1872 et jusqu'en 1970, connaît à partir de cette date plusieurs recompositions au sommet. En 1970, une fusion avec le groupe Silver-Match, lui-même propriété familiale, est décidée par l'actionnariat, mécontent du mode de gouvernement de la société. Cette fusion se traduit par l'instauration d'une nouvelle direction et par la mise en œuvre de réformes, qui ont pour conséquence la baisse de 15 % des effectifs de l'usine de Faverges, une grève générale avec occupation d'usine en mars 1970, et un renforcement de l'audience de la CFDT sur le site. L'acquisition en 1971 de S.T. Dupont par le groupe Gillette marque une seconde étape. Les rapports sociaux, d'abord froids mais peu conflictuels, se tendent à partir de 1974 d'abord sur la question des classifications du fait de l'introduction d'une nouvelle grille de classification dans le secteur de la métallurgie, fondée non plus sur le système Parodi mais sur un système dit « à critères classants ». Négocié de 1968 à 1975 au niveau de la branche entre représentants patronaux – UIMM – et syndicats, l'accord de classification des emplois du 21 juillet 1975 détermine quatre critères à l'aune desquels les emplois doivent désormais être classifiés et hiérarchisés au sein d'une grille commune au secteur : autonomie, responsabilité, types d'activité, connaissances requises[10].

Un projet historiographique : restituer la multiplicité des enjeux du conflit

C'est dans ce contexte que débute le 11 mars 1976 une grève avec occupation d'usine, caractérisée, aux dires de certains contemporains, par sa « créativité[11] », et qui dure jusqu'au 21 avril, date à laquelle l'usine est évacuée par les forces de l'ordre. Influencés par les idéaux autogestionnaires mis à l'honneur à la faveur du conflit Lip survenu en 1973 à Besançon, les acteurs salariés et syndicaux qui prennent part au conflit font en effet valoir des revendications relatives au mode de hiérarchisation et d'attribution des salaires, qui ne se réduisent pas à leur dimension « quantitative ». Durant six semaines s'engage un conflit aux enjeux multiples. Au terme de cette recherche, on en a dénombré quatre, qui inspirent la démarche qu'on se propose ici de suivre.

10. É. Pezet, « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie (1968-1975) », *Entreprises et histoire*, n° 26, 2000.

11. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien dirigeant en octobre 2008.

Les revendications

Le premier de ces enjeux concerne les revendications. Il renvoie en partie aux réflexions sur lesquelles nous avions conclu notre précédente recherche, qui portait sur le conflit social survenu à l'usine Perrier, située à Vergèze dans le Gard, au cours de la décennie 1990, suite au rachat de Perrier par le groupe Nestlé[12]. Au terme de cette recherche, il était apparu que les restructurations industrielles, loin de se limiter à leur dimension quantitative, revêtaient des enjeux plus vastes, pour affecter l'organisation du travail, la gestion des « ressources humaines », les processus de représentation, d'identification et de mobilisation du groupe ouvrier. Il en était de même pour les cadres, dont la situation professionnelle se trouvait reconfigurée, et réduite à un délicat « entre-deux » (formule qu'utilise d'ailleurs Michel Vinaver pour parler des cadres, qui sont la figure centrale de son théâtre) entre les ordres de leurs supérieurs plus présents et l'âpreté des interactions avec les salariés sur le terrain. Il apparaissait notamment que la « conflictualité » ouvrière de cette période, même fondée sur des revendications défensives, ne pouvait être réduite à ces dernières : il importait de saisir ce qu'elles exprimaient de velléités ou d'ambitions pour ce qui est de l'exercice du pouvoir au sein de l'espace de travail. À l'usine Perrier, l'action du syndicat majoritaire CGT gagnait à être analysée en recourant à des catégories réservées d'ordinaire à l'analyse du champ politique[13].

Il a alors fallu opérer un mouvement similaire à celui réalisé depuis trois décennies en science politique, discipline qui a renouvelé son approche jusqu'alors assez strictement limitée aux considérations électorales en puisant dans les sciences sociales et dans l'histoire, contribuant ainsi à la constitution de la discipline sociohistorique. On se proposait, dans un mouvement inverse, de réimporter des concepts issus de l'analyse du champ politique (conflictualité, légitimité, politisation, pouvoir, représentation, vote) au sein d'un espace historiquement considéré comme relevant du droit privé : le lieu de travail. Sans substituer ce mode d'analyse à une réflexion en termes de domination ni, comme il est parfois présenté, de faire jouer Foucault contre Bourdieu – dont l'opposition pose d'ailleurs de nombreux problèmes théoriques –, on a cherché à prendre en compte les logiques propres aux acteurs. Ainsi pouvait-on souligner comment les questions de santé ont progressivement fait l'objet d'un processus de réappropriation et de politisation par les salariés et leurs

12. I. Favier, *Perrier-Nestlé, histoire d'une absorption*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2005.

13. I. Ferreras, *Critique politique du travail, travailler à l'heure de la société de services*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007.

représentants syndicaux, qui a donné lieu à des modes d'analyse et des savoirs alternatifs. Ni autonomes et purement rationnels, ni écrasés et sans ressources, les salariés et leurs représentants syndicaux chez Perrier ont, de fait, opposé une maigre résistance à l'instauration d'un nouveau mode de domination de la main-d'œuvre[14] dont il importe de saisir les dimensions et les potentialités pour proposer une analyse des rapports sociaux au sein de l'entreprise. Le travail d'archives et de terrain réalisé sur le conflit de Faverges nous pousse à préciser cette démarche, qui vise à souligner les liens complexes qu'entretiennent les sphères économique et politique.

Les revendications des salariés de l'usine S.T. Dupont font en effet problème puisque, trente ans même après le conflit, elles suscitent des interprétations très différentes. Pour les salariés interrogés, les classifications sont au cœur du conflit. Elles en sont le point de départ et la motivation ultime ; elles engagent une conception de la justice en matière de rémunération qui trouve à s'exprimer dans le cadre concret de la communauté de travail. Pour l'ancienne direction, ces mêmes classifications ne sont qu'un prétexte à une tentative de prise de pouvoir de la part du syndicat majoritaire sur le site, la CFDT. Présentée comme « logique », la nouvelle grille de classification ne constitue pas à leurs yeux la motivation intime des salariés : qualifiés de « masse amorphe » dans un des premiers documents patronaux portés à notre connaissance[15], ils sont jugés guidés par les leaders syndicaux faisant le jeu de la subversion et favorisent une remise en cause de l'autorité légitime au sein de l'entreprise. On consacre ainsi un chapitre à cette question des revendications et aux interprétations concurrentes dont elles ont fait l'objet, qui appellent dès à présent une mise en perspective historique et historiographique.

L'historiographie contemporanéiste (et moderniste) est riche d'interrogations et d'études sur la conflictualité ouvrière : après Madeleine Rebérioux, Michelle Perrot, Antoine Prost, Charles Tilly, Edward Schorter, Patrick Fridenson, Jean-Daniel Reynaud, Gérard Noiriel, les travaux récents de François Jarrige s'interrogent notamment sur les formes de la contestation employées, sur leur temporalité et leur signification anthropologique[16]. Ils ont posé les jalons

14. G. Noiriel, « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, p. 17-35.

15. Voir le document schématisant les acteurs du conflit, avec au centre « le chaudron S.T. Dupont ». Ce document figure en plusieurs exemplaires dans les archives patronales, notamment dans le dossier intitulé « Serrier 08.2008, conflit Faverges ».

16. F. Jarrige, *Technocritiques. Du refus des machines à la contestation des technosciences*, Paris, La Découverte, 2014 ; *Au temps des « tueuses de bras ». Les bris de machines à l'aube de l'ère industrielle*

chronologiques essentiels à une mise en perspective historique du « mouvement social » qui a entretenu, depuis les débuts de l'industrialisation, une relation subtile avec les pouvoirs publics, et notamment avec le pouvoir républicain mis en place à la fin du XIXe siècle. Occupant une place à la fois d'*insider* (en tant que Français) et d'*outsider* (en tant que représentant des classes laborieuses jugées menaçantes), ou cumulant, dans le cas des immigrés embauchés dans l'industrie, les handicaps au regard de la nation telle qu'elle a peu à peu été définie par les pouvoirs en place, les ouvriers entretenaient une relation éminemment ambiguë vis-à-vis de la société française et de son système politique. L'historiographie récente cherche elle aussi à mettre en lumière « la grammaire des résistances ouvrières[17] », et revisite la réflexion sur les lieux de travail. Ainsi les travaux de Nicolas Hatzfeld, de Xavier Vigna, ou du groupe de recherche Prato – quoique bien distincts les uns des autres, et mus par des questionnements et des méthodologies spécifiques –, s'interrogent-ils sur les formes et le sens pris par la conflictualité ouvrière, et sur les tentatives ouvrières d'instaurer une légitimité alternative à celle des directions patronales[18]. Par ailleurs, des travaux récents en histoire sociale des idées politiques[19] apportent une importante contribution à l'étude des mouvements sociaux et des conflits du travail : l'ouvrage collectif consacré à l'idée et aux pratiques autogestionnaires, dirigé par Frank Georgi, a ainsi permis une mise en contexte précieuse. En montrant comment cette référence influe sur les représentations et les pratiques militantes dans les années 1970, et comment elle gagne également le domaine politique, cet ouvrage suggère lui aussi un phénomène complexe de porosité entre le monde du travail de cette époque et l'espace traditionnellement qualifié de « public ».

L'étude du conflit de Faverges s'inspire de ces travaux : tout en cherchant à identifier la trame événementielle du conflit, ce qui conduit à s'intéresser avant tout aux pratiques et aux agissements des acteurs, on s'attache ici à adopter une démarche compréhensive vis à vis des discours visant à faire reconnaître la

---

(1780-1860), Rennes, PUR, 2009 ; *Face au Monstre mécanique. Une histoire des résistances à la technique*, Paris, Imho, 2009.

17. F. Jarrige, *Au temps des « tueuses de bras » : les bris de machines et la genèse de la société industrielle (France, Angleterre, Belgique, 1780-1860)*, thèse d'histoire sous la direction de Christophe Charle, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2007.

18. C. Lomba, A.-M. Arborio, Y. Cohen, P. Fournier, N. Hatzfeld et S. Muller (dir.), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris , La Découverte, 2008. C. Lomba et J. Mischi (dir.) « Usines : Ouvriers, militants, intellectuels », *Actes de la recherche en sciences sociales*, nos 196-197, 2013.

19. Le séminaire de Frédérique Matonti à la Sorbonne sur l'histoire sociale des idées politiques a été très utile à ce sujet.

légitimité de chacune des positions en présence : il s'agit de saisir, à l'occasion de l'importante production de sources que suscite le conflit, quelle idée de l'« ordre » inhérent à l'usine se font les différents acteurs qui s'y côtoient. Le conflit apparaît en effet comme une brèche dans le système d'obéissance en vigueur au quotidien dans l'espace de travail. On comprend mieux dès lors pourquoi la notion d'autogestion est une référence cruciale pour analyser le conflit de Faverges : la prégnance de ce thème dans les années 1968-1975, les circulations qu'il occasionne entre sites et entreprises en lutte et occupées (notamment entre Faverges et Lip), expliquent en partie l'âpreté du conflit chez S.T. Dupont. On le verra, la menace de la reprise de la production par les travailleurs eux-mêmes début avril 1976 a joué un rôle majeur dans le conflit – et dans l'interprétation qu'ont faite les dirigeants des raisons et des buts de leur protestation.

Un patronat « moderne » et dérouté, en quête de légitimité

Lorsque la nouvelle équipe dirigeante s'installe sur le site, elle a pour ambition de « moderniser » les rapports sociaux sur le site. Une telle ambition s'inscrit dans une démarche élaborée collectivement par une partie du patronat français depuis l'entre-deux-guerres, et qui a connu des évolutions dans le contexte de l'après-guerre et des Trente Glorieuses[20]. Plusieurs travaux menés en histoire et en science politique ont en effet souligné la genèse de ce projet modernisateur, né dans les années 1920 et 1930 d'un mouvement de concentration industrielle, qui s'accompagne de l'introduction dans plusieurs entreprises des méthodes d'organisation scientifique du travail[21]. Cette « modernisation », conçue selon une acception essentiellement économique, a également un volet « social » : l'UIMM se structure et parvient à jouer au sein du CNPF le rôle de chambre d'élaboration de la politique sociale d'un patronat français inquiet de la montée en puissance du mouvement ouvrier[22]. Cette ambition modernisatrice affecte également les milieux gouvernementaux, et intervient dans un contexte où les relations professionnelles entre syndicats

20. Y. Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013.

21. F. Denord, *Néo-libéralisme version française, histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007.

22. D. Fraboulet, *Quand les patrons s'organisent, Stratégies et pratiques de l'UIMM, 1901-1950*, Villeneuves-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007.

et patronat s'institutionnalisent sous l'impulsion des pouvoirs publics et où le droit du travail français se structure davantage[23].

Dans l'après-guerre, ces conceptions se généralisent, et le patronat se fixe une double exigence : augmenter la productivité dans les entreprises, mais également maîtriser les rapports sociaux. Pour une partie du patronat français, parfois proche du PSU de Michel Rocard, cet objectif ne peut être atteint qu'en révisant certains points de vue sur la gestion de la main-d'œuvre et sur les rapports avec les représentants du personnel. Ces conceptions sont notamment défendues à l'époque par Antoine Riboud, PDG de BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel), soutenu par Renaud Gillet, PDG de Rhône-Poulenc, José Bidegain, vice-président du CNPF[24]. En octobre 1972, lors des assises du CNPF à Marseille, Riboud soutient ainsi qu'une bonne gestion économique doit s'accompagner d'une bonne politique sociale : sans garantir l'emploi, il s'agit d'afficher des relations ouvertement non conflictuelles avec les représentants syndicaux. La « méthode Riboud » contribue au premier règlement de l'« affaire Li », puisque c'est Bidegain qui suggère notamment la nomination de Claude Neuschwander, avant que ne soit mis fin à ses fonctions en 1974.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'arrivée de la nouvelle équipe de direction menée par Michel Grinberg chez S.T. Dupont. Marqué par l'expérience de 1936, s'affichant « de sensibilité de gauche », Michel Grinberg entend favoriser un climat social apaisé. Il y est encouragé par la vision qu'a le groupe Gillette des questions sociales. Bien que déjà implanté en France, ce groupe est en effet porteur d'une conception bien spécifique de la gestion des ressources humaines et des relations professionnelles. S'affichant comme une *union-free company*, une entreprise sans représentation syndicale, Gillette prétend offrir aux salariés des conditions de travail et de rémunération satisfaisantes au point de rendre superflues l'action revendication et la mobilisation collective des salariés. L'historiographie américaine s'est attachée à décrire ce type de fonctionnement au sein des entreprises[25], avant tout dans le cadre de la *labor history*, champ disciplinaire dans lequel ont été effectués d'importants travaux sur les relations sociales et professionnelles au sein des entreprises.

---

23. A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 2006 ; Jean-Daniel Reynaud, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

24. M. Offerlé, *Les patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 2013 ; *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009.

25. P. Fridenson, « Business history », in G. Jones et J. Zeitlin (dir.),*The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008.

Les travaux menés dans la mouvance de la *business history*, d'abord fort différents dans leur projet historiographiques, mais déjà cruciaux en ce qui concerne l'étude des multinationales[26], ont peu à peu fait une part plus grande à l'histoire du travail, au point que s'établissent certaines convergences entre ces deux traditions historiographiques. Citons notamment les travaux de Nelson Lichtenstein sur le syndicalisme américain ou sur Wal-Mart. Quoique non exempts de prétention à l'expertise – et en ce sens problématiques –, ces travaux soulignent des phénomènes déterminants pour notre analyse, notamment l'ambiguïté du projet d'expansion globale de certaines firmes américaines – au rang desquelles on peut ranger Gillette. Conçu comme exportable, le modèle de relations sociales élaboré au XX^e^ siècle dans ces firmes a en effet dû se confronter aux spécificités nationales.

C'est un élément décisif du contexte dans lequel Gillette rachète S.T. Dupont : la « rencontre » entre une conception de la gestion des relations professionnelles empreinte d'unanimisme et des organisations syndicales en phase de structuration va donner lieu, dans un premier temps, à une « déroute » idéologique patronale puis à des tentatives de regain de légitimité, auxquelles on consacre un chapitre de ce livre. On cherche en effet à montrer comment la remise en cause radicale par les salariés du projet patronal modernisateur a suscité juste après le conflit une vaste modification des méthodes de gestion de la main-d'œuvre. Deux références guident la réflexion menée à ce sujet : bien que davantage tourné vers les discours, l'ouvrage d'Ève Chiapello et de Luc Boltanski[27] nous a conduit à prêter attention à ce qui, dans le vocabulaire employé par la direction, relèverait d'un « nouvel esprit du capitalisme » ; d'autre part, à la lecture des cours au Collège de France de Michel Foucault, les changements mis en place après le conflit nous semblent relever d'une nouvelle « technique de gouvernement » de la main-d'œuvre. L'interprétation du conflit proposée par l'ancienne direction – qui y voit, on l'a dit, une atteinte portée à son autorité « légitime » – nous suggère en effet de nous interroger sur la question du pouvoir dans l'entreprise. Tout en prenant au sérieux les revendications portant sur les classifications, on souhaite – on le répète – interroger ce que porte de remise en question le projet autogestionnaire évoqué à plusieurs reprises par les représentants syndicaux.

---

26. G. Jones, *Renewing Unilever: Transformation and Tradition*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

27. È. Chiapello et L. Boltanski, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

Les rivalités entre CFDT et CGT à Faverges

La référence à l'autogestion n'est toutefois pas dépourvue d'ambiguïté, comme le souligne Antoine Prost dans une brève remarque conclusive au colloque consacré à l'autogestion : « Cet idéal exigeant […], les syndicats eux-mêmes ne se sont pas risqués à tenter de le mettre en œuvre dans leurs propres organisations[28]. » Cette perspective critique sur les modes d'organisation au sein des espaces de travail a suscité un deuxième axe de réflexion pour l'étude du conflit de Faverges. En effet, si ce conflit est porteur d'une remise en cause des modes et des fondements de l'exercice de l'autorité dans l'entreprise, il engage également des conceptions particulières de l'action syndicale. Se concevant comme un contre-pouvoir, le syndicat majoritaire chez S.T. Dupont, la CFDT, cherche à désavouer, au moins partiellement, l'autorité patronale au moyen d'une mobilisation collective. Ce faisant, il exerce néanmoins ce que l'analyse est bien obligée de désigner sous le terme de pouvoir : ainsi cette recherche est-elle amenée à montrer comment s'est construite l'audience syndicale à Faverges, et comment le conflit est l'occasion pour certains représentants syndicaux de s'affirmer comme « leaders ».

L'historiographie, comme la sociologie et la science politique, s'est attachée depuis quelques années à montrer les présupposés et les principes de fonctionnement du syndicalisme. Elle a mis en lumière les impensés « ethniques[29] » ou la dimension genrée des pratiques syndicales[30]. Elle s'est également interrogée sur le rapport des équipes syndicales aux salariés dont elles défendent les intérêts, les évolutions longues du rapport ouvrier à la technique[31], et aux phénomènes de *leadership* que l'action militante et revendicative pouvait susciter. Dans ce contexte, tout en adoptant une démarche critique, on souhaite ici revenir sur une interprétation parfois proposée au sujet du rapport entre représentants des salariés (délégués du personnel, élu syndical, représentant au comité d'entreprise ou au comité d'hygiène) et leur « base ». Les travaux récents de Xavier Vigna ont ainsi nourri la réflexion menée sur Faverges et contribué à sa problématisation. Marqué par une « crise du consentement », expression tout à fait opératoire pour décrire le cas du conflit de Faverges, le

28. F. Georgi (dir.), *Autogestion, la dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, p. 610.

29. L. Pitti, « Catégorisations ethniques au travail », *Histoire & mesure* [en ligne], XX — 3/4, 2005, mis en ligne le 1er décembre 2008, http://histoiremesure.revues.org/1398

30. M. Maruani (dir.), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 2013.

31. F. Jarrige, *Au temps des « tueuses de bras »…*, *op. cit.* ; *Face au monstre mécanique…*, *op. cit.*

monde salarié des « années 1968 » aurait, selon Xavier Vigna, non seulement remis en cause les normes et les pratiques en vigueur à l'usine, mais également pris ses distances avec certains de ces relais syndicaux traditionnels. Il faut selon ces travaux en tirer les conséquences méthodologiques, et « suspendre l'équation traditionnelle ouvriers = syndicats (et partis de gauche) », car « pour d'excellentes raisons, les militants syndicaux, à l'origine du mouvement ouvrier, avaient intérêt à poser cette équation et à la faire entériner par le patronat et l'État : c'étaient une manière de se poser en porte-parole et de s'imposer comme les représentants uniques et légitimes d'une classe ouvrière[32] ».

Cette démarche conduit parfois à des conditions un peu hâtives : Vigna présente notamment la CGT comme déconnectée du monde ouvrier, ce qui gagnerait à être réévalué à l'échelle locale, à partir des travaux de Michel Pigenet, de Nicolas Hatzfeld, d'André Gueslin ou de Nicolas Marty[33], sur les cultures et pratiques cégétistes polyphoniques. Par endroits, le risque est également grand de céder à une forme de spontanéisme et de conclure à l'autonomie radicale d'une base ouvrière plus libre dès lors que dégagée de l'influence syndicale, en se laissant piéger par des sources tout aussi construites que les sources syndicales. La remise en cause de l'« équation traditionnelle » a en revanche un réel intérêt méthodologique, car elle permet de réinterroger les processus qui participent à la constitution d'une audience syndicale.

Ainsi, plutôt que de défendre la thèse historiographique selon laquelle les « années 1968 » ont été uniformément marquées par un contournement des organisations syndicales par des mouvements plus spontanés de travailleurs insatisfaits des stratégies syndicales mises en œuvre, on préfèrera émettre l'hypothèse que, si l'insubordination ouvrière a aussi été le fait de travailleurs non syndiqués soucieux de gagner en radicalité et de remettre en question les modes d'organisation, localement, les structures syndicales ont joué un rôle non négligeable et, dans le cas qui nous concerne, décisif. À Faverges en 1976, le paysage syndical est composé de deux formations : le syndicat CFDT,

32. X. Vigna, *L'insurbordination ouvrière dans les années 68, essai d'histoire politique des usines*, Rennes, PUR, 2007, p. 14. Voir aussi F. Georgi, « Occupations/négociations : les syndicats en Mai 68 », *in* F. Georgi (dir.), *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, nº 20, juillet-septembre 1991.

33. M. Pigenet, E. Bressol, M. Dreyfus et J. Hedde (dir.), La CGT dans les années 1950, Rennes, PUR, 2005 ; N. Hatzfeld, *Les gens d'usine. Peugeot-Sochaux, 50 ans d'histoire*, Paris, L'Atelier, 2002 ; A.-M. Arborio, P. Fournier, Y. Cohen, N. Hatzfeld, C. Lomba et S. Muller (dir.), *Observer le travail. Ethnographie et histoire, approches combinées*, Paris, La Découvete, 2008 ; A.-S. Bruno, É. Geerkens, N. Hatzfeld et C. Omnes (dir.), *La santé au travail, entre savoirs et pouvoirs (XIXe-XXe siècles)*, Rennes, PUR, 2011 ; A. Gu[illerme], *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelins à Clermont-Ferrand (1889-1940)*, Paris, L'Atelier, 1993 ; N. Marty, *Perrier, c'est nous*, Paris, L'Atelier, 2005.

fondé en 1964, majoritaire chez S.T. Dupont et sur la plupart des autres sites de production ; la CGT est également présente mais sous la forme de sections syndicales généralement minoritaires. À Faverges, une section CGT est ainsi créée tardivement, au cours de l'année 1975 et dans des conditions bien particulières, ce qui instaure une concurrence et modifie sensiblement le contexte de l'action militante, en transposant à l'échelle locale certaines des tensions qui caractérisent le champ syndical au niveau de la branche ou à l'échelle interprofessionnelle et nationale.

Dès lors, on se propose d'analyser les acteurs syndicaux présents dans le conflit S.T. Dupont en tenant compte des deux préoccupations mentionnées ici : il s'agit, d'une part, de s'interroger sur la façon dont les deux organisations syndicales ont construit au fil du conflit une audience syndicale et sur les liens qu'elles ont entretenus avec les salariés ; et, d'autre part, de retracer les rapports qu'elles ont eus l'une avec l'autre : on souhaite ainsi montrer qu'à l'union des débuts du conflit a succédé une rivalité et à un désaccord croissants, qui expliquent en grande partie l'échec global du mouvement social à l'usine.

Les effets d'un conflit sur une communauté villageoise catholique et paysanne : importer en histoire contemporaine les méthodes ethnographiques

Ce livre est également porteur d'une quatrième et dernière interrogation, qui porte sur la façon dont le conflit – phénomène collectif et public – s'est immiscé dans la vie des salariés, au point d'en bouleverser certains principes de fonctionnement. C'est au cours de certains entretiens que cet axe de réflexion nous a semblé important à développer : croiser les vies privées de certains acteurs avec un événement public est une démarche certes délicate, mais qui permet de se pencher sur des domaines que l'analyse a depuis longtemps reconnus comme légitimes et cruciaux, comme par exemple les rapports de genre ou les questions de sexualité au travail.

« Que change un conflit social à la vie des gens ? », est une question que s'est finalement assez peu posée l'historiographie contemporaine. L'étude du « mouvement social » sur deux siècles a conduit à analyser ce que les grèves et les affrontements entre directions patronales et salariés ont modifié du rapport de force au sein des entreprises, ou au sein du champ syndical. C'est plus tard que les historiens se sont penchés sur les effets des événements « publics » sur la sphère privée. On est ainsi encouragé dans cette démarche par des travaux et des réflexions méthodologiques menés au carrefour des disciplines historique,

sociologique et anthropologique, mais également par les réflexions menées au sein des *Annales*, et par les travaux d'Yves Lequin depuis les années 1970[34] : après avoir reconnu le caractère légitime de l'étude de « l'histoire de la vie privée[35] », à partir des travaux de Philippe Ariès notamment, l'histoire ne se refuse plus à considérer l'espace privé comme une sphère échappant à son analyse. Les *gender studies* ont également beaucoup contribué à légitimer certains objets d'étude et certains questionnements auparavant marginalisés. Plusieurs travaux menés en sociologie invitent par ailleurs à investir l'espace privé : ceux de Donald Roy ou d'Olivier Schwartz[36] suggèrent ainsi de lui donner toute son importance. Au détour de confidences faites par certaines personnes interrogées, il est ainsi apparu que le conflit de Faverges avait été l'occasion d'une remise en question de certains couples parmi les salariés et, par là même, d'une déstabilisation des modes de comportement privilégiés par la communauté villageoise de Faverges, très marquée par le catholicisme. « Effet 68 » ? Phénomène classique de fonctionnement carnavalesque dans des périodes où sont suspendues la temporalité et la normalité ? On a fait le pari, dans cette recherche, qu'il était possible à l'historien d'émettre quelques hypothèses sur l'évolution des comportements relevant de la sphère privée. Ce type d'analyse s'appuie sur des sources certes ténues (pourrait-il en être autrement sur des sujets collectivement qualifiés de tabou par les interrogés ?) : on ne prétend dès lors pas proposer de conclusions définitives, mais proposer des hypothèses et des pistes pour l'analyse de ces questions, qui mobilisent les ressources de disciplines diverses et qui, à ce titre, contribuent en partie à renouveler l'approche historienne du travail.

Méthode et annonce de plan

Cet ouvrage s'appuie sur un matériau qu'on a cherché à rendre le plus divers possible afin de croiser les sources, mais il comporte plusieurs écueils méthodologiques. On s'est en effet appuyé sur les abondantes sources patronales mises à disposition par Michel Grinberg et Raoul Coq, démarche, on le répète, aussi rare que précieuse. Rapports à la hiérarchie, comptes-rendus dactylographiés de réunions, notes prises suite à des conversations téléphoniques,

34. Y. Lequin, J.-J. Becker, S. Berstein, F. Caron, F. Cribien, P. Fridenson *et al.*, *Ouvriers, villes et société. Autour d'Yves Lequin et de l'histoire sociale*, Paris, Nouveau monde Éditions, 2005.

35. P. Ariès et G. Duby (dir.), Histoire de la vie privée, Paris, Points, 2001.

36. D. Roy, *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte, 2006. O. Schwartz, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, Quadrige, 2012.

études commandées à des experts, coupures de presse sélectionnées dans les journaux locaux ou nationaux : ces documents sont particulièrement riches et permettent de mieux saisir l'état d'esprit et les pratiques patronales en temps de conflit. On a également mené trois entretiens avec les anciens membres de la direction. Suite à un séjour effectué en mars 2009 à Faverges, il a également été possible de consulter les sources syndicales de la CFDT, et de procéder à de nombreux entretiens auxquels on a eu accès par le biais de leurs réseaux : six anciens ouvriers et ouvrières, souvent syndiqués à la CFDT, cinq anciens délégués du personnel, deux anciens cadres. Le grand absent de cette collecte de sources demeure, à regret, la CGT, dont nous n'avons pas réussi à joindre le responsable. Il manque également des entretiens avec d'autres anciens salariés, n'ayant pas pris part au conflit, dont le silence des sources ne réduit pas pour autant la présence.

À partir de ce matériau, incomplet donc mais tout de même conséquent, on a tenté de retracer les évolutions chronologiques du conflit, de ses prémices durant l'année 1975 à la reprise du travail le 20 avril 1976 (chapitres 1 et 2). Une fois posée cette trame événementielle, on a alors essayé d'en proposer une analyse thématique, en s'interrogeant tout d'abord sur la conception qu'ont du gouvernement des salariés la direction mais également les salariés (chapitres 3 et 4). On s'est ensuite intéressé à la question des revendications, qui trente ans plus tard se pose encore (chapitre 5), avant de se pencher enfin sur les effets du conflit, en se demandant s'ils ont été purement éphémères ou s'ils ont laissé des traces profondes (chapitre 6). Le matériau dont on disposait n'a pas permis de répondre aussi longuement que nous l'aurions voulu à toutes ces questions, mais il nous a semblé suffisant pour qu'elles méritent d'être posées. Le conflit du printemps 1976 ne pouvait en effet se contenter de faire l'objet d'un simple récit événementiel, déjà en lui-même dense : son caractère multiforme exigeait – et cela rejoint une des préoccupations actuelles de l'histoire sociale – de le traiter comme un objet aux facettes multiples.

Partie I

Chronologie du conflit

Si le conflit du printemps 1976 survient de façon assez éruptive, et dure moins de deux mois, il est remarquable par son intensité et par l'ampleur des enjeux formulés au fil de la confrontation. Au départ centré sur la grille de classification, et sur la structure hiérarchique qu'elle véhicule au sein du personnel de l'usine, le mouvement incorpore peu à peu des revendications issues de la mouvance autogestionnaire. Les fondements de la hiérarchie à l'usine s'en trouvent doublement mis en question : repenser les différences de rémunération entre classes sociales, mais aussi entre ouvriers, aboutit à une réflexion plus générale sur l'exercice du pouvoir en contexte de travail. Cette réflexion fait l'objet d'une analyse plus tard dans l'ouvrage.

Pour l'heure, cette première partie s'attache à restituer la trame événementielle du conflit selon un ordre chronologique, afin de rendre au compte des rapports de force noués au cours de ces semaines. Le premier chapitre expose le contexte dans lequel le mouvement prend naissance. Il montre que le conflit du printemps 1976 à Faverges ne peut s'expliquer de façon uniquement endogène et qu'il gagne, au contraire, à être narré selon une articulation des échelles locale et nationale. Le second chapitre propose un récit du conflit, jour après jour. Il s'attache à identifier des séquences historiques distinctes, chacune d'entre elles étant marquée par une gradation dans la formulation des revendications et par un approfondissement de la réflexion collective. Il s'agit de montrer que des seuils revendicatifs sont franchis. Si le conflit admet des déconvenues et d'importants différends entre les syndicats, il épouse un rythme qui, loin de pouvoir être qualifié de « chaotique », possède sa propre logique.

Chapitre 1

Le changement du climat social en France et à Faverges

Le 10 juillet 1975, à l'appel de la CGT et de la CFDT, plusieurs milliers de personnes se rassemblent au pied de la tour Eiffel et se font appeler « les oubliés de monsieur Giscard d'Estaing » : l'heure n'est plus à la célébration de la trentaine d'années dites glorieuses, marquées par un important taux de croissance et par l'accession d'une partie des classes moyennes à des biens de consommation jusqu'alors réservé aux catégories dominantes de la population. On s'attache ici à restituer le contexte national et catégoriel, puis local, dans lequel s'inscrit le conflit chez S.T. Dupont au printemps 1976.

Le contexte : la zone grise des Trente Glorieuses finissantes

Quand survient le conflit de Faverges, le contexte qui prévaut à l'échelle nationale et locale est celui des Trente Glorieuses finissantes. Dès 1974, d'importantes difficultés monétaires et industrielles se font ressentir en France et à une échelle mondialisée. Elles imprègnent les discours politiques qui, après avoir présenté dans un premier temps ces difficultés comme passagères, évoquent peu à peu l'idée qu'une crise s'installe[1], aux caractéristiques stagflationnistes inédites. Si la croissance se maintient tout d'abord (l'indice de production industrielle est à 118 en mai 1974 contre 115 un an plus tôt), elle chute dès l'année suivante (de 119 en juin 1974, le même indice passe à 114 en septembre, puis à 112 en juin 1975). Cette entrée en récession s'accompagne d'une très forte poussée

1. *Vingtième siècle*, « Crises et conscience de crise, les années grises de la fin de siècle », octobre-décembre 2004, nº 84.

de chômage : en décembre 1974, le nombre de chômeurs est de 689 000, en juin 1975 il atteint 877 000 puis le million au cours de l'été, et se stabilise momentanément à 900 000 en décembre[2]. L'économie française prend peu à peu une nouvelle configuration : le cycle entamé quelques années après la Libération – certes souvent mythifié, ne serait-ce que par la dénomination qui en est souvent choisie, les « Trente Glorieuses » gommant bien des difficultés – s'achève. Il fait place à un contexte où le chômage s'impose comme une donnée structurelle et où, en conséquence, l'emploi devient un enjeu du débat et de l'action publique.

Luttes offensives et défensives des « oubliés de M. Giscard d'Estaing »

Les luttes sociales s'en ressentent : la séquence d'insubordination ouvrière ouverte par l'événement inaugural de Mai 1968 se clôt progressivement à la fin des années 1970[3]. L'heure est de plus en plus aux luttes défensives : les licenciements collectifs suscitent de nombreux mouvements sociaux, chez les mineurs de Lorraine (octobre 1974), à la SNCF (en novembre), à la régie Renault (en mars 1975 à Boulogne-Billancourt et en avril au Mans où la grève dure neuf semaines), aux aciéries Usinor de Dunkerque (mai), chez les mineurs en octobre, à la RATP en novembre[4]. Menés au nom d'une « lutte pour l'emploi » jusqu'alors peu familière, ces mouvements transforment – minent ? – la « grammaire des résistances ouvrières[5] » et les logiques militantes et syndicales. Ainsi, dès 1975, certaines fédérations CFDT produisent des textes qui tentent d'articuler luttes actives et défense de l'emploi – projet qui, dans ces années de début de crise, fait de plus en plus figure de quadrature du cercle syndicale. Défensives, ces luttes sont également rarement victorieuses. Elles portent un coup d'arrêt à la « seconde jeunesse de la grève[6] » inaugurée en 1968 : il s'agit là d'une inflexion majeure. En effet, les grèves avec occupation d'usine échouent très largement à empêcher les licenciements, qui deviennent peu à peu une figure familière de l'actualité politique et économique. Les ouvrières d'Obsession (secteur de la lingerie) à Villeurbanne en 1975, les ouvriers de la CIP (Confection

2. J.-J. Becker, *Crises et alternances*, Paris, Seuil, 2000.

3. X. Vigna, *L'insubordination ouvrière dans les années 68, essai d'histoire politique des usines*, p. 139-142 : « Crise et crise de l'usine », Rennes, PUR, 2007.

4. J.-J. Becker, *op. cit.*

5. F. Jarrige, *Au temps des « tueuses de bras ». Les bris de machines à l'aube de l'ère industrielle (1780-1860)*, Rennes, PUR, 2009.

6. X. Vigna, *op. cit.*

industrielle du Pas-de-Calais) à Haines en 1977, ou les sidérurgistes de Longwy et Denain en 1978-1979, sont autant d'acteurs d'une conflictualité ouvrière qui peine à retrouver prise sur des évolutions économiques qui lui échappent et la marginalisent. Il ne semble plus y avoir de lutte ouvrière offensive après 1979, sauf dans le secteur automobile. Ainsi en 1981, le politique – entendu non au sens traditionnel mais comme un processus de réflexion critique et de remise en cause collective des principes sous-jacents à l'ordre et à la hiérarchie en place – a déserté l'usine pour gagner l'espace étatique. Ce dernier est l'enjeu de luttes électorales qui, espère-t-on alors, pourront intégrer des revendications qui n'aboutissent plus sur les lieux de travail.

Cette évolution est progressive toutefois[7], et il faut attendre la fin de la décennie pour que se manifestent véritablement les effets politiques, syndicaux et militants de la déstabilisation économique de cette fin de siècle. En 1975, les usines françaises sont le lieu d'une conflictualité virulente, dont s'étonnent notamment les journaux. Ainsi le 24 juillet, *Le Monde* dénombre 100 000 salariés en grève dans 180 entreprises dont 42 sont occupées, d'après un bilan des conflits sociaux réalisé par la CGT. Parmi les motifs de ces conflits, le maintien de l'emploi est le plus fréquent (il concernerait la moitié des conflits), mais le pouvoir d'achat, l'amélioration des conditions de travail et le respect des libertés syndicales figurent également au rang des principales revendications. Malgré le goût caractéristique de la presse pour l'inédit et le « sans précédent », il paraît pertinent de souligner l'ampleur de la conflictualité à cette époque, que certains historiens vont jusqu'à décrire comme une « guérilla[8] » – terme que Michel Grinberg emprunte également en plusieurs occasions lorsqu'il doit en référer à sa hiérarchie.

D'ailleurs cet intérêt de la presse pour les conflits sociaux est en lui-même un fait important, qui suggère que les mouvements sociaux n'ont pas encore entamé leur désertion du débat public, pas encore subi la marginalisation qui caractérise leur traitement médiatique dans les décennies ultérieures. Le 17 mai de la même année 1975, *Le Monde* consacre ainsi un long article à ce qu'il estime être un durcissement des grèves et une détérioration du « climat social » en France. L'article souligne que, malgré la dégradation persistante de la situation du marché du travail, la combativité ouvrière ne paraît pas émoussée, mais se durcit au contraire. Les occupations sont en effet nombreuses, et la pratique des séquestrations reprend : à Besançon, la police intervient en mai

7. Cf. le débat Matonti sur la fin d'une série : apparaît souvent comme plus progressif, plus évanescent, en partie parce que plus difficile à détecter.

8. D. Woronoff, *Histoire de l'industrie en France*, Paris, Seuil, 1998 (1994), p. 585.

pour libérer le président des établissements Bourgeois, ainsi qu'à Haisnes, près de Béthunes, pour libérer le directeur administratif de l'usine de Confection industrielle du Pas-de-Calais (CIP), séquestré pour la deuxième fois en trois jours. Plus préoccupant pour le pouvoir en place au regard des principes de la diplomatie, à Myennes, dans la Nièvre, 250 ouvriers de la société FOG (qui produit de l'outillage pour garage) séquestrent en mars, pendant plus de trois jours, trois de leurs dirigeants dont un de nationalité américaine dans l'infirmerie de leur entreprise[9].

Face à l'inquiétude que suscitent ces titres dans les journaux, les pouvoirs publics tentent de transmettre un message de fermeté : en mai 1975, toujours dans *Le Monde*, Michel Poniatowski, alors ministre de l'Intérieur, est interpelé lors d'une séance au Sénat par M. Guillard, qui dénonce les violences dont sont l'objet certains élus, cadres ou fonctionnaires. Le ministre affiche la fermeté, et affirme avoir donné instruction permanente aux préfets de faire intervenir la police en cas de séquestration ou d'occupation. Il rappelle que les tribunaux disposent depuis 1970 d'un texte pénal adapté à ce qu'il nomme une « nouvelle délinquance », et qu'il appartient aux juges de sévir avec « toute la fermeté souhaitable » et au garde des sceaux de donner instruction aux procureurs généraux de requérir avec fermeté, voire d'aller en appel de décisions « trop indulgentes[10] ».

On pourrait encore évoquer le film tourné par Jean-Luc Godard en 1972, *Tout va bien*, où des ouvriers séquestrent le directeur d'une usine dénommée Salumi, une journaliste américaine qui réalise une enquête sur le patronat, jouée par Jane Fonda, et son compagnon cinéaste, Yves Montand. Les mouvements ouvriers font parler d'eux dans la France de 1975, où le maoïsme, quoiqu'en perte de vitesse, imprègne encore sensiblement le discours

9. Il est problématique au regard de la méthodologie de relever dans la presse de l'époque des occurrences éparses de conflits en cours et d'en choisir les manifestations les plus « spectaculaires ». Même si l'on défend, dans une perspective micro-historique, les cas particuliers comme objets légitimes pour l'histoire et la sociohistoire, leur attribuer une place excessive comme élément de contexte poserait plusieurs problèmes, notamment celui d'adopter la logique sensationnaliste qui prévaut dans la pratique journalistique. C'est souvent lorsque les ouvriers recourent aux séquestrations et aux menaces diverses qu'ils ont des chances significatives de bénéficier d'un traitement médiatique autre qu'allusif. Aussi faut-il rester vigilant sur ce point et ne pas oublier que le répertoire d'action ouvrier est large et que, parmi les modalités d'action qu'il recouvre, en figurent certaines, certes moins spectaculaires mais davantage utilisées. Si donc on se permet de citer ces quelques exemples, c'est avant tout parce qu'ils figurent dans les archives patronales qu'on a consultées à l'occasion de la recherche sur le conflit de Faverges. Entourés au feutre rouge, ces exemples renseignent davantage sur les représentations patronales du contexte social de l'époque que sur l'état réel et objectivé de la conflictualité ouvrière. À ce sujet, il est préférable de se reporter par exemple à l'ouvrage de Xavier Vigna précédemment cité.

10. *Le Monde*, 15 mai 1975, p. 11.

politique – *L'Humanité rouge*, journal du PCMLF, paraît quotidiennement cette année-là –, où le parti communiste n'a pas commencé sa décrue électorale au profit du parti socialiste, où la CGT atteint son effectif maximal après les sommets de 1937 et 1945[11], et où la CFDT, proche du PSU, n'a pas encore opéré son « recentrage (sur l'action syndicale) » et défend des mots d'ordre inspirés d'une tradition complexe issue à la fois de la deuxième gauche et de l'extrême gauche non communiste. Insubordination, agitation, guérilla, « poussée de fièvre » : les mots abondent dans l'espace journalistique et suggèrent que, loin d'être encore éclipsées, les luttes de la classe ouvrière – tantôt réelles, tantôt mythifiées – n'ont encore rien perdu de leur centralité.

La métallurgie en effervescence : les luttes autour des classifications

En effet, la crise naissante ne met pas immédiatement fin, ni dans tous les secteurs, aux luttes ouvrières offensives. C'est particulièrement le cas dans la métallurgie, où s'ouvre en 1975 une large séquence de contestation ouvrière sur la question des classifications. Négocié de 1968 à 1975[12], inspiré du système mis en place chez Berliet depuis 1972[13], l'accord national du 23 juillet 1975 vise à élaborer un système de classification à la base des politiques de rémunérations mises en œuvre dans les entreprises. Ce système est présenté, notamment par les représentants patronaux[14], comme un moyen de prendre en compte les évolutions du progrès technique et les nouveaux problèmes que ces évolutions posent aux salariés. L'ouverture de négociations à ce sujet en 1968 s'appuie en effet sur un constat d'obsolescence du système de classifications des emplois repris par les conventions collectives territoriales en vigueur dans les industries des métaux. Après Grenelle ont en effet été mises en place des commissions paritaires chargées d'entreprendre « la révision et la simplification des classifications professionnelles ».

Avant cette date, le système de classification de la métallurgie reposait en grande partie sur les grilles dites « Parodi-Croizat », issues d'un arrêté daté du 11 avril 1945. Dans ce système, les emplois et fonction en vigueur dans l'entreprise étaient répartis au sein de catégories préalablement définies

11. M. Dreyfus, *Histoire de la CGT*, Bruxelles, Complexe, 1995.

12. É. Pezet, « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie (1968-1975) », *Entreprises et histoire*, nº 26, 2000.

13. É. Pezet, « Élaboration d'une technique managériale », *Les Cahiers du Centre de recherches historiques*, nº 25, 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009.

14. Préambule de l'accord disponible sur le site de l'UIMM : http://www.uimm.fr/fr/pdf/accords_metaux/accord_21-07-1975.pdf

(manœuvres, ouvrier spécialisé « OS », ouvrier professionnel « OP » 1, 2, 3) et se voyaient attribuer un coefficient. Chaque famille d'emploi (ouvriers, employés, techniciens, dessinateurs et agents de maîtrise) était par ailleurs considérée séparément. Autre motif de renégociation, un accord de mensualisation était signé le 10 juillet 1970 pour l'ensemble de la métallurgie, un des objectifs étant d'unifier les statuts du personnel horaire et du personnel mensuel. L'accord du 23 juillet introduit – on y reviendra – un nouveau principe de classification des emplois, fondé sur la notion de compétence : la nouvelle grille qu'il propose est dénommée « grille à critères classants ».

Cet accord est signé par l'UIMM, FO et la CGC ; les deux organisations syndicales majoritaires, la CFDT et la CGT sont non-signataires. Selon Michelle Tallard, ce refus de signer de la part des principaux syndicats représentatifs, dans l'industrie métallurgique en 1975 mais aussi chimique en 1977, « exprime plus des raisons conjoncturelles tenant aux stratégies dominantes dans cette période des années 1970 qu'une volonté de maintenir les grilles Parodi[15] », car la CFDT a par la suite, dans les années 1980, fini par adopter le principe de la grille à critères classants. On peut faire deux objections à cette interprétation : d'une part, la reconnaissance du caractère non satisfaisant des grilles Parodi ne signifie pas une adhésion mécanique à la grille à critère. D'autre part, l'histoire de la CFDT au tournant des années 1970 et 1980 est marquée par des réorientations complexes et profondes – on sait combien le « recentrage » opéré sous Edmond Maire à la fin de la décennie 1970, après la rupture de l'Union de la gauche en 1977 et son échec aux élections législatives de 1978, est un tournant marquant, qu'on peut qualifier de structurel. Il nous semble donc préférable d'appréhender le refus de la CFDT de signer l'accord de 1975 comme une prise de position significative, et ce malgré le souhait émis au niveau fédéral et confédéral de prendre en compte les aspirations de certains salariés, en particulier les OS, à une requalification et à un mode d'attribution des postes et des rémunérations moins dépendants de la hiérarchie.

L'application de l'accord national de 1975 sur les classifications à l'échelle de l'entreprise ou de l'établissement suscite dès lors une contestation multiforme. Le 12 avril 1976, l'hebdomadaire *Le Nouvel Économiste*, créé la même année, évoque les 400 conflits qui selon lui ont lieu en France, pour la défense de l'emploi, l'augmentation des salaires ou les classifications. Il dénombre notamment plusieurs centaines de milliers de travailleurs impliqués dans des conflits dans le seul secteur de la métallurgie, et 150 à 200 entreprises occupées. Cette contestation

15. M. Tallard, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n[os] 41-42, 2001/1-2.

est particulièrement virulente en Haute-Savoie : de septembre 1975 à mars 1976, selon les chiffres recensés par l'union départementale CGT, 32 conflits sociaux ont eu lieu, dont 26 pour la seule métallurgie[16]. Dans ce département en effet sont localisés de nombreux établissements industriels métallurgiques.

Faverges au XX^e siècle : un fort ancrage industriel

C'est notamment le cas de la vallée encaissée qui mène d'Annecy à Ugine et Albertville, dans laquelle se concentrent de nombreux établissements industriels depuis le début du XX^e siècle, période à laquelle les innovations liées à l'exploitation de la houille blanche ont conduit à une mise en valeur du potentiel hydroélectrique des cours d'eau. Les usines d'électrochimie et d'électrométallurgie se sont ainsi localisées dans les grandes vallées : les vastes aciéries d'Ugine en sont une illustration. Dans cette même vallée, l'industrie s'est aussi localisée en fonction de l'urbanisation préexistante : dès le début du XX^e siècle, la ville de Faverges, située au sud-est du lac d'Annecy, dans la continuité de la cluse du lac entre, au nord le massif des Bornes et au sud et à l'ouest le massif des Bauges, a accueilli plusieurs établissements industriels. En 1810, le château de la ville est racheté par un industriel lyonnais, Jean-Pierre Duport le jeune, et transformé en fabrique pour le tissage et le traitement du coton puis de la soie : connu sous le nom de « soierie », ce bâtiment industriel emploie de nombreuses jeunes ouvrières de la ville et des environs, et marque durablement l'histoire sociale locale et la mémoire ouvrière.

En 1909, l'entreprise Stäubli s'installe à Faverges : spécialisée dans la fabrication de ratières, programmateurs pour métiers à tisser, c'est l'un des principaux employeurs de la ville. D'autres entreprises s'installent ensuite, ce qui confirme la fonction manufacturière et artisanale endossée par la ville, notamment Stunzi. Une complémentarité s'établit ainsi avec les fonctions d'agriculture et d'élevage – le travail à domicile commandé par les établissements industriels, notamment S.T. Dupont, se poursuit jusqu'au début des années 1970, date à laquelle il y est progressivement mis fin pour des raisons budgétaires, comptables et d'organisation du travail. S.T. Dupont compte également au nombre des premiers gros établissements industriels localisés à Faverges. Après avoir tout d'abord établi ses ateliers à Paris, Simon Tissot-Dupont les transfère en 1923 à Faverges, profitant de l'importante main d'œuvre féminine disponible suite à la mécanisation partielle de la soierie. La société marque durablement

16. *Le Dauphiné libéré*, 2 mars 1976.

l'histoire économique et sociale de la ville, et l'image véhiculée par un produit de luxe demeure valorisée : ainsi la famille Tissot-Dupont (dont un gendre, le Dr Simon Berger est maire de Faverges en 1975) figure-t-elle au rang des images d'Épinal mises en avant par le pouvoir municipal.

Le début des Trente Glorieuses favorise également l'implantation d'établissements industriels à Faverges et dans les environs[17]. L'expansion de l'automobile explique le développement de la Société nouvelle de roulements (SNR), située à Annecy, qui fait suite à la Schmidt Roost Oerlikon (SRO) après son rachat par la régie Renault en 1946, et emploie 3 000 personnes en 1970. La période est également marquée par la politique de décentralisation : Gillette déplace ses locaux de Paris à Annecy en 1953. C'est dans ce contexte que Michel Grinberg est embauché : ce recrutement est favorisé par le fait que la famille Grinberg disposait d'une résidence près d'Annecy.

Faverges 1975, un climat de luttes sociales à l'échelle du bassin d'emploi

En 1975, Faverges, qui compte alors 5 186 habitants, est donc une ville à la tradition industrielle solidement implantée, ce qui constitue en soi une première nuance importante à apporter à sa description par les anciens dirigeants de S.T. Dupont. Ceux-ci dépeignent fréquemment la ville comme un « fond de vallée alpine », et sa population salariée comme « marquée par une mentalité de "manants" et de "seigneurs" » (extrait d'entretien). Leur discours réactive une opposition ville/campagne, modernité/archaïsme, civilisation/rustrerie, qui traduit le trouble ressenti lors de l'affrontement du printemps 1976, mais qui s'avère inadéquat lorsqu'il s'agit d'objectiver les structures économiques, politiques et sociales qui caractérisent cette localité à la fin des Trente Glorieuses. Les jugements fondés sur la notion de « modernité » posent en effet problème, car ce terme est souvent employé dans un sens plus partial que descriptif. On rejoint ici un des débats qui a animé l'historiographie du monde rural européen au XIXe siècle : soucieux de mettre en lumière la façon dont les « paysans étaient devenus citoyens français », pour reprendre la formule du ruraliste américain Eugen Weber, certains historiens se sont attachés à lire les évolutions du monde rural, notamment français, à la lumière du concept de modernisation. Ce dernier fait toutefois problème : sans nécessairement renoncer à traquer les manifestations du progrès social et politique, on se doit d'accepter l'idée que la « modernisation »

17. http://www.sabaudia.org/v2/dossiers/industrie/public5.php

des campagnes françaises s'est faite, au XIXe comme au XXe siècle, selon des modèles de développements fort divers. Les travaux d'Alain Dewerpe ont ainsi souligné que le modèle de développement industriel basé sur un exode rural très fort et une séparation nette entre ville et campagne – modèle qualifié de « manchestérien » du nom de la ville anglaise où ce type d'évolution a été particulièrement notable – a coexisté avec d'autres modèles de développement, basé sur des complémentarités plus fortes entre la ville et la campagne, comme ce fut notamment le cas en Italie du Nord. Que ce type d'évolution ait pu donner lieu à des « mentalités » particulières est une question que nous ne prétendons pas disqualifier, et qui a intéressé l'anthropologie historique. Il reste que, dans une perspective d'histoire sociale, le recours aux « mentalités » pour expliquer un différend n'est pas la démarche privilégiée : on préfère, comme c'est le cas ici, se demander quels intérêts et quelles pratiques sont entrés en opposition. Or dans le cas du conflit S.T. Dupont, il semble que le peu de goût de la maison Gillette pour l'action collective des salariés ait dû faire face à des traditions et des pratiques syndicales très implantée localement.

La logique syndicale qui prévaut est résolument centrée sur des solidarités locales, et non uniquement d'entreprise. Les représentants des salariés mobilisent également les structures syndicales de branche, notamment le syndicat de la métallurgie de la région d'Annecy, mais c'est surtout chez le patronat local, qui investit la structure de l'UIMM départementale et la chambre patronale, que l'action collective prend forme. Dans le cas des salariés, les unions syndicales locales sont les structures privilégiées des mobilisations collectives à l'échelle du bassin d'emploi : à chaque débrayage, les tracts rédigés par les sections syndicales d'entreprise en appellent quasi-systématiquement au soutien des autres entreprises. L'union CFDT est la plus importante localement. Elle est implantée dans sept entreprises, dont Stunzi, Stäubli, S.T. Dupont, Dupont industrie, et la Stub, qui comptent les plus gros employeurs de Faverges. Dans les années 1970, elle incarne un courant critique de la CFDT, plus radical que l'union départementale, davantage alignée sur les positions fédérales et confédérales. Lorsque surviendra le recentrage initié par Edmond Maire, elle restera – c'est encore le cas aujourd'hui – très critique.

Au cours de la décennie 1970, Faverges est marquée par un fort climat de luttes sociales, pour des motifs divers, qui rejoignent en grande partie les mots d'ordre nationaux. Les salariés de la société SNR luttent contre les pertes d'emplois ; ceux de Stunzi, après trois jours de grève, obtiennent à la fin de l'année le maintien du 13e mois et le paiement des jours de grève. Dès l'année suivante, les luttes sociales se font plus âpres et se généralisent. Lors de la journée d'action nationale organisée conjointement par la CGT et la CFDT le

17 mars 1976, les unions locales appellent à un débrayage de toutes les entreprises de Faverges : outre la défense des mots d'ordre nationaux (retraite à 60 ans, semaine de 40 heures) c'est l'occasion de rappeler les motifs de protestation dans les entreprises de Faverges. CFDT et CGT locales récapitulent ainsi les revendications et les griefs des salariés locaux, dans un tract que l'on retranscrit tel quel ici :

S.T. Dupont	Classifications, 5e semaine, pouvoir d'achat
Stäubli	5e semaine, 13e mois, retraite à 60 ans, refus d'améliorer le pouvoir d'achat, refus de prendre en compte les indices syndicaux
Stub	Refus de supprimer les 3 jours de carence, les 40 h, intégration de la prime de rendement dans les salaires
La Curiale	Conditions de travail, droits syndicaux, respect de l'être humain
Stunzi	13e mois, 5e semaine, atteinte aux libertés syndicales
Bourgeois	Conditions de travail, 5e semaine, classifications
Dupont industrie	Critères de répression, classifications, valeur du point unique

On le voit, ces revendications et griefs s'inspirent largement des mots d'ordre communs aux centrales syndicales CFDT et CGT, qui ont signé en 1970 un accord d'unité d'action, mais aussi du programme commun de la gauche française établi en 1972. Les unions locales et sections syndicales CFDT et CGT à Faverges cherchent en effet à établir localement une unité d'action permettant d'obtenir certaines victoires face aux directions d'entreprises. Pour autant, certains mots d'ordre relèvent de traditions de lutte différentes, et renvoie aux spécificités, mais aussi aux rivalités, des syndicats CFDT et CGT. Les revendications listées par les unions locales et les sections syndicales à l'occasion des journées d'action ou des campagnes pour les élections professionnelles en sont l'illustration : la CFDT défend notamment le statut unique, la valeur du point unique, ou les augmentations non hiérarchisées. La CGT insiste davantage sur des revendications quantitatives telles que les augmentations salariales ou le 13e mois équivalent au mois de novembre. C'est certes grossir le trait que d'insister sur ces différences : dès 1975, la CFDT chez S.T. Dupont fait des augmentations salariales un de ses principaux mots d'ordre, et la CGT, fin 1976, se dit attachée à un nivellement des écarts hiérarchiques au sein de

la grille des salaires. En Haute-Savoie, la CGT est indéniablement impliquée dans les conflits autour de la métallurgie[18]. Il reste que les logiques militantes à l'œuvre dans ces deux syndicats demeurent rattachées à des traditions de lutte et à des conceptions de l'action syndicale très différentes – que la fin du conflit du printemps 1976 réactivera après une période d'unité d'action.

Les conditions de création de certaines sections CGT ont posé problème localement. Tout au long de l'année 1975, les rapports se tendent entre sections CFDT et CGT. Dans le département, la section CGT de l'entreprise Plasto passe à la CFDT, et dans l'usine Cricket de La Balme, la moitié de la section syndicale rejoint également la CFDT. Mais c'est surtout à propos de la section S.T. Dupont que le ton monte. Durant les conflits chez S.T. Dupont et à la Stub cette année-là, la CGT adopte une position de non-ingérence dans les affaires des autres entreprises locales. Or lorsqu'une section CGT est créée fin 1975 chez S.T. Dupont, les sections CGT présentes sur Faverges exigent sa reconnaissance par l'union locale CFDT et font de cette reconnaissance un préalable à l'action commune chez Stäubli, où débute alors un conflit ; attitude dénoncée par l'union locale CFDT dans un tract daté du 6 décembre 1975. Les tensions entre unions locales naissent de la rapidité avec laquelle l'union départementale CGT reconnaît cette nouvelle section, alors même qu'elle semble n'avoir été mise au courant de sa création qu'une fois le fait accompli : l'union locale CFDT s'interroge alors sur les critères selon lesquels cette nouvelle section a été reconnue.

Avant d'en venir au récit du conflit proprement dit, un détour plus spécifique sur l'histoire sociale récente de S.T. Dupont de 1970 à 1975 est nécessaire.

La situation sociale chez S.T. Dupont depuis 1970 : une « repolitisation » de l'action syndicale

Jusqu'en 1970, la structure juridique de la société S.T. Dupont, créée en 1872, demeure relativement stable. Propriété familiale, elle est gérée par les descendants de Simon Tissot-Dupont, comprend trois établissements et une filiale, qui correspondent à trois sites géographiques : à Paris s'exerce la fonction commerciale des produits de luxe, fabriqués à Faverges, et à Annecy sont produits des briquets jetables dits « Cricket », que commercialise depuis Paris la filiale Sameca. En 1970, l'usine de Faverges comportait 600 personnes sur les 900 qui composaient l'effectif total, un comité d'établissement et une

18. *Le Dauphiné libéré*, 2 mars 1976.

section syndicale y fonctionnaient, sans grande ambition contestataire semble-t-il. L'établissement de la Sameca comptait 40 personnes, et celui d'Annecy 135, sans représentation syndicale ni comité d'établissement. Les salariés de l'établissement de Faverges avaient ainsi une certaine conscience collective de l'importance de leur site et de sa centralité dans la société S.T. Dupont.

La fin de la décennie 1960 inaugure toutefois une période de recompositions au sommet et de bouleversement des rapports sociaux[19], dont on peut distinguer trois étapes. Tout d'abord, la création du syndicat CFDT à Faverges marque un regain de combativité ouvrière, ainsi qu'en témoigne un ancien délégué du personnel :

> À cette époque-là j'étais délégué du personnel depuis que le syndicat s'était monté, c'est-à-dire 67-68. C'est ce qui nous a lancé un peu le syndicalisme dans l'établissement. C'est un groupe de personnes, disons par rapport à nous qui avions 18-20 ans, ils avaient 10-15 ans de plus que nous, ils ont décidé d'intervenir par la syndicalisation. Mais bon c'était quelque chose qui était banni à l'usine à l'époque. Y avait déjà un CE autonome, c'est-à-dire patronal, dont les gens étaient nommés j'sais pas comment, sûrement par une élection quelconque. Et donc ça fonctionnait malgré tout, mais uniquement dans le cadre de vente de pommes de terre, débit de boisson le vendredi. Des achats groupés, j'allais dire plus une tendance coopérative que… CE par lui-même quoi. Mais malgré tout ils avaient déjà des relations avec le patron qui leur permettaient d'obtenir certaines revendications, mais dans le domaine salarial quoi. On défendait ceci, cela, mais sans rien dire de global. Y a eu quand même des avancées, y a eu des poussées, et puis à un moment donné quand y a eu le mouvement 68, on avait déjà l'organisation syndicale, mais c'est là qu'on a pris conscience de la valeur de ce qui pouvait être fait, parce qu'on a eu une intervention des aciéries d'Ugine, qui à ce moment-là étaient très structurées, et qui nous avaient fait comprendre à ce moment-là qu'il fallait entrer dans le mouvement, mais assez… Comment ? Assez brutalement, quoi. En nous disant : « Bon si vous venez pas, on va vous virer, donc à un moment faudra stopper et essayer de soutenir le mouvement. » Et on est partis, la première fois dans l'établissement, on est partis sur un conflit de 8 jours, il a duré 2 jours de plus, qui nous a permis d'obtenir une revendication salariale d'un montant de… je sais plus.[20]

19. Les considérations qui vont suivre – qui ont trait à la gestion interne et aux stratégies actionnariales – sont tributaires de l'exposé réalisé à Londres en juillet 1975 pour le compte de Gillette par la directrice des relations sociales de l'époque, intitulé « Évolution de la société S.T. Dupont sur le plan des rapports sociaux depuis 1970 ». Réalisé pour le compte du repreneur qu'est alors Gillette, ce type d'exposé dénote une partialité qu'il importe de garder en tête.

20. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec un ancien délégué du personnel CFDT.

Dans un deuxième temps, un projet de fusion occasionne également d'importants bouleversements au sein du groupe. Chacun des quatre héritiers Dupont gérait une partie de la société : il semble qu'il y ait alors eu peu d'échanges de vues entre eux et que les modes de prise de décision, largement individuels, aient rendu pour ainsi dire caduque la fonction de direction générale. Constatant un blocage au niveau du conseil d'administration, l'actionnariat de la société semble avoir cherché à créer une direction commune en introduisant dans la société le groupe Silver-match, déjà propriété familiale. Ce projet de fusion se concrétisa en mai 1969 par la création d'une société nouvelle, Interflamme, dotée d'une direction commune. Cette fusion a suscité, selon les sources dont on dispose, d'importantes contestations : à Paris, les cadres auraient peu apprécié la remise en cause des mécanismes décisionnels que cette fusion laissait présager, et manifesté leur désapprobation par une « résistance larvée à toute décision de la direction générale[21] ». À Faverges en revanche, où les effectifs étaient jugés « pléthoriques[22] » par la nouvelle direction et les stocks « anormalement élevés suite aux méventes consécutives aux grèves de 1968[23] », l'opposition aux pertes d'emploi (en quelques mois l'usine perd 15 % de ses effectifs) et aux réformes mises en place (réduction des horaires sans compensation de salaire, modification de la grille de salaire) s'exprima ouvertement, par une grève de dix jours avec occupation d'usine en 1970, qui prit fin sur un protocole d'accord enregistrant des reclassements d'emplois et des étapes d'augmentation des salaires pour l'année à venir, selon le principe de l'échelle mobile des salaires. À l'issue du conflit, la direction aurait alors suscité l'élection d'un comité d'établissement à Annecy, où la contestation avait été faible mais où les fables salaires et l'important *turn-over* pouvaient constituer « le germe de conflits ultérieurs[24] ». La direction procéda également à la création d'un comité central d'entreprise, ceci afin que « l'ensemble des institutions de représentation du personnel fonctionne normalement[25] ». Ce conflit laissa toutefois des traces – il rendait soudainement impérieux le mot d'ordre de défense de l'emploi sur le site – et renforça les positions de la CFDT.

L'acquisition en 1971 de S.T. Dupont par le groupe Gillette marque une troisième inflexion majeure. S.T. Dupont devient une filiale du groupe américain – elle ne dépend donc pas de Gillette France, mais de Gillette Boston,

21. Exposé de la directrice des relations sociales de Gillette, *op. cit.*, p. 2.
22. *Ibid.*, p. 3.
23. *Ibid.*
24. *Ibid.*, p. 4.
25. *Ibid.*

au sein de la direction dénommée *diversified*. À S.T. Dupont s'installe ainsi une nouvelle direction. Au sein du comité central d'entreprise (CCE), les rapports sociaux, d'abord froids mais peu conflictuels[26], se tendent à partir de 1974 en premier lieu sur la question des classifications – question qui trouve une résolution partielle –, puis sur les salaires, les mutations du personnel, les types de contrat. Selon la directrice des relations sociales – biais certes non négligeable – les relations au sein du CCE étaient « encourageantes » jusqu'à la fin de l'année 1973, les délégués appartenant à « la vieille école[27] ». C'est au début de 1974 que les rapports professionnels ont pris selon elle un « brusque tournant », du fait, en interne, du renouvellement des équipes syndicales et de leurs représentants aux comités d'établissements et au comité central d'entreprise. À la CFDT sont notamment élus ou nommés Gérald Floret, représentant syndical, Jean-Charles Violi, Jean-François Demolis et Catherine Bondi au comité d'entreprise. La tension qui en est résultée au sein des institutions représentatives du personnel s'explique également par la conjoncture politique et économique extérieure : l'inflation liée à la crise de l'énergie, la conclusion d'un programme commun de la gauche, et l'affaire Lip, ont participé à une « repolitisation » de l'action syndicale dans les entreprises et à un regain de l'activité politique locale, au sein du PS, du PC et du PSU locaux.

L'année 1975 est marquée par un climat de tension, que la nouvelle direction va jusqu'à qualifier de « guérilla[28] ». En décembre et en janvier un conflit est déclenché sur la question des salaires ; de janvier à mars, les représentants CFDT s'opposent fermement aux mutations de personnel sur un chaîne montage du briquet jetable Cricket, désormais installée dans une nouvelle annexe à La Balme de Sillingy ; en mars débute une lutte pour la transformation de contrats de travail temporaires en contrats permanents. Dans ce conflit, les représentants des salariés appellent à une grève perlée et au refus de communiquer la production journalière à la maîtrise, et donna lieu à des sanctions de la part de la direction. Mais c'est à l'occasion de réformes concernant le pointage que se déclenche le conflit le plus marquant de cette année. Très suivi (d'après les estimations de la direction elle-même, la grève est suivie par 42 % du personnel, et 47 % des ouvriers), ce conflit a un impact majeur sur le personnel. Interrogés sur le déclenchement de la grève du printemps 1976, il est fréquent que certains salariés fassent de ce conflit le premier d'une série

26. Compte-rendu de la réunion du comité central d'entreprise du 18 février 1972.

27. Exposé de la directrice des relations sociales de Gillette, *op. cit.*, p. 4.

28. Michel Grinberg, « Labor relation recap », compte-rendu confidentiel à destination de son supérieur hiérarchique à Boston, T.E. Singer, daté du 26 avril 1976.

d'affrontements ; ou qu'ils présentent l'affaire du pointage comme les prémices de l'affrontement sur les classifications.

> – Le premier conflit qu'on a eu chez Dupont, c'était en 75, quand on a, on a, on est resté trois jours, parce que monsieur [Violi] ne voulait pas pointer…
> – Ah nom de chien de nom de chien, je m'en souviens.
> – J'étais déjà déléguée, parce que je me rappelle, on avait été à la préfecture. Monsieur Berger qui était le maire m'avait dit : « Ça s'arrangera », mais il m'a fallu un peu de temps pour comprendre, savoir quels étaient les droits, déjà des travailleurs, et qu'est-ce qu'était le syndicat.[29]

> – Je faisais partie du 2e collège, dans les classifications de l'époque. Voilà, alors donc, quand le conflit a démarré suite à une recherche de licenciement d'un… je sais plus s'il était délégué syndical. Moi naturellement, je suis technicien dans l'entreprise, […] et, je me retrouve naturellement dans l'usine. Mais à titre personnel, hein ! […] Y avait aussi des séquestrations, moi j'étais dans l'entreprise au moment des séquestrations, je veux dire j'ai pas participé directement aux discussions.[30]

Un bref récit des événements est ici nécessaire. En avril, un représentant syndical, Jean-Charles Violi, refuse le pointage à la sortie de l'usine que vient d'imposer la direction, au motif que cette mesure n'a pas fait l'objet d'une négociation avec les représentants du personnel[31]. La direction craint que l'exemple du délégué syndical n'incite les autres membres du personnel à faire de même[32], ce qui est effectivement le cas à partir du 18 avril[33]. Après deux avertissements, la direction obtient l'accord de l'inspection du travail[34] qui reconnaît l'existence d'une faute grave, et malgré les réserves du cabinet de droit social consulté sur

29. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec trois anciennes salariées de S.T. Dupont, syndiquées à la CFDT.

30. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec un ancien technicien de S.T. Dupont.

31. Lettre en réponse au courrier de la direction, rédigée dans un ton ironique et qui traduit la dimension politique de ce refus de pointer : « J.-C. Violi, société anonyme à but lucratif contre l'exploitation de l'homme. Je n'ai commis aucune faute grave, je continue le pointage comme je l'ai fait depuis des années [...] ».

32. Lettres datées des 4 et 9 avril 1975 envoyées à J.-C. Violi par Jean Henry, directeur de l'usine, et la note du même datée du vendredi 28 mars 1975. Voir également la lettre du 9 avril 1975 citée précédemment, où figure : « Par ailleurs, votre refus de pointer incite les membres du personnel à suivre votre exemple. »

33. Tract du 18 avril 1975 : la section CFDT appelle les salariés à ne plus pointer à leur sortie de l'usine pour le repas de midi.

34. Document de la direction intitulé : « Confidentiel, 16 avril 1975, Objet : affaire Violi ».

le sujet, elle entame une procédure de licenciement, et en informe l'intéressé[35]. Perçue comme une volonté de déstabiliser la section syndicale CFDT plutôt que de faire respecter des consignes par ailleurs ambiguës, cette décision déclenche une grève de trois jours du 23 au 25 avril, avec occupation de l'usine. Pendant la journée du 24, trois membres dirigeants sont séquestrés dans leur bureau : le directeur général, le chef du personnel et le chef de fabrication[36]. À 20 h 30 ce soir-là, une réunion est organisée entre les représentants du personnel, CFDT et CGC, les trois membres séquestrés, le directeur du cabinet préfectoral et le maire de Faverges, le Dr Berger. À 22 h, les trois membres de la direction peuvent regagner leur domicile, une réunion étant prévue pour le lendemain. Soutenus par les salariés des entreprises de Faverges Stäubli, Bourgeois, La Curiale, Piquant, Stunzi, les salariés maintiennent la grève jusqu'à la signature, le 26 avril, d'un protocole d'accord annulant la procédure de licenciement, maintenant le système de pointage tout en envisageant des aménagements ultérieurs, et prévoyant le paiement partiel des jours de grève.

Dans ce contexte, et face à une opposition syndicale dont elle juge la montée de l'influence « irréversible[37] », la direction entend s'organiser. Dès 1975, le mot d'ordre est récurrent dans les documents à usage interne de la direction : il s'agit selon elle de conserver le pouvoir face à un syndicat qui, inspiré par les idéaux autogestionnaires mis en pratique à Lip et encouragés au niveau confédéral, semble prêt à avoir « recours à la force » pour « saisir le plus possible le contrôle de la gestion à tous les niveaux[38] ». On le voit la direction se forge dès l'année 1975 une interprétation des mobiles syndicaux à la lumière de laquelle elle va interpréter le conflit du printemps 1976. Aussi lorsque, mécontente de l'absence de discussion et de respect des engagements en matière d'augmentation salariale, la section CFDT rédige en janvier 1976 un tract de protestation déclarant que « la prise en main de l'entreprise par les travailleurs n'est pas à exclure[39] », une méfiance réciproque s'est déjà installée. Et dès la fin de l'année 1975, la direction se lance dans une bataille qui porte moins sur des revendications et des questions de fond que sur la question de la légitimité.

---

35. Lettre datée du 17 avril 1975.
36. *Le Dauphiné libéré*, 24 avril 1975.
37. Exposé de la directrice des relations sociales de Gillette, *op. cit.*, p. 7.
38. *Ibid.*, p. 5.
39. Tract de la section syndicale CFDT S.T. Dupont daté du 21 janvier 1976 : « Travailleurs, informez-vous ».

Le déclenchement du conflit : ruptures d'allégeance et regain de combativité (fin novembre 1975 – 10 mars 1975)

Dans le même tract daté du 21 janvier 1976, qui fait suite à une réunion avec la direction, la section syndicale CFDT fait le constat que le dialogue est inexistant et que, sur la question des rémunérations, certains engagements n'ont pas été respectés. La section syndicale exige en effet que l'augmentation de 3 % des rémunérations se fasse de façon uniforme, c'est-à-dire non-hiérarchisée. Or appliquer 3 % aux différents salaires aboutit à des sommes fort différentes en chiffres absolus – ainsi un salaire de 4 000 francs augmenté de 3 % se voit ajouter 120 francs, tandis qu'un salaire de 1 500 francs n'en gagne que 45. En cette période où abondent les commentaires sur la crise en cours, la question des salaires constitue un sujet de préoccupation pour le personnel, et l'un des nœuds de l'opposition croissante entre direction et représentants du personnel – CFDT comme CGT. Ceux-ci estiment de même que les moyens d'une opposition efficace et constructive ne leur sont pas fournis, la direction ne facilitant pas le recours au cabinet d'expertise Syndex, dont les représentants du personnel veulent bénéficier afin d'interpréter les chiffres fournis par la direction.

Une négociation qui ne commence pas : la nouvelle grille de classification (avril-octobre 1975)

Un point fait plus problème encore, la question des classifications qui, dès le début de l'année, préoccupe les représentants du personnel. Avant même la signature de l'accord national, les délégués du personnel demandent à la direction de les tenir informés de l'avancée de ses travaux à ce sujet[40]. De même, les élus du personnel au comité central d'entreprise demandent à être associés à la mise en place de la nouvelle grille de salaire[41]. Mais c'est surtout à l'automne que des tensions naissent. La brève discussion qui a lieu autour de cette question lors d'une réunion du CCE en octobre[42], une fois l'accord national signé, résume bien les positions qui sont adoptées de part et d'autre et qui, on va le voir, changeront peu. Les représentants du personnel réitèrent leur demande d'être associés à la nouvelle grille de salaires, ce à quoi la direction répond qu'ils seront informés des modifications une fois celles-ci réalisées et qu'il leur

40. Compte-rendu de la réunion des délégués du personnel du 1er collège, le 21 mars 1975.
41. Compte-rendu de la réunion du CCE du 10 avril 1975.
42. Compte-rendu de la réunion du CCE du 17 octobre 1975.

appartiendra alors de présenter à la direction les réclamations individuelles et collectives. Ce bref échange de vues pose les bases de la mésentente qui est en train de naître :

> *Question numéro 7 :* Nous demandons que les délégués du personnel participent à la mise en place de la nouvelle grille unique des salaires. Pour l'instant tout se passe comme s'il n'en existait pas. De nouvelles négociations doivent démarrer sur les classifications. À quelle date ?
>
> *Réponse de la direction :* Bien que ce ne soit pas précisé, la question posée vise probablement la mise en application de l'accord national intervenu dans la métallurgie le 23 juillet 1975. Cet accord, qui porte essentiellement sur les classifications, pose les principes suivants :
> 1) Regroupement de l'ensemble des catégories ouvriers et collaborateurs ;
> 2) Définition de cinq niveaux de classification comportant chacun trois échelons ;
> 3) Établissement de correspondances simples et logiques entre les fonctions exercées ;
> 4) Classification des catégories professionnelles selon une échelle unique et continue des coefficients.
>
> Cet accord est applicable à l'ensemble des industries métallurgiques et minières de France sans modification possible au plan territorial comme au plan des entreprises. Les organisations territoriales […] ont pour rôle de prendre acte de cette substitution des nouvelles classifications aux anciennes et de fixer les nouveaux salaires minimum garantis applicables à tout le territoire.
>
> Lorsque les nouveaux minima garantis découlant des nouveaux coefficients sont inférieurs aux niveaux de salaires réellement pratiqués dans l'entreprise du département, ces derniers salaires ne sont pas concernés. Sauf cas particulier éventuels, nos salaires ne sont donc pas affectés par le reclassement des coefficients.
>
> Le travail incombant à une entreprise consiste donc en fait à une analyse des tâches pour classer les postes : cette analyse existe à S.T. Dupont. Le classement une fois effectué sur ces bases, la direction en informera le comité d'établissement et recueillera ses suggestions.
>
> Le rôle des délégués du personnel, qui semble être au centre de la question posée, est celui qui leur est dévolu par la loi : à savoir, après que le reclassement aura été effectué et notifié, de présenter à la direction de l'établissement les réclamations individuelles ou collectives qui n'auraient pas été directement satisfaites et dont ils auraient été saisis par les salariés concernés.[43]

43. Compte-rendu de la réunion du CCE du 17 octobre 1975.

La direction renvoie donc les délégués du personnel aux strictes dispositions législatives et non aux pratiques mises en place dans l'entreprise de façon pour ainsi dire coutumière, et c'est d'abord sur ce point que se noue le conflit. L'interprétation et l'usage qui est fait par la direction des instances représentatives du personnel est en effet en porte à faux avec les aspirations des représentants syndicaux : tandis que la direction conçoit *a posteriori* le dialogue avec ces derniers, ils entendent au contraire prendre part en amont aux prises de décision aussi cruciales que celles concernant la masse salariale et la gestion de la répartition des rémunérations. L'insistance mise par les représentants du personnel à revendiquer des prérogatives que la direction s'attache avec âpreté à refuser conduit à des crispations, qui se traduisent dans les archives par la récurrence de certaines discussion. Ainsi fin octobre le directeur de l'usine de Faverges confirme-t-il la décision de la direction de ne pas ouvrir de négociation à ce sujet :

> Les délégués du personnel m'ont demandé ce matin l'ouverture immédiate de négociations sur la grille des classifications, la grille des salaires, les problèmes s'y rattachant. Ainsi que je vous l'ai écrit dans ma lettre du 27 octobre 75, et comme l'a également dit M. Michel Grinberg au Comité central à Paris : « les accords nationaux sont obligatoirement applicables et ont force de loi ». Il n'y a donc pas de négociations possibles sur l'ok lui-même. Il ne peut pas y avoir de remise en cause du système. La classification du personnel dans la nouvelle grille sera faite par les responsables en tenant compte des analyses de postes déjà réalisées. Ce travail sera effectué pour le 1er janvier 76. […] Dans ces conditions, il est prématuré de se réunir au sujet des classifications.[44]

On le voit, deux logiques – voire trois, car la CGT, quoique intervenant en accord avec la CFDT, semble davantage attentive aux avancées quantitatives de l'accord d'entreprise à venir qu'à sa participation à l'élaboration de la nouvelle grille – trois logiques, donc, se dessinent peu à peu, et le ton monte au fil des rencontres ente la direction et les représentants du personnel.

Montparnasse, novembre 1975, négocier à la source : la montée au siège social des représentants CFDT

Devant leurs difficultés à prendre part aux décisions relatives à la grille de classifications, neuf délégués du personnel CFDT décident de se rendre le mardi 3 novembre au siège social de la société, situé à Paris dans la tour

44. Courrier du directeur d'usine daté du 30 octobre 1975.

Montparnasse. Le PDG étant absent, ils obtiennent un rendez-vous pour le lendemain. Mercredi 4 novembre a donc lieu une rencontre avec Michel Grinberg au cours de laquelle sont abordées les questions relative à la grille des classifications, à la grille de salaire, et des problèmes qui s'y rattachent (notamment la compensation de l'augmentation du coût de la vie). Le tract rédigé par les délégués du personnel, quoique destiné à mobiliser le personnel par un sentiment de révolte, traduit l'impression d'étrangeté née de la découverte des locaux du siège social. Ce type de sentiment semble creuser encore davantage le fossé entre les vues de la direction et celle des représentants du personnel, alors même qu'ils semblaient envisager la rencontre avec la direction parisienne de S.T. Dupont comme un recours à une instance pouvant désavouer les positions de la direction locale. Au contraire, le déplacement à Paris semble renforcer l'analyse en terme de luttes de classe que formule la CFDT tout au long du conflit :

> La tour Maine Montparnasse, les élucubrations du PDG :
>
> […] Neuf délégués du personnel se sont rendus au siège social. Pourquoi ? Parce que la direction de Faverges s'est sauvée au moment des discussions. Voyages très instructif, jugez-en : une tour de 56 étages. Réception : hall luxueux, un coup d'ascenseur vertigineux, 33ème étage la porte s'ouvre devant nous… le domaine S.T. Dupont (180 millions de location), atmosphère feutrée, de la moquette partout… Le silence, le calme, la bonne ambiance. Cela nous change de l'usine de Faverges.
>
> 9 h.
> Peu de monde… Personne pour nous accueillir. On déambule à travers couloirs et bureaux. Dans l'un on lit son quotidien habituel, dans l'autre on en est au café crème… On papote, on se raconte la dernière. Pendant une heure les locaux vont peu à peu se remplir.
>
> 10 h.
> Ca y est, on s'intéresse à nous. Nous demandons à voir Michel Grinberg. Malheureusement, comme à Faverges là aussi le pouvoir avait fui. Le sort des travailleurs de Faverges ne préoccupe pas ces gens-là , seuls vos délégués s'en soucient. Déterminés, bien décidés à ne pas quitter les lieux sans l'avoir rencontré, les délégués du personnel obtiennent finalement un rendez-vous pour le lendemain à neuf heures.
>
> Mercredi 9 h.
> Ambiance toujours aussi décontractée ; on est loin du bruit, des cadences, des gardes chiourmes des ateliers de Faverges. Rencontre avec le PDG, examen des questions : grille des classifications, grille de salaire, problèmes s'y rattachant[…]. TOUJOURS AUSSI DÉTERMINÉS les délégués du personnel

obtiennent que Michel Grinberg vienne à Faverges pour négocier le vendredi 7 novembre.

Coup de génie, coup de grâce ? Le retrait du stock par les cadres

Un rendez-vous est donc pris à Faverges le 7 novembre, que Michel Grinberg, dans un courrier adressé au personnel, présente comme issu de son initiative. Cette réunion part toutefois sur des bases d'emblée conflictuelles : dans la nuit du mercredi 4 au jeudi 5 novembre en effet, la direction organise avec les cadres le retrait de nuit du stock entreposé à l'usine, plusieurs fois appelé « trésor de guerre » dans les documents de la direction, ce qui provoque la colère de la section CFDT[45]. Un ancien délégué du personnel syndiqué à la CFDT raconte ainsi les faits :

> – Alors on s'est trouvés dans des situations pas toujours satisfaisantes pour en arriver à nos revendications. Donc pour en arriver à la fin du conflit, à un moment donné on s'est dit bon là faut faire un coup d'éclat, et ce coup d'éclat était de décider de partir un soir sans rien dire à personne de l'entreprise, de monter à Paris au siège social, et de coincer le PDG là en haut pour traiter le problème. C'était en cours de semaine. Quand on est arrivé y avait un gardiennage, donc pour entrer ça a pas été facile, mais avec le gars qu'on a mis, on lui aurait fait ouvrir n'importe quoi. Là on a dit : « Vous êtes chez nous, là c'est nous qu'on commande aujourd'hui. Donc vous nous laissez rentrer, et vous appelez. » Tout de suite à 6 h du matin ils ont appelé le PDG, le PDG il est arrivé vers 8 h-8 h et demi, par là , et puis bon ben ils nous a demandé ce qu'on était venus faire, bien entendu, parce qu'il avait pas l'air d'être au courant, ce qui était quand même aberrant. Puis de ce fait on a traité avec lui d'un certain nombre de sujets, sur lesquels ils nous a jamais répondu au niveau affirmatif. Ben, on a mis en place un certain nombre de choses, puis on a reçu un coup de fil de Faverges, en nous disant : « Les négociations n'aboutiront pas, les cadres ont déménagé le coffre. » Donc on est repartis de Paris.
> – Le coffre, c'était le stock ?
> – Oui, le stock de produits finis, ce qu'on avait plus ou moins bouclé pour notre survie, pour négocier avec.[46]

Le tract précédemment cité conclut ainsi :

> Pendant que nous étions à Paris les coffres se vident ; dans la nuit de mercredi à jeudi une équipe emmène avec elle le stock de briquets entreposés à l'usine. Au

45. Tract de J.-C. Violi : « Camarades, nos délégués du personnel se sont rendus à Paris pour essayer de négocier afin d'éviter un conflit […] ».

46. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec un ancien délégué du personnel CFDT.

> lieu de considérer l'intérêt général de l'usine de Faverges et de ses travailleurs, en intervenant auprès de la direction pour tenter d'apporter une solution aux revendications posées, les cadres trahissent une fois de plus les travailleurs. POURQUOI COLLABORENT-ILS À CE DÉMÉNAGEMENT, COMME DES VOLEURS, EN PLEINE NUIT ; POURQUOI CETTE VOLONTÉ DE SUPPRIMER LE FRUIT DU TRAVAIL DES OUVRIERS ? QUE CHERCHAIENT-ILS À SAUVEGARDER ?

Une formule telle que « l'intérêt général de l'usine de Faverges » suggère que les enjeux qui sous-tendent les rapports sociaux revêtent une dimension qui va au-delà des seules questions matérielles : à travers ces questions elles, se joue une conception du politique à l'usine, qui prend sens sur le lieu quotidien de travail, au moins autant que dans l'espace traditionnellement réservé au débat public et électoral.

Le ton monte donc, et en décembre le problème des modalités de mise en application de la nouvelle grille de classification reste entier. Une archive témoigne à elle seule de l'atmosphère qui règne à Faverges et le sentiment qu'ont les représentants du personnel que le silence qui leur est intimé relève d'une violence symbolique. Sur un bout de papier intercalé dans les documents patronaux, on trouve une note datée du 14 décembre avec le message suivant :

> Monsieur,
> Ne pas perdre de vue : les travailleurs ne sont plus à la maternelle.
> Honni soit qui mal y pense !
> Salutations syndicales,
> CFDT.

Décembre 1975, création de la section CGT chez S.T. Dupont

La constitution d'un syndicat CGT chez S.T. Dupont survient dans ce contexte tendu. D'emblée la section CFDT, gênée par les scores importants que totalise la nouvelle section dès la première élection (en décembre 1975 pour le comité d'entreprise, la CGT obtient en effet 52,07 % des voix, et la CFDT 48,4 %, ce qui équivaut à deux sièges chacun au CE), accuse la CGT d'être un produit de la stratégie patronale. Selon la section CFDT, certains cadres et chefs d'atelier inciteraient même des salariés à adhérer au nouveau syndicat. Constituée en pleine effervescence revendicative, après une année où les luttes se sont succédées, la section CGT aurait pour effet de cliver la représentation des salariés sur le site et de porter un coup d'arrêt potentiel à l'action collective, et la marge de manœuvre de la direction s'en trouverait

accrue. Certains témoignages de salariés proches de la CFDT traduisent le sentiment que l'atmosphère de l'usine a changé :

> – Je me souviens pas… C'était à l'époque où on a été à Paris, qu'il s'est monté la CGT ? Oui. On avait été à Paris pour négocier toute une matinée pour décrocher qu'ils viennent chez Dupont pour la section syndicale, et quand on est arrivé chez Dupont, on a appris qu'ils avaient monté la CGT. Y a des collègues qui m'ont dit : « Qu'est-ce qu'on fait ? » J'ai dit : « On dit rien, on passe », mais donc ils ont dû voir à mon visage qu'il fallait pas me chatouiller, parce que ça a créé… heu…
> – Une division ?
> – Ouais, parce que **du moment que tu étais de la CGT, tu étais pas de notre bord.** D'ailleurs ils ont toujours fait, ça a toujours continué : on proposait quelque chose, ils signaient pas, ou ils nous coupaient l'herbe sous le pied, et tout. **Enfin, le climat avait changé.**[47]

Les archives patronales confirment hypothèse selon laquelle la direction a accueilli positivement la création de cette nouvelle section. À l'occasion de l'élection de décembre, la direction procède à une analyse des résultats : les commentaires qui accompagnent ces résultats traduisent l'espoir mis par la direction dans un retour à l'ordre. La direction recherche dans le vote les signes d'une désapprobation de la part du personnel à l'égard de la CFDT. Ainsi trouve-t-on les commentaires suivants :

> L'accroissement des bulletins blancs ou nuls à chaque élection […] de 1971 à 1973 peut être analysé comme une augmentation de l'opposition à la liste unique proposée, ce qui est également confirmé par l'analyse des élections des délégués du personnel. […] La CGT, bien que récemment implantée donc sans expérience et n'ayant pas un électorat formé syndicalement, a mieux réussi à faire voter la liste complète que la CFDT, ce qui **tendrait à montrer que les suffrages obtenus par la CGT n'expriment pas un attachement syndical mais une réaction à l'encontre de la CFDT.**[48]

Mais même dans le cas où sa création aurait été encouragée par la direction – hypothèse qui n'est donc pas à exclure –, la nouvelle section CGT S.T. Dupont conserve, on le verra, une autonomie, que la direction ne parviendra pas à réduire, ni à orienter. Il reste que les conceptions de la CGT de l'action militante sont sensiblement différentes de celles de la CFDT, et que ce type de division complexifie l'espace au sein duquel se joue l'opposition entre

47. À chaque fois, que ce soit la restitution d'un entretien ou d'un document écrit, nous soulignons.
48. Document intitulé « Analyse des résultats, élection au CE, décembre 1975, S.T. Dupont-Faverges, JD/BP-13/01/76 ».

la direction et les représentants du personnel. En mars 1976 toutefois, la CGT se lance aux côtés de la CFDT dans la lutte sur les classifications. Dès la fin de l'année 1975, quoiqu'abordée selon des angles fort différents, une préoccupation commune anime les deux sections syndicales : les classifications. Un phénomène contribue par ailleurs à les rapprocher, la méfiance grandissante vis-à-vis de l'encadrement, qu'un événement survenu en janvier ne fait qu'attiser.

Un élément décisif dans la « rupture d'allégeance » : la découverte d'un circuit de vol à l'usine

C'est dans ce contexte tendu qu'intervient un événement au rôle déterminant dans la « rupture d'allégeance[49] » qui se produit alors entre une grande partie des salariés et l'équipe chargée de l'encadrer. En janvier 1976 en effet est découvert un circuit de vol mis en place au sein de l'usine par deux cadres et un ouvrier – *case of pilfering* (en français : « chapardage, larcin ») selon les mots de la direction de S.T. Dupont qui en réfère à sa hiérarchie à Boston. Cette affaire conduit à la démission d'un cadre, mais nombreux semblent être les salariés à douter qu'il ait agi seul[50].

Peu de documents relatent le détail de l'affaire, et les anciens dirigeants ne souhaitent pas l'aborder plus précisément : comme c'est le cas sur d'autres sujets, on le verra, certains points sont avérés mais flous, et ne peuvent être traités que brièvement. Cela n'empêche toutefois pas de souligner les conséquences de cette affaire importante, qui participe alors de la perte de crédibilité et, partant de légitimité, de l'encadrement. C'est à ce titre que cet événement constitue une rupture d'allégeance qui mine un peu plus les rapports sociaux et professionnels à l'usine, au sens où l'entendent Dominique Damamme, Boris Gobille, Frédérique Matonti et Bernard Pudal dans leur ouvrage collectif sur mai et juin 1968. Mais si le conflit de Faverges survenu au printemps 1976 relève également d'un « travail multiforme, et pas toujours conscient, de légitimation de l'illégitime[51] », en l'occurrence de légitimation de l'analyse et de la parole syndicale contre l'analyse et la parole de la direction, ce travail est d'abord rendu possible par l'ébranlement progressif de la légitimité en vigueur à l'usine. Le fait que des cadres aient pu commettre un vol et mettre en place des canaux de vente parallèles constitue une atteinte et une remise en

49. D. Damamme, B. Gobille, F. Matonti et B. Pudal, *Mai-Juin 68*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier, 2008. Les auteurs reviennent longuement sur le sens de cette expression en introduction (cf. plus particulièrement p. 23).

50. Tract intersyndical daté du 28 mars 1976.

51. *Ibid.*, p. 22.

cause *pratique* des fondements de l'ordre en place à l'usine, fondé en effet sur le respect de la propriété privée, de la hiérarchie, sur l'effacement de l'individu derrière le projet industriel censé animer le collectif comme un seul corps.

De nombreuses usines à proximité en lutte

Le 5 mars les syndicats de la branche métaux CFDT et CGT appellent les salariés de Faverges à participer à la journée d'action organisée en Haute-Savoie où, on l'a vu, plus d'une vingtaine de conflits dans la métallurgie ont été dénombrés depuis septembre 1975. Ils appellent à un débrayage de 9 h 30 à 13 h. Les mots d'ordre sont les suivants : sauvegarde et amélioration du pouvoir d'achat, droit à l'emploi, retour aux 40 heures, retraite à 60 ans, renégociation des classifications. Il s'agit localement d'apporter un soutien aux nombreux salariés en lutte. Six entreprises sont en effet en cours de conflit dans le département : Gambin, Buchillon Knoph, RVL, SPEA, Aspro et la SNR. Un conflit durable se joue en effet à la SNR, où des salariés occupent l'usine afin d'obtenir des garanties en termes de sauvegarde de l'emploi. Ce conflit focalise l'attention des divers acteurs locaux, organisations patronales, pouvoirs publics, et joue peu à peu le rôle d'exemple des luttes en cours dans cette branche. Pour les syndicats CFDT et CGT, « le patronat veut faire du combat SNR un test national[52] ». Le 6 mars à Faverges, plus de 2 000 manifestants participent à la manifestation de soutien aux salariés de la métallurgie organisée à Annecy.

C'est dans ce contexte que les tensions, qui n'ont pas cessé depuis l'automne, vont s'accroître chez S.T. Dupont. Les nombreuses luttes menées dans les usines environnantes et les journées d'action organisées collectivement semblent avoir préparé et encouragé les militants syndicaux de S.T. Dupont à adopter une attitude réactive. Le témoignage d'un ancien délégué du personnel va dans ce sens :

> – Vous aviez conscience qu'au même moment il y avait beaucoup de combats qui se menaient contre la grille de classification de la métallurgie ou pas ?
> – **Bien sûr, hein. C'est bien de là que ça nous a fait réagir. Pour essayer d'acquérir tout ça.** Nous notre principale revendication à ce niveau-là, c'était d'harmoniser un ensemble de salaires, qui étaient tout azimuts, qui étaient disproportionnés quoi. Entre les femmes, les hommes, les cadences de travail, les… les rémunérations par le biais de… On n'y a pas intégré les primes de rendements, voilà . Tous ces trucs là ont fait que… […] On a eu affaire à une grille de salaires, qu'on connaissait pas : avant on demandait une augmentation, le salaire était pratiquement individuel, et après tout s'est relativement

52. Tract Métaux Faverges CFDT et CGT, daté du 4 mars 1976.

> restructuré dans une grille commune, dans laquelle on avait des coefficients qui allaient de 155 à… 305 pour les cadres, je crois un truc comme ça. Et donc de cette grille de salaire, on avait essayé avec beaucoup de difficulté. Disons qu'on avait un style de travail qui était horaire, donc une rémunération horaire, ajoutée d'une prime de production, qui pouvait aller de 0 à 30 %. La personne qui était habile et très douée par rapport à la tenue du produit, parce que le produit était… relativement petit pour des mains d'hommes ; alors ce qui fait que les femmes étant moins rémunérées que les hommes (à poste égal une femme était payée moins qu'un homme), pour des raisons qu'on connaît depuis x années – je saurais pas dire pourquoi – elles compensaient largement par le gain de productivité au niveau… cadence. […] Si nous on faisait du 10 % de production, elles elles arrivaient à en faire du 30, hein. Alors ça aussi on a essayé de leur faire comprendre qu'à moment donné on allait se faire planter avec ça ; si elles sont capables de faire 30 % de travail, ils étaient capables de relever la situation pour laisser le rendement à 10… Et c'est là que ça nous avait pris, l'idée d'intégrer une partie de cette prime au salaire, pour déjà bloquer cette chose-là.[53]

Le début de l'année 1976 est donc marqué par un contexte tendu, non seulement au niveau de l'entreprise elle-même, mais aussi à Faverges et dans le département. L'échelle de la branche est concernée, en raison de l'application de l'accord national, et les tensions qui s'y font jour viennent s'ajouter au contexte économique national, dont les journaux et les pouvoirs publics ne cessent de rappeler qu'il est marqué par une crise dont on ne connaît pas la durée. C'est dans un tel contexte qu'intervient chez S.T. Dupont la mise en place de l'accord.

Première application de la nouvelle grille de classification, premiers débrayages

En février en effet, les salariés se voient notifier leurs nouvelles classifications. Un mécontentement sensible s'exprime alors, et plusieurs d'entre eux vont trouver les délégués du personnel, CFDT et CGT. Les deux sections syndicales listent alors en commun les motifs de protestation :

– Déclassification en points par rapport à l'ancienne grille ;
– variation de -10 à +10 % de la valeur du point pour un même indice ;
– classification de certaines personnes à des indices inférieurs à celui de leur poste ;
– 510 personnes sur environ 700 bloquées à l'indice 155 ;

53. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec un ancien délégué du personnel CFDT.

> – fin de promotion des OS ne leur laissant aucun espoir de promotion pendant quelques dizaines d'années.[54]

Une réunion a lieu avec la direction le 10 mars, durant laquelle les délégués du personnel demandent à ce que s'ouvrent des négociations relatives, non à l'accord proprement dit, mais à sa mise en application à l'usine de Faverges. Ils demandent également de repousser à six mois cette mise en application. La direction locale refuse.

Le soir du 10 mars, le secteur laque débraye « sur le tas », selon le tract rédigé en commun par la CFDT et la CGT : un des secteurs aurait donc débrayé spontanément, ou du moins sans qu'une décision soir préalablement prise par les structures syndicales instituées à l'usine. On retrouve là toute l'ambiguïté, mais aussi toute l'importance, de l'analyse du déclenchement de la grève qu'a soulignées Antoine Prost dans son fameux article sur les occupations d'usine en 1936. Il y démontre que les grèves proviennent de « la base », c'est-à-dire qu'elles sont spontanées. Mais « il ne faudrait pas caricaturer en imaginant que les ouvriers auraient obéi à une sorte d'impulsion soudaine et irrationnelle. Dire que ces grèves sont spontanées, c'est souligner qu'elles ont répondu à des initiatives locales, mais ces initiatives ont été souvent prises par des militants [...] qui, parfois depuis de nombreuses années, se consacraient à créer les conditions d'un nouveau rapport de force dans l'entreprise[55]. » Il semble également qu'en mars 1976, des conditions étaient réunies pour qu'un débrayage puisse avoir lieu. Le secteur laque regroupe d'ailleurs parmi les ateliers les plus syndiqués, et les plus actifs pendant la grève du printemps 1975 autour de l'affaire du pointage. Le lendemain matin, les secteur guilloche et mécanique, fortement syndiqués eux aussi, débrayent à leur tour. Les représentants syndicaux organisent alors à 9 heures une assemblée générale, lors de laquelle sont expliquées aux membres des autres secteurs les raisons de ce débrayage. Un vote à bulletin secret est organisé à la fin de l'assemblée générale. Il s'agit de répondre à la question formulée comme suit :

> Grille de salaire ; valeur de point unique (suppression des pourcentage) ; suppression des barrières (155-180) ; reconnaissance des diplômes, évolution minimum, et embauche minimum pour les professionnels (CAP) ; mise en place d'un système permettant des augmentations non hiérarchisées ; application des 2 % de pouvoir d'achat ; augmentation du crédit d'heure pour les délégués du personnel et CE ; un suppléant pour DS et représentants

54. Tract CFDT-CGT daté du 13 mars 1975.

55. A. Prost, « Les grèves de mai-juin 1936 revisitées », *Le Mouvement social*, nº 200, 2002/3, p. 33-54.

> syndicaux ; heure d'information payée pendant le temps de travail à l'ensemble du personnel. Êtes-vous d'accord pour appuyer ces revendications ?

Sur 481 votants (sur 720 salariés), on compte alors 405 oui, 64 non, 12 nuls. L'assemblée générale décide ensuite la grève sans entrave pour le personnel resté à son poste de travail[56]. Les délégués du personnel se rendent alors dans les bureaux de la direction pour lui apporter un cahier de revendications. Une réunion est prévue pour 14 h.

C'est alors qu'est prise une décision qui joue un rôle important dans l'enchaînement des faits qui mènent à l'occupation de l'usine : à 11 heures, la direction donne consigne aux salariés de l'entreprise Sodexho de fermer le restaurant d'entreprise dont ils ont la charge. Cela pousse de nombreux membres du personnel à quitter les lieux. À la réunion de 14 h, le directeur de l'usine Jean Henry refuse les membres du comité d'entreprise et informe les seuls délégués du personnel que Michel Grinberg se refuse à ouvrir des négociations, pour les motifs invoqués depuis l'automne 1975. Les délégués du personnel informent alors les salariés mobilisés de la teneur de la réunion : l'occupation de l'usine est ainsi organisée pour le lendemain, un piquet de sécurité étant maintenu pour la nuit. Dans la soirée, les délégués du personnel déclarent être entrés en communication avec le domicile de M. Grinberg à Paris. Nouveau choc des modes de vie, ils auraient de fait appris que le PDG se trouvait dans une soirée organisée sur le bateau « L'Île de France » au pont de l'Alma, pour la présentation « au tout-Paris[57] » de la nouvelle création de l'entreprise qui cherche alors à diversifier sa gamme d'accessoires de luxe, la pipe S.T. Dupont. Les délégués du personnel déclarent avoir ensuite essayé de joindre Michel Grinberg sur le bateau, puis téléphoné à Gillette-Boston aux États-Unis où on leur aurait répondu que MM. Coq (récemment nommé directeur des relations sociales en remplacement de M^me^ de Beaupuis) et Henry avaient tous pouvoirs pour négocier.

Le lendemain, le 12 mars, à 9 h est organisée une assemblée générale du personnel, à l'issue de laquelle a lieu un vote à bulletin secret. La poursuite de la grève avec occupation des locaux aurait alors été votée à 70 %. Le même jour, la maîtrise et les techniciens se déclarent ouvertement solidaires du mouvement, et adressent le courrier suivant à la direction :

> Nous tenons à rappeler avec insistance que la maîtrise et les techniciens conscients de leurs responsabilités, ont expédié le 12 mars un télex à

56. Tract CFDT-CGT daté du 13 mars 1975.
57. *Ibid.*

> monsieur Grinberg par lequel ils demandent l'ouverture des négociations immédiatement et une rencontre avec le PDG le jour même. La maîtrise renouvelle sa demande auprès de vous et espère que vous prenez ses prises de position très au sérieux. Nous vous confirmons qu'à l'avenir, dans l'entreprise nous ne jouerons plus le rôle de figurant qui nous a été dévolu jusqu'à présent.

La lecture de ce message suggère que chez la maîtrise et les techniciens, d'autres motifs de mécontentement sont à l'œuvre : ils expriment une aspiration à une plus large implication dans les mécanismes décisionnels, à une plus vaste coordination des membres de l'encadrement, qui s'estiment marginalisés par les directions de Faverges comme de Paris. Il reste que ces griefs rencontrent ceux des ouvriers pour donner lieu à un conflit durable.

Chapitre 2

La grève de mars-avril 1976

Dès le 12 mars, le conflit débute, et monte en intensité : un point semble franchi fin mars, et les premières semaines d'avril sont marquées par l'expression de revendications nouvelles et par le début de discussions entre la direction et les représentants syndicaux. Les sources permettent de suivre jour après jour les évolutions du conflit, on souhaite par conséquent commencer par retracer la trame chronologique des six semaines d'occupation.

L'unité d'action contre la direction (12-25 mars)

Intersyndicale, intercatégorielle : l'union qui s'établit dans les premiers jours du conflit embrasse un spectre large. Il est fort difficile d'évaluer le nombre de personnes en grève tout au long du conflit, et encore plus d'établir combien d'entre elles ont pris activement part à l'occupation de l'usine. Comme la plupart du temps dans ce type d'action militante, le fait majoritaire est rarement réuni, ce qui favorise un certain nombre d'incompréhensions dès lors que se trouve posée la question de la légitimité. Lors d'une occupation d'usine, la définition même de la légitimité est ainsi remise en question : la légitimité patronale est ébranlée, d'une part ; et l'occupation de l'usine par une minorité arithmétique de salariés, d'autre part, se heurte à une conception plus traditionnelle de la souveraineté populaire, définie par le vote. Le nombre de salariés en grève est également un critère difficilement utilisable en temps d'occupation, puisque le travail est de fait rendu impossible par la fermeture des locaux. À Faverges, il semble que la majorité des salariés n'aient pas occupé l'usine, c'est l'un des arguments que la direction met au cœur de son argumentation, et c'est ce qui la pousse à envoyer à chacun des salariés un courrier le 12 mars où elle défend la reprise du travail.

Quand les « extérieurs » s'en mêlent (13-15 mars)

Certains documents patronaux révèlent pourtant que la direction a hésité à procéder à un sondage d'opinion – les réticences qu'elle semble avoir eu suggèrent alors que la notion de légitimité en temps de conflit requiert une définition plus complexe. Elle semble en effet dépendre d'un élément aussi crucial que difficile à déterminer précisément : le soutien et l'audience qu'accordent aux actions jugées radicales (comme l'occupation de l'usine) les membres du personnel. Compte également l'avis des habitants de la localité, qui font figure d'« opinion publique », fonction plus complexe encore à étudier, puisqu'on peut même se demander si une telle entité existe[1]. Enfin, un dernier type d'acteur concourt à complexifier plus encore la question de la légitimité d'un mouvement social avec occupation, les élus et « notables », qui parfois ne font qu'un et qui interviennent dès les débuts du conflit.

Le 13 mars à 11 h, une réunion est organisée avec le maire de Faverges, le docteur Berger. Le 15 mars, tandis que les sections syndicales reçoivent l'inspecteur du travail, le maire s'entretient alors avec la direction de S.T. Dupont , qui lui assure qu'aucune baisse de rémunération n'aura lieu. Une nouvelle rencontre avec les syndicats est organisée le 18 mars, qui estiment que la direction tente de réduire le conflit à la question des augmentations de salaire, et rappellent que leur sujet de revendication concerne les nouvelles classifications. Un tract s'en fait l'écho :

> Nous pensons, connaissant l'incompétence de la direction à traiter le plus petit problème humain et son pouvoir d'accumulation d'erreurs psychologiques, qu'elle n'a pas compris que :
> **– nous sommes d'accord avec elle sur les 635 augmentations entraînées par les classifications ;**
> **– nous avons conscience que la grille de classifications est nationale et que nous ne pouvons pas la mettre en cause dans le fond.**
> Mais nous désirons négocier les modalités d'application de cette grille. Hier dans les journaux nous avons posé 8 questions. Si monsieur Jean Henry avait voulu écouter sa maîtrise d'avant le conflit, l'usine ne serait pas occupée. Nous demandons à notre PDG si son personnel n'a pas droit à une direction à l'usine énergique, responsable et compétente. Prenez conscience que **les travailleurs savent revendiquer pour autre chose que pour des problèmes de salaire,** le conflit de 75 en a été la preuve ; qu'ils n'occupent pas une usine par

1. P. Bourdieu, « L'opinion publique n'existe pas », exposé fait à Noroit (Arras) en janvier 1972 et paru dans *Les Temps modernes*, n° 318, janvier 1973, p. 1292-1309. Repris *in Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1984, p. 222-235.

> plaisir, qu'ils savent les sacrifices financiers qu'ils font, qu'ils ont conscience que leur entreprise est une garantie vitale, et que la liberté du travail n'est plus une présence passive derrière un poste pour toucher un salaire mais une lutte quotidienne pour s'assurer la garantie de l'emploi, pour défendre l'amélioration du pouvoir d'achat (en 1970 un accord prévoit 1 % d'amélioration du pouvoir d'achat, porté à 2 % le 5 nov 1973. Aujourd'hui en comité central d'entreprise la direction supprime simplement cet avantage). En conclusion nous devons relever une ineptie imprimée dans les journaux : la direction appelle les cas particuliers, insatisfaits par une application imparfaite des termes ou de l'esprit de cet accord, à se faire connaître. 400 grévistes du 1er collège sont la preuve qu'il **n'y a pas de cas particulier**, leur vote pour la grève fut la seule solution pour se faire connaître.

À ce stade du conflit, les argumentations commencent à se stabiliser, et s'expriment quotidiennement dans la presse locale, c'est à dire dans *Le Dauphiné libéré*, qui retransmet les communiqués de chacune des parties. Représentants syndicaux et direction commencent ainsi, selon les termes de cette dernière, « une guerre par voie de presse au moyens de communiqués envoyés quotidiennement[2] ».

Tout au long du conflit, le maire essaie d'incarner la fonction de neutralité traditionnellement impartie aux pouvoirs publics, non sans difficulté étant donné l'intérêt pour les deux parties de s'attacher le soutien de la mairie. On l'a vu, les mouvements sociaux dans les entreprises de Faverges et des environs, loin de rester confinés aux seuls établissements industriels, sont rapidement connus des autres salariés *via* les unions locales, mais également de la population alentour. Un des objectifs des militants syndicaux consiste en effet à favoriser au mieux la « popularisation » du conflit, selon le terme employé à l'époque.

« Populariser » le conflit à défaut de l'exporter : débrayage de l'usine Cricket le 15 mars, cortège à Faverges le 17 mars

Le 15 mars, les délégués du personnel de l'usine S.T. Dupont de Faverges se rendent à l'usine où sont fabriqués les briquets Cricket, usine localisée dans un village proche, La Balme, et inaugurée en 1974 par la direction Gillette qui, on l'a vu, cherche à développer le marché des « disposable », les produits jetables. Un débrayage a lieu de 13 h à 14 h, durant lequel une réunion est organisée où les délégués de S.T. Dupont informent le personnel des raisons du conflit. L'usine de La Balme, où la population salariée est majoritairement

2. « *A P.O. Box war of (daily) statements in press* », selon les termes employés par le PDG dans le compte-rendu envoyé à sa hiérarchie, « *Labor Relation Recap* ».

féminine, constitue peu à peu un enjeu supplémentaire entre la direction et les militants syndicaux : les uns cherchent à cantonner le conflit aux limites de l'établissement de Faverges, tandis que pour les autres, il s'agit de l'en faire sortir au maximum afin de favoriser des synergies et des luttes communes.

Une autre action de popularisation du conflit est ainsi organisée le 17 mars : un débrayage en soutien aux salariés de S.T. Dupont est organisé dans les autres usines de Faverges. Selon les chiffres de la CGT et de la CFDT[3], un milliers de salariés en provenance de Stunzi, Staubli, Bourgeois, La Curiale, la Stub et Dupont Automation – dont on a vu qu'ils étaient d'importants bastions CFDT pour la plupart – se rassemblent devant l'usine, puis défilent dans un cortège qui rejoint la mairie de Faverges. Les représentants de la CFDT et de la CGT prennent la parole, rappellent que « la grève n'est pas une partie de plaisir[4] », et soutiennent que, malgré le constat d'huissier réalisé deux jours auparavant à la demande de la direction, la solidarité du personnel se renforce.

Le samedi 20 mars un bal à la mairie en soutien aux salariés en grève, à l'occasion duquel les revendications sont rappelées. Un communiqué commun de la CFDT et de la CGT en relate le déroulement :

> La popularisation de la lutte s'est traduite par une manifestation joyeuse d'une grande tenue. Nous avons apprécié la participation de la population de Faverges et des camarades d'Ugine, Albertville, Annecy et en particulier de La-Balme-de-Sillingy et de SNR. À minuit, Jean-Charles Violi, représentant des travailleurs S.T. Dupont en grève a remercié les camarades savoyard et haut-savoyards qui ont apporté leur solidarité et leur soutien aux grévistes, et a encouragé la jeunesse à faire de cette soirée un exemple d'unité et de solidarité pour que la population favergienne comprenne qu'ils seront la relève de demain. Nous tenons à remercier M. Berger, pour les démarches qu'il a accomplies afin que nous puissions réaliser cette soirée.

La sociabilité entre habitants et salariés des entreprises locales est un instrument de poids dans la stratégie des salariés en lutte de S.T. Dupont ; elle favorise l'émergence d'un sentiment de dichotomie profonde entre un « nous » salarial, municipal, local, et un « eux » mis à distance à la faveur du conflit, et qui incarnent un pouvoir économique qui déstabilise les équilibres sociaux (la modification du système de rémunération est un de ces bouleversements) et géographiques (le déplacement de l'usine Cricket à La Balme en est un autre).

Devant les diverses actions menées, la direction demeure dans une position attentive : après avoir demandé un constat d'huissier, elle communique par voie

3. Tract daté du 18 mars 1976.
4. Tract CGT et CFDT daté du 18 mars.

de presse, mais aucune négociation n'est entamée, car l'occupation de l'usine constitue pour elle un affront rédhibitoire, une atteinte à son autorité qu'elle n'entend pas tolérer. Cette position contribue toutefois à accroître la tension, comme en témoigne la réaction des représentants syndicaux :

> Nous réaffirmons que notre négociateur ne nous fait pas peur […]. Nous lui demandons d'entamer les négociations sinon nous commençons une escalade dans le durcissement du conflit. Nos conditions sont les suivantes et nous ne reviendrons pas dessus :
> – nous ne libérerons pas l'usine pour négocier
> – nous désirons la présence de l'inspecteur du travail à chaque réunion afin d'avoir des négociations homogènes
> – nous acceptons n'importe quel lieu pour nos rencontres.
> La lutte continue. L'ambiance qui règne dans l'entreprise et l'unité des travailleurs sont la garantie d'une détermination profonde. Nous remercions les commerçants de Faverges de l'aide qu'ils nous apportent en nous faisant des dons en nature et en espèces.[5]

Les représentants syndicaux n'entendent pas quitter l'usine pour négocier, condition impérative mise pour débuter une prise de contact selon la direction, qui préfère alors communiquer avec le personnel en lui envoyant un second courrier où elle expose ses vues. Le 20 mars, la situation est donc bloquée.

La « visite à l'Ermitage », le 20 mars : un premier contact en force

Descendu de Paris pour assurer la gestion du conflit (qui est désormais géré par les dirigeants venus de Paris, auxquels se joint Michel Roux), le directeur des relations sociales Raoul Coq réside à l'hôtel de l'Ermitage, à Talloires, non loin de Faverges, mais dans une distance qu'il juge alors préférable. C'est pourtant là qu'est établi, dans la surprise et sous forme de séquestration, le premier contact avec la direction que Raoul Coq représente : le soir du 20 mars, huit délégués se rendent à l'hôtel. Un tract syndical relate l'événement, dont le caractère choquant pour l'intéressé est bien sûr absent :

> Les délégués cherchant la direction de l'entreprise ont appris que M. Coq se trouvait à l'hôtel de l'ermitage à Talloires. Ils se rendirent sur les lieux pour régler les modalités de la paye du mois de mars. L'interdiction du parking de l'hôtel par le personnel de ce dernier provoqua un léger incident qui fut vite réglé par l'arrivée de monsieur Michel Dupont, venu à la suite d'un coup de fil lui disant que monsieur Coq était séquestré. M. Coq ne voulut pas sortir de

5. Tract CFDT et CGT daté du 20 mars 1976.

> l'hôtel, très courtoisement monsieur Michel Dupont invita devant un verre, plusieurs délégués qu'il connaissait à discuter des problèmes de l'entreprise. À leur demande M. Coq se joignit à eux. Le premier contact était établi. Les négociations n'ont pas débuté.[6]

Pour éviter cette rencontre, Raoul Coq envisage une fuite, à laquelle il renonce finalement. L'intervention de Michel Dupont, descendant du fondateur de l'entreprise et l'un des quatre anciens propriétaires, contribue à instaurer un premier contact, mais va se révéler gênante aux yeux de la direction, qui préfère agir sans intermédiaire. Le lendemain toutefois, elle se déclare prête à discuter : le directeur des affaires sociales joint par téléphone les délégués du personnel et se dit favorable à ce que débutent des discussions préliminaires aux négociations, avec pour condition expresse l'évacuation de l'usine. Poussée à la négociation, la direction doit l'accepter.

Pour leur part, les représentants du personnel, après plus d'une semaine de conflit, ne sont pas prêts à cesser l'occupation. Le déblocage de la situation favorisé par les « entretiens de Talloires », ainsi que cette rencontre est désignée dans la presse[7], semble au contraire les encourager à adopter une attitude plus ferme, et à insister davantage encore sur la défense d'un travail local :

> Si les travailleurs sont fiers d'avoir créé des usines en France et dans le monde, ils veulent que la richesse de leur travail reste intacte à l'usine-mère. Dès lundi nous allons durcir notre lutte et nous avons suffisamment d'imagination pour envisager des formes d'action inédites. Les sections syndicales informent le personnel que la paye du mois de mars se fera sur la base des onze trentièmes du salaire.[8]

Premières failles, premières velléités autogestionnaires (25 mars – 5 avril)

Aussitôt annoncées, aussitôt ajournées : le faux départ des négociations sur la forme

Dès le lundi 22 mars au matin, le personnel de S.T. Dupont réuni en assemblée générale vote contre l'évacuation de l'usine, après avoir écouté la conversation téléphonique que les délégués du personnel ont eu avec Raoul Coq la veille[9],

6. Communiqué de presse CFDT et CGT daté du 21 mars 1976.
7. *Le Dauphiné libéré,* 20 mars 1976.
8. Communiqué intersyndical daté du 21 mars 1976.
9. Communiqué intersyndical daté du 22 mars 1976.

ce qui suscite la colère de la direction. Dans un communiqué daté du 24 mars, CFDT et CGT déclarent refuser la libération de l'usine comme préalable à la négociation : ils désirent la présence de l'inspecteur du travail lors de ces discussions et acceptent tout autre lieu pour négocier. Ils tentent pendant ce temps de généraliser le conflit à l'usine de La Balme, où se rendent le même jour une centaine de salariés, selon les deux syndicats. Un vote est alors organisé à La Balme, en défaveur de la grève : selon les chiffres fournis par la direction[10], sur 652 votants, 271 se prononcent pour et 381 contre. Comme le font alors remarquer les sections CFDT et CGT, ceci représente 42 % du personnel, et 60 % des OS. Le troisième collège n'étant pas concerné par la nouvelle grille de classification, celles-ci s'interrogent alors sur la validité du vote[11]. Dès le début de la journée, la direction locale réagit à cette visite en fermant les locaux pendant toute une journée, et soutient que des bris ont eu lieu et ont fait l'objet d'un constat d'huissier. Dans ce contexte, la direction de S.T. Dupont décide d'ajourner les négociations. Le ton monte de nouveau, et dans leur tract suivant, les sections syndicales de S.T. Dupont à Faverges s'adressent ouvertement à la direction :

> Les sections syndicales CFDT et CGT de l'usine de STD prévoient d'autres actions de popularisation de leur grève, qui montreront à la direction qu'ils ne sont pas au bout de leur imagination et que le patronat en général risque de lui en vouloir pour le précédent qu'elle aura créé.

L'union locale CFDT mobilise également l'argument d'une éventuelle « contagion » de la grève, qui semble avoir un certain effet étant donné le contexte social local :

> Si aucun pas sérieux n'est franchi un appel massif sera alors lancé dans toutes les boîtes de Faverges et de la région. Cet appel marquera un point de non retour vers l'intensification de la lutte et seul le patronat sera responsable de ce qui suivra.[12]

Premières négociations sur la forme, erreur tactique des sections syndicales ?

Le 25 mars toutefois, le directeur des relations sociales et plusieurs représentants syndicaux se rencontrent à la cité administrative d'Annecy, en

10. Communiqué de la direction daté du 24 mars 1976.
11. Communiqué intersyndical daté du 24 mars 1976.
12. Communiqué de l'UL CFDT daté du 26 mars 1976.

présence du directeur départemental de la main d'œuvre, M. Charbonnel, et de l'inspecteur du travail, M. Guyon. La discussion se déroule en trois temps, 10 h, 14 h, 22 h. Le soir même, une proposition est faite par la direction : elle émet plusieurs conditions comme préalable à toute négociation sur le fond, mais semble en partie revenir sur ses positions précédentes, puisqu'il n'est alors plus question d'évacuer les locaux de l'usine. Selon l'accord proposé, la délégation de la direction serait composée de cinq personnes, ainsi que d'un cadre qui assurerait par sa compétence le support technique nécessaire. De leur côté, les organisations syndicales obtiennent la présence de tous les élus du personnel, soit environ vingt personnes[13].

Or dès le lendemain midi, les organisations syndicales font savoir qu'elles renoncent à l'ouverture des négociations du fait de la présence d'un cadre dans la délégation de la direction – position dont elles laisseront entendre dans certains documents syndicaux ultérieurs que c'était une erreur, même si selon elles la direction s'était engagée à rediscuter de ces conditions si elles ne convenaient pas[14]. Ce refus fournit en effet à la direction un argument de taille pour soutenir que les représentants du personnel sont de mauvaise foi, et légitimer la démarche consistant à s'adresser directement aux salariés par courrier. Une troisième lettre leur est ainsi adressée le 26 mars :

> Cette rupture unilatérale de la part des organisations syndicales fait apparaître clairement l'absence, de leur part, d'une volonté réelle de trouver une issue raisonnable au conflit. Mais, au fait, quels sont les véritables objectifs de ceux qui refusent la discussion ? Dans une conjoncture économique demeurant très difficile, le conflit actuel, qui entre dans sa troisième semaine, risque d'avoir des répercussions graves et irréversibles sur l'avenir de notre société. Il faut que l'entreprise émerge de ce conflit avant que les jusqu'au-boutistes provoquent la catastrophe. Il faut que seul l'élément bon sens l'emporte. […] Dans les jours qui viennent, puisque tout dialogue avec ceux qui vous représentent est, de leur fait, devenu impossible, nous ne manquerons pas de vous demander d'exprimer individuellement votre position.

La maîtrise fait sécession

Le 28 mars marque une étape importante dans le conflit. Dans la presse paraissent en effet deux communiqués qui déstabilisent quelque peu la position des salariés en grève. Dans un premier communiqué, les cadres affichent leur

13. Lettre de Raoul Coq adressée au personnel et datée du 26 mars 1976.
14. Tract intersyndical daté du 28 mars 1976.

soutien à la direction, jugent « objectives et raisonnables » les positions de la direction, et illégitime le refus de négocier de la part de la CFDT et de la CGT.

> Après 16 jours de grève, le refus des négociations de la part des syndicats CGT et CFDT n'a aucune commune mesure avec l'objet du conflit. Le refus des syndicats de négocier ne reflète pas l'opinion de l'ensemble du personnel.

Puis, plus problématique au regard de la poursuite de la grève, c'est au tour de la maîtrise de se désolidariser ouvertement des salariés en lutte. Les membres de la maîtrise déclarent avoir pris voix indépendamment avec la direction, et décident, au terme d'un vote, de reprendre le travail :

> Suite aux rencontres que nous avons eues avec le directeur des relations sociales et le chef du personnel, suite aux conditions proposées par la direction permettant l'ouverture de négociations, 24 membres de la maîtrise et 7 techniciens se sont prononcés sur la question suivante : la maîtrise décide-t-elle de maintenir son mouvement de grève sans occupation de l'usine ? 22 non, 8 oui, 1 nul. La maîtrise de S.T. Dupont remercie très chaleureusement la direction et le personnel de l'hôtel du Parc à Faverges qui les a reçus chaque jour avec beaucoup d'amabilité.

Sans recourir abusivement aux métaphores ludiques ou sportives qu'affectionnent certains des acteurs du conflit, on peut toutefois juger que la direction reprend nettement l'avantage. Dès le lendemain en effet, les représentants CFDT et CGT ont beau se défendre d'avoir obstrué la marche vers des négociations, ils ne parviennent pas à convaincre, et la défection de la maîtrise – précieux allié en ce début de conflit puisqu'il permettait aux salariés en grève de se réclamer d'une certaine unanimité- porte un coup à leur position :

> Savez-vous, messieurs les cadres, que monsieur Coq avait dit aux syndicats qu'en cas de refus de la proposition de la direction par le personnel, il était prêt à revoir les syndicats à 14 h le vendredi pour négocier un nouvel accord sur la forme ? Puisque la direction s'en tient à la condition suivante « le prétexte pris pour ce refus de négocier étant la présence d'un cadre dans la délégation de la direction », nous acceptons cette seule condition pour démarrer les négociations dès lundi matin 10 h. En conséquence, nous demandons à tous les grévistes d'être présents lundi matin 29 mars à 7 h dans l'entreprise.[15]

Forte de l'avantage non négligeable qu'elle vient de regagner, la direction peut alors se permettre de refuser de donner suite à cette demande, ce qui provoque la

15. Communiqué intersyndical daté du 28 mars 1976.

colère du syndicat sur lequel elle espérait pourtant compter. La CGT fait en effet paraître de sa seule initiative un communiqué dans la presse dès le lendemain :

> [Nous dénonçons] une direction absolument incompétente de l'avis de tous. Une direction qui croit résoudre les problèmes en fuyant. Une direction manipulée par des gens qui n'ont aucun intérêt à défendre Faverges. Nous travailleurs de Faverges, nous en avons ras-le-bol, de voir le patronat restreindre nos droits légitimes. Par sa position, la direction Dupont va entraîner dans les jours qui viennent une détérioration générale du climat social à Faverges.

La direction peut également se permettre de désavouer publiquement Michel Dupont, qui rencontre les salariés une nouvelle fois le 31 mars en compagnie du Dr Berger. Michel Grinberg fait alors paraître un communiqué dans lequel il souligne que seuls sont mandatés pour négocier le directeur général adjoint Michel Roux et le directeur des relations sociales Raoul Coq. Il précise que les contacts, propositions ou déclarations faites par d'autres n'engagent aucunement la direction. De même, la direction ne répond pas publiquement à l'annonce faite par les représentants syndicaux de l'envoie d'un télex à l'UIMM, dans lequel ils disent « espérer retrouver leur direction[16] ». Les dirigeants peuvent en effet parler seuls car ils estiment compter davantage d'atouts qu'au début du conflit. À présent, leur objectif consiste en effet à convaincre le personnel tangent.

« Plan émeraude » contre « plan primevère » : l'enjeu des salariés silencieux

Certains salariés ne sont pas présents sur le site durant le conflit : les entretiens réalisés suggèrent que 300 personnes étaient effectivement impliquées dans l'occupation de l'usine. Les autres, c'est-à-dire un peu de plus de 400 personnes, ont des positions plus difficiles à cerner, et ce d'autant plus qu'aucun entretien n'a pu être réalisé avec eux. On retrouve ici un des problèmes centraux de l'histoire sociale, qui a du mal à se faire sans le recours aux sources des intermédiaires. Porte-paroles, représentants, interprètes, responsables, chefs, sont un filtre qu'il est fort complexe de dépasser pour saisir la parole des gens – et encore faudrait-il s'interroger sur cette entité floue que sont « les gens ». C'est en tout cas dans cette même position que semblent se trouver alors direction et représentants syndicaux, pour qui ces 400 salariés silencieux font figure d'enjeu : selon que leur « opinion » bascule en faveur de l'une ou de l'autre des deux parties, le conflit gagne ou perd en légitimité et donc potentiellement en durée.

16. Communiqué intersyndical daté du 1er avril 1976.

Tandis que quarante grévistes se rendent à l'usine Gillette France à Annecy le 30 mars pour tenter de poursuivre la popularisation du conflit, les sections syndicales apprennent que la direction s'apprête à lancer un vote par correspondance, dans le cadre d'un plan qu'elle nomme « émeraude ». La direction provoquerait également des réunions de chefs de service pour que ceux-ci tâchent de convaincre les salariés de se prononcer en faveur de la reprise du travail[17]. En réponse, les syndicats lancent ce qu'ils nomment un « plan primevère », qui consiste à « demander aux travailleurs grévistes d'aller trouver leurs camarades qui n'ont pas cru bon de soutenir leurs intérêts afin de leur donner la plus large information pour qu'ils sachent à quoi s'en tenir[18] ». Les sections syndicales appellent les travailleurs qui refusent le vote et soutiennent le conflit à leur ramener les bulletins envoyés par la direction.

La lutte pour l'approbation des salariés silencieux se fait donc plus âpre, et le ton monte cette fois à leur intention. L'argumentaire des représentants syndicaux commence également à dépeindre la figure de la direction sous les traits d'un « eux » défini comme lointain voire étranger. Leur appel à refuser le vote se conclut en effet ainsi :

> Les personnes qui refuseront de rapporter le bulletin et qui mettront en péril l'action des travailleurs devront inévitablement en rendre compte un jour à leurs camarades. Monsieur Coq, novice en Haute-Savoie, vous confondez les problèmes parisiens et les problèmes savoyards ![19]

Justice de classe ? L'ordonnance du référé du tribunal de grande instance d'Annecy, le 31 mars

Un second élément vient ébranler les positions syndicales : saisi par la direction, le tribunal de grande instance d'Annecy prononce le 31 mars une ordonnance de référé intimant aux salariés de libérer l'usine occupée, dans les termes suivants :

> L'objet de la demande est exposé à l'assignation dans les termes suivants :
>
> « Depuis le 12 mars, une partie du personnel de l'usine de Faverges de la S.T. Dupont S.A. Est en grève et occupe la totalité des locaux de l'usine, rendant impossible la poursuite normale de l'exploitation de l'entreprise. […] Cet état de fait a été créé notamment à l'initiative des personnes assignées qui ont agi en leur qualité de délégués syndicaux ou de représentants syndicaux

17. Communiqué intersyndical daté du 30 mars 1976. Aucun communiqué de la direction ne semble venir infirmer ces propos.
18. Tract CFDT et CGT daté du 31 mars.
19. Communiqué intersyndical daté du 31 mars 1976.

> au Comité d'entreprise ou de délégués du personnel. […] Ces personnes, ainsi qu'il a éét établi par procès verbal de constats dressé par Me Valentinis, huissier de Justice à Rumilly le 15 mars 1976 interdisent et font interdire l'accès normal des locaux et bloquent ou font bloquer tout production ou activité de l'entreprise, portant ainsi une atteinte intolérable à la propriété des biens de production et à la liberté du travail des employés non grévistes de l'entreprise. […] La perpétuation de cette situation crée un grave préjudice à la Société, tant au regard de ses clients que de ses fournisseurs et de ses salariés non grévistes . » […]
>
> SUR QUOI
>
> Nous Président, juge des référés, [suit une liste d'attendus]
>
> Ordonnons l'expulsion hors des locaux de l'usine S.T. Dupont S.A. à Faverges, dans les cinq jours de la présente, des cités et de tous les occupants, membres du groupement de fait représenté par les cités et ce avec l'assistance de la force publique si besoin est. […]

Cette ordonnance est commentée dans les jours qui suivent par les parties en présence. La direction compte ainsi un argument de plus pour condamner une occupation désormais qualifiée d'« illégale[20] », tandis que du côté syndical, c'est l'indignation puis l'indifférence qui prévalent vis-à-vis d'une justice davantage perçue comme la voix de l'ordre économique que comme la source de protections potentielles pour les salariés.

La portée devant la justice du conflit a des effets sociaux[21] non négligeables, même si l'époque est peu propice à une résolution des différends par la voie judiciaire, contrairement aux décennies qui suivront. Le rendu du jugement contribue en effet à accroître la tension : en qualifiant juridiquement les enjeux du conflit et en les rapportant à des textes à portée généralisante, il fige pour ainsi dire le débat dans des termes extérieurs à l'espace de l'usine et donc différents du langage qui s'y est établi.

La situation est à nouveau bloquée : tandis qu'une rencontre a lieu à la cité administrative entre les représentants syndicaux et des membres de la direction – rencontre qui ne débouche sur aucune avancée concrète –, dans le même temps, à la préfecture, M. Malfroid, conseiller général et Dr Berger, maire de Faverges, rencontrent M. Grinberg. Puis à 17 h 30 une entrevue réunit les élus syndicaux, les élus municipaux, l'inspecteur du travail et la direction. Celle-ci refuse de négocier à la mairie de Faverges, sur la proposition faite du

20. Communiqué de la direction daté du 31 mars.

21. L. Israël, G. Sacriste, A. Vauchez, L. Willemez, *Sur la portée sociale du droit. Usages et légitimité du registre juridique*, Paris, PUF, 2005.

Dr Berger. Dans la soirée, la direction envoie par taxi une lettre notifiant les modalités patronales de neutralisation de l'usine.

> Comme suite à notre réunion de cet après-midi, veuillez trouver nos propositions […] :
> – pendant toute la durée des négociations, et au minimum de 7 h à 16 h, l'usine, l'ensemble de ses dépendances et annexes demeureront complètement inoccupés à l'exception de la présence d'une équipe restreinte qui assurera la surveillance et la sécurité, composée de l'ingénieur de sécurité et de deux agents de sécurité ;
> – tout signe extérieur de l'occupation sera préalablement retiré ;
> – les négociations sur le fond se dérouleront dans les locaux de la préfecture d'Annecy. Y participeront exclusivement d'une part les élus du personnel et les délégués syndicaux (soit 20 personnes), d'autre part 5 membres de la direction en la présence de monsieur l'inspecteur du travail ;
> – le respect de ces conditions par les deux parties pourra faire l'objet d'un constat d'huissier.

On perçoit à la lecture de ce courrier que les conditions mises par la direction comme préalable à toute négociation vont au-delà de considérations strictement matérielles : l'exigence d'absence de signes extérieur d'occupation exprime un souci de restaurer l'autorité traditionnelle et de faire reconnaître les dépositaires habituels de la légitimité à l'usine.

C'est cette même intention qui semble animer Michel Grinberg, qui rédige également une lettre à l'attention du secrétaire syndical CFDT. Il en appelle à un nouveau mode de rapports sociaux à l'usine, dont il précise alors sa conception. Le contenu des positions patronales ayant peu changé, la lettre fait davantage fonction de démonstration d'autorité : loin d'être neutre, ce courrier semble en effet viser tout autant à pacifier les rapports sociaux qu'à fournir une interprétation du conflit, elle-même objet de luttes, et à s'imposer comme figure d'autorité légitime. L'usage des majuscules est ainsi particulièrement révélateur.

> J'ai bien reçu votre lettre de ce jour par laquelle vous précisez, d'une façon qui m'apparaît franche et positive, votre point de vue sur le conflit en cours. Je vous réponds aussitôt, et j'espère qe cet échange de lettres contribuera à débloquer la situation.
>
> 1/ Vous savez, comme chacun le sait dans l'Entreprise, que **l'usine de Faverges vit depuis bientôt deux ans dans un climat où les relations sociales se sont de plus en plus détériorées du fait de l'escalade constante dans le harcèlement, la provocation, l'agressivité, l'outrance de la part de certains**

des représentants syndicaux. La tension qui en est résultée n'a pu manquer de susciter des réactions de la part de la hiérarchie, et donc des problèmes dans la communication. De là des malentendus ont pu se produire, des messages ont pu ne pas passer. Tout cela pour dire que les torts ne sont pas tous du même côté, et en même temps pour dire que **la cause profonde de la crise actuelle n'est autre que l'activité de guérilla qui n'a pratiquement jamais cessé depuis l'automne 1974 : coups de force et menaces au lieu d'un dialogue courtois et constructif.**

Car sachez, Monsieur le Secrétaire, que **la philosophie d'entreprise de la Direction de S.T. Dupont est celle-ci : relations sociales fondées sur la courtoisie et la confiance ; volonté de progrès social ininterrompu ; position au-dessus de la moyenne de l'industrie sur le plan des salaires et des avantages sociaux, dans les limites où l'évolution économique le permet.**

2/ Je déplore donc, comme vous, la continuation de cette grève qui n'a que trop duré, et je vous affirme aussi que la Direction de l'Entreprise ne peut remettre en cause ses position essentielles, à savoir [...] que nous sommes prêts à négocier, étant posé au départ, que les conséquences de la récession mondiale sur les ventes et sur les résultats financiers de la Société ne permettent pas d'attendre de cette négociation une charge supplémentaire qui mettrait en cause l'équilibre économique même de l'Entreprise, mais étant entendu aussi que cette négociation doit aboutir à des clarifications et à des améliorations quant à l'application du système de classification nationale, et ouvrir la voie à une évolution sur laquelle il devrait être possible de se mettre d'accord dans le cadre d'un programme dans le temps. [...]

De mon côté, je ne récuse personne. Il doit en être de même de votre côté. L'image que l'on a des « interlocuteurs » est nécessairement affectée par le climat dans lequel on a eu affaire avec eux.

Croyez bien que l'équipe faisant partie de la Direction Générale que j'ai chargée de me représentée dans ce conflit est faite d'hommes de qualité et de bonne volonté qui sont en parfaite identité de vue avec moi. Leur volonté d'aboutir est entièrement partagée par la Direction de l'Établissement.

Pour ce qui est de ma participation personnelle, sachez qu'elle est constante. Sachez aussi que le gouvernement ne peut se faire sans relais, et que, **dans une équipe de Direction comme dans une équipe sportive**, il faut une ligne d'avants et également des demis et des arrières. Le Président se doit de déléguer.

Vous dîtes que le climat social se dégrade depuis le début de la grève ; il n'a cessé de se dégrader depuis bien plus longtemps. Ce que nous devons, de part et d'autre, réaliser, c'est un nouveau mode de rapports sociaux dont la négociation à venir devrait marquer le départ.

Je suis d'accord avec vous pour que les négociations s'ouvrent à la Préfecture d'Annecy. **Une première phase permettra de s'entendre sur les modalités de la fin à apporter à l'occupation de l'usine, et une deuxième phase**

> **permettra d'aborder de front les différents sujets qui demandent à être résolus.** Je suis convaincu que ces deux phases peuvent s'enchaîner « dans la foulée » et aboutir sans délais inutiles à la conclusion du conflit.
>
> Veuillez agréer, Monsieur le Secrétaire, mes salutations les meilleures.
>
> Le Président Directeur Général,
>
> Michel Grinberg

Débloquer la situation à force d'imagination : la journées portes ouvertes et la menace de la reprise de la production (4 et 5 avril)

Or lors de l'assemblée générale organisée le vendredi 2 avril, les salariés refusent de nouveau ces conditions[22], et la situation est alors de nouveau bloquée. Une rencontre est organisée avec les commerçants locaux, au cours de laquelle les représentants des salariés affichent leur souhait de favoriser au mieux les coopératives d'achat, et deux rendez-vous sont pris, jugés inadmissibles par la direction. Les salariés font tout d'abord savoir qu'ils organisent dimanche 4 avril une journée portes ouvertes destinées à populariser davantage leur conflit aux habitants des environs. La réponse des dirigeants est immédiate :

> Nous avons appris que vous avez l'intention d'organiser, tandis que l'usine est occupée, une journée portes ouvertes. Ceci se traduirait par la possibilité de personnes étrangères à l'entreprise d'y pénétrer. Nous tenons à souligner que si cette éventualité venait à se produire, ceci se ferait sans l'autorisation des seules personnes habilitées à en prendre la décision à savoir : la Direction de l'établissement. En conséquence, nous vous informons que vous vous exposeriez ainsi personnellement à toutes les conséquences civiles et pénales qui résulteraient des délits qui pourraient être commis à cette occasion.[23]

La journée se déroule toutefois sans incident majeur, et est l'occasion pour les salariés de préciser leur rapport à l'outil de travail, dont ils rappellent publiquement le soin qui y est porté. Loin de la tradition luddiste du bris de machine, il s'agit ici de faire peur aux dirigeants en suggérant les capacités productives des ouvriers par eux-mêmes. Ce message transparaît clairement dans le compte-rendu qui est fait de la journée par un journaliste du *Dauphiné libéré* :

22. Tract intersyndical daté du 2 avril 1976.
23. Communiqué de la direction daté du 4 avril.

> Crêpes, merguez, boissons, […] panneaux placardés de tracts et de coupures de presse, la journée portes ouvertes s'est faite […] dans une ambiance de mini-kermesse sur fond musical, malgré les averses matinales. L'après-midi plus de monde est présent du fait des éclaircies. Selon les syndicats, au total mille personnes se sont rendues sur le site. […] Mais pour être ouvertes, les portes de l'usine ne l'étaient cependant pas toutes grandes. **En organisant la visite des ateliers par groupes restreints de 10 personnes, encadrés par des délégués, les organisations syndicales avaient voulu devancer la direction et lui prouver que les « militants étaient des gens sérieux ». Plusieurs groupes ont ainsi pu parcourir les ateliers de mécanique, de guillochage, de polissage, de dorure, de montage, etc., cadre quotidien des travailleurs de S.T. Dupont.** Cette preuve de sérieux, les organisations syndicales disent qu'elle l'attendent en retour de la direction. Elles répètent qu'elles sont toujours prêtes à ouvrir des négociations. Tout en étant décidées à poursuivre l'occupation des locaux, « seul moyen de pression face à des multinationales », elles demandent « à tous les responsables du délégués du personnel, élus et préfecture, d'imposer à cette direction l'ouverture de ces négociations ».[24]

La visite des ateliers traduit la réappropriation des locaux par les salariés, et c'est ce qui semble agacer le plus la direction. De fait, les représentants du personnel ne se contentent pas de cette démonstration de prise de possession physique des locaux : ils annoncent le même jour – et cela constitue une inflexion majeure dans le déroulement des événements – qu'ils envisagent de reprendre la production par eux-mêmes dès le lundi 5 avril au matin. Là encore, le rapport à l'espace de production prend une dimension politique :

> La direction a fui l'usine depuis 25 jours maintenant : de ce fait on peut constater que ce sont les organisations syndicales qui ont sauvegardé l'entreprise tant sur le plan de la sécurité que sur le plan de l'entretien ! Sachant qu'en mer lors du naufrage d'un navire, le commandant est condamné s'il a abandonné son poste le premier, logiquement la direction devrait être condamnée pour abandon de son entreprise. Les travailleurs perdent 4 semaines de salaire et toujours pas de négociation car ces « messieurs » dont la fuite est la principale arme osent encore parler de principes. Dans ces conditions, et suite à la proposition de M. Coq de reprendre le travail afin d'entamer les négociations, l'usine redémarrera dès lundi matin par les grévistes sous contrôle des organisations syndicales. De ce fait M. Coq n'a plus qu'à s'asseoir sur un tapis vert et négocier les revendications posées par les travailleurs. Il est bien entendu que pour le moment aucune vente sauvage ne sera organisée. Afin d'encourager cette initiative sans précédent à Faverges, les syndicats CFDT et CGT de la STD appellent tous les travailleurs de Faverges à être présents devant l'usine le lundi 5 avril à 9 h.[25]

24. Article paru le 5 avril 1976.
25. Communiqué intersyndical daté du 4 avril 1976.

Le tract que fait paraître l'union locale pour soutenir cette annonce confirme pour sa part l'orientation localiste, voire teintée de xénophobie, que prend alors le discours syndical :

> La direction de l'usine n'a cessé de fuir, elle s'est mise à dos le pouvoir public et les élus locaux. Sur le plan du canton de Faverges, chacun est prêt à prendre ses responsabilités pour soutenir un nouveau mode de lutte que les travailleurs de la S.T. Dupont vont appliquer dès la semaine prochaine si aucune négociation sérieuse n'a démarré d'ici là . Cette action constituera un sévère avertissement pour ceux qui bradent le patrimoine national. Nous sommes des montagnards qui sauront prouver à ces « messieurs » de Paris ou de Boston qu'ils sont décidés à ne pas se laisser acheter par des propositions trompeuses.[26]

La presse locale est intéressée par ce qu'elle nomme une « initiative sans précédent dans la localité et même dans la région : le redémarrage d'une usine par les salariés eux-mêmes[27] » :

> Les organisations syndicales maintiennent également leur décision de remettre en route, dès 7 heures ce matin, les fabrications, à raison de 5 heures de travail par jour. À cet effet, elles appellent à la reprise du travail les 480 grévistes de l'usine (sur les 805 personnes qui constituent l'effectif de l'usine). Selon un responsable CFDT, la production journalière pourra avoisiner 600 briquets et pourra « tenir » trois mois. Reprise du travail et occupation iront de pair jusqu'à ce que les négociations débutent. Pas de ventes sauvages pour l'instant : nous demanderons aux services commerciaux en place d'acheter nos produits. Après 26 jours de grève, nous n'enregistrons pas de dispersion dans nos rangs : notre équipe est solide, cela depuis pas mal d'années. La direction, maintenant qu'elle a fini d'écouler ses stocks, commence à manquer de produits : elle a tout intérêt à négocier.

La direction réagit vivement à l'annonce de la reprise de la production, qui semble bien être l'arme la plus efficace que les syndicats aient utilisée jusqu'à présent. Le souvenir de Lip, fort présent dans les imaginaires (et dans les archives : les dirigeants multiplient les coupures de presse à ce sujet, et les militants l'évoquent souvent), semble avoir laissé des traces, et susciter une réelle crainte chez les dominants de l'époque.

> Nous sommes informés de votre intention d'entamer à votre seule initiative à partir de lundi 5 avril 1976 un processus de mise en route des fabrications.

26. Tract de l'UL CFDT daté du 4 avril 1976.
27. Article paru dans *Le Dauphiné libéré* le 4 avril 1976.

> Nous devons vous mettre en garde contre la gravité de l'action que vous entreprendriez ainsi, aussi bien au point de vue de ses conséquences civiles que pénales.[28]

Dans un communiqué suivant, elle s'offusque de ce qu'elle juge être un débordement d'imagination défavorable à l'ensemble de la communauté réunie au sein de l'entreprise et dont elle seule entend être le moteur. Précieux pour l'analyse, ce texte traduit l'ulcération que provoque chez les membres dirigeants la remise en question par leurs subordonnés d'un des principes fondateurs de l'ordre économique et social contemporain, la propriété industrielle et privée :

> Les organisations syndicales répondent par **un débordement d'imagination et d'actions irresponsables** aux seules propositions susceptibles de mettre un terme à ce conflit qui n'a que trop duré. La question qui vient à l'esprit est celle de savoir s'il faudra attendre pour revenir au réel qu'un certain nombre d'**expériences « inédites »** à Faverges, aient toutes les unes après les autres, été réalisées pour satisfaire l'ambition d'un certain nombre de personnes en mal de publicité. Ceci avait d'ailleurs été promis pas **ceux qui font d'une usine un champ d'expérience** au détriment du sort de plus de 800 personnes. **Cette utopie,** quelle est-elle ? […]
>
> La prise en charge d'une production à la seule initiative des organisations syndicales n'est ni la fin d'une grève ni la fin de l'occupation. En effet, une usine ne peut pas fonctionner durablement **de manière « sauvage »** sans l'ensemble de son personnel et sans sa direction, seule habilitée à en assumer la responsabilité. C'est en fait **un supplémentaire et dérisoire moyen de pression dû à une imagination irresponsable.** […]
>
> Ceux qui décident ainsi pour plus de 800personnes ont pour objectif de prolonger « l'impasse » jusqu'à **la cassure** qu'ils veulent irrémédiable**.** Le projet de démarrer **une soi-disant production contre toute légalité et contre tout réalisme** est un pas de plus dans **cette démarche de totale irresponsabilité.** […]
> La **réalité, où est-elle** ? C'est la reprise du travail dans des conditions normales. Elle passe par :
> 1. l'évacuation de l'usine dans les conditions que la direction a précisées au cours de 4 réunions, en présence de l'inspecteur du travail, jeudi dernier,
> 2. la négociation sur le fond des questions qui s'ouvrirait aussitôt l'usine évacuée.[29]

En réalité, plutôt qu'à une cassure, ce que les militants réalisent par la menace autogestionnaire correspond davantage à une reprise en main du jeu d'affrontement qui les oppose à la direction depuis alors un mois. En effet, dès le lundi matin, un contact est pris avec les ouvriers par l'intermédiaire

28. Communiqué de la direction daté du 4 avril 1976.
29. Communiqué de la direction daté du 5 avril 1976.

du préfet et des élus locaux, qui demandent aux représentants syndicaux de repousser l'ultimatum à 14 h, afin qu'il soit possible d'organiser une nouvelle rencontre avec la direction. Les représentants syndicaux acceptent. Le projet autogestionnaire – sérieusement envisagé ou mobilisé à des fins purement stratégiques – n'inquiète en effet pas que les dirigeants patronaux : comme il a été démontré dans l'enquête documentaire réalisée par Christian Rouaud sur les Lip[30], les pouvoirs publics entendent contenir ce type d'initiative qui, en ces temps de crise, risqueraient de laisser croire que d'autres modèles de production et de relations sociales sont envisageables.

Savoir terminer une grève ? Divisions syndicales et douloureuse « sortie de crise » (6-21 avril)

Le lundi matin à 9 h, 500 personnes venues de chez S.T. Dupont et de chez Dupont Automation se rassemblent à l'usine à l'appel des organisations syndicales, selon les chiffres fournis par ces dernières[31]. Une heure d'information a lieu, et à midi, les représentants syndicaux reçoivent un appel téléphonique de la préfecture qui demande aux délégués leur accord pour une rencontre à la cité administrative avec MM. Grinberg, Roux et Coq, à condition que l'usine ne redémarre pas à 14 h[32]. Après concertation avec les autres salariés grévistes, les délégués acceptent cette rencontre fixée par eux à 14 h 30, mais déclarent que « toutes les équipes des ateliers sont prêtes. Les compétences seront utilisées au maximum du fait des qualifications polyvalentes mises en place par la direction, mais non reconnues au point de vue classification. Pour une fois les cadences seront adaptées au rythme de chacun. » Ils continuent donc à esquisser un nouveau mode d'organisation du travail : on est alors au moment sans doute le plus « politique » du conflit, celui où le plus grand nombre des principes qui sous-tendent habituellement l'ordre usinier se trouvent remis en question.

La CGT refuse l'autogestion : retour aux enjeux confédéraux et désunion syndicale

C'est alors qu'intervient une cassure décisive : heurtée dans ses conceptions, poussée dans une zone où ses militants ne se retrouvent plus, la CGT refuse

30. C. Rouaud, *Lip, l'imagination au pouvoir*, documentaire de 2007.
31. Communiqué intersyndical daté du 5 avril 1976.
32. Communiqué intersyndical daté du 6 avril 1976.

l'autogestion et se désolidarise du projet désormais porté par la seule CFDT. Elle publie le jour même un communiqué à part :

> Suite au communiqué de presse CFDT-CGT paru le dimanche 4 avril, et la position prise par la CGT concernant la mise en route des moyens de production par les grévistes, la section CGT réunie en assemblée extraordinaire a exprimé son désaccord par un vote massif et démocratique sur cette forme d'action. La section CGT, qui est un syndicat de classe, ne peut que s'opposer à une forme d'autogestion fatalement vouée à l'échec. Les travailleurs conscients de la lutte qu'ils mènent actuellement, **ne veulent pas partir dans une aventure visant à faire de la lutte des travailleurs de S.T. Dupont un cas national,** mais désirent l'aboutissement de leurs revendications. De toute façon, la section syndicale CGT n'entend pas mener les négociations seule, hormis le point évoqué plus haut, elle désire maintenir l'unité d'action avec la section CFDT et rester ferme sur les revendications souhaitées par les travailleurs.

D'importants enjeux confédéraux et nationaux favorisent la rupture *de facto* de l'unité d'action établie pendant près de cinq semaines : la CGT demeure en effet fort méfiante vis-à-vis des projets autogestionnaires, qui viennent la contourner sur sa gauche, mais sont également suspectés, aux yeux de certains de ses militants, d'alimenter des illusions douteuses, la réappropriation des moyens de production par les travailleurs ne pouvant se faire qu'en la faveur d'un mouvement révolutionnaire mené par la classe ouvrière et le parti qui la guide. Mais il ne faut pas exagérer non plus l'influence des affinités politiques de la structure confédérale sur la position de la CGT à Faverges, car celle-ci semble compter parmi ses adhérents tout autant de membres du parti socialiste que du parti communiste. Malgré cette divergence, la CGT continue d'affirmer officiellement son attachement à l'unité d'action avec la CFDT. C'est au cours des négociations sur le fond qu'elle va toutefois s'en détacher, car elle estime que le compromis obtenu sur les classifications au cours de la semaine du 5 au 11 avril constitue une avancée réelle.

Le « compromis » sur les classifications : hausse des coefficients, baisse de la valeur du point (du 5 au 10 avril)

Le 5 avril, un protocole d'accord est conclu à la cité administrative d'Annecy : la direction, rassurée et plus sereine sur ses chances de parvenir à une rupture de l'unité d'action, mais aussi acculée à la négociation par la précédente menace syndicale de reprise de la production, n'exige plus l'évacuation préalable des

locaux. Ce protocole d'accord est soumis au vote des salariés, qui l'acceptent, selon les chiffres fournis par la direction[33], à 70 %. Le mardi 6 avril à 14 h 30 débutent donc des négociations sur le fond. En début de séance, les représentants syndicaux lisent une liste de 16 revendications, qui concernent majoritairement – on l'a vu – les classifications, et parmi lesquelles figure un point qui prend une acuité croissante à mesure que le conflit avance : le paiement des jours de grève.

Face aux propositions de la direction (minoration valeur du point, maintien d'une fourchette, suppression du -10 %), les représentants syndicaux demandent d'être associés à la définition des critères d'évolution. Certains représentants CFDT vont jusqu'à décrire ce que serait un système de rémunération alternatif. Inspirée des théories élaborées au sein de la CFDT, il s'agissait de décomposer le salaire en deux éléments : le salaire de fonction, lié au poste, et le salaire dit de progrès, uniquement concerné par les augmentations non hiérarchisées. À ce discours, la direction répond qu'il importe, plutôt que d'instaurer une égalité salariale par le biais d'augmentations non hiérarchisées, de favoriser l'évolution de chaque individu au sein de la grille[34].

Le 7 avril, un blocage intervient. Il semble que les négociations achoppent sur les points suivants : la direction ne s'engage pas sur les 2 % d'augmentation du pouvoir d'achat (Michel Grinberg évoque une augmentation de 1 % en cas de bons résultats) ; elle estime ne pas pouvoir s'engager à classer les diplômés à des postes correspondant à leur qualification ; aucun calendrier n'est fourni ; et si la direction accepte une décharge d'une heure supplémentaire pour le secrétaire du CE, elle se refuse à toute augmentation du crédit d'heure des délégués du personnel. Mais le point d'achoppement central des négociations concerne le rapport entre le nombre de coefficients, que la direction accepte d'augmenter de 9 %, et la valeur du point, qu'elle veut baisser de 6 % et faire passer de 14,20 à 13,60.

À plusieurs reprises – le 7 et le 8 avril notamment – les négociations marquent le pas. Sur les documents qui jouent le rôle de compte-rendu, les dirigeants ont souligné certaines interventions de Jean-Charles Violi, qui traduisent la tension ambiante : « Vous êtes un grand technicien de la parole, vous nous menez en bateau » ; « vous savez ce qu'il vous faut, c'est une bonne coudée » ; « vous devrez vous plier à la volonté des travailleurs, c'est tout ». Il y aurait même eu des insultes et des moqueries de la part de certains représentants CFDT. Il reste que le 10 avril, à 15 h, lors d'une dernière séance que la direction

33. Communiqué de la direction daté du 6 avril 1976.

34. Cf. les notes prises par la direction, qui figurent dans un document relié sans titre.

juge « à l'évidence stérile[35] », c'est la direction qui semble victorieuse. Elle met fin aux négociations, et en dresse un bilan :

> Les discussions avec les organisations syndicales de l'usine S.T. Dupont de Faverges ont pris fin samedi soir après six journées de négociation. La direction a étudié et répondu à l'ensemble des questions soulevées.
>
> Les propositions de la direction couvrent :
> – le problème des classifications : un système a été proposé qui revalorise les emplois, ouvre plus de possibilités d'évolution individuelles et impliquera un nb important d'augmentations.
> – la question des salaires : une décision d'augmentation des rémunérations avec effet au 1er avril a été annoncée.
> – la question de l'exercice syndical dans l'établissement a été également examinée. Sur ce point aussi la direction a proposé des aménagements qui vont au-delà des obligations découlant de la réglementation.[36]

Elle annonce qu'elle fournira une proposition écrite. C'est chose faite dès le lendemain : la direction distribue aux salariés un document intitulé « Positions de la direction et engagement pris par elle sur les questions ayant fait l'objet de la négociation ». Les sections syndicales CFDT et CGT répondent alors par un communiqué commun faisant le point sur les négociations :

> La situation n'a pas évolué cette semaine et ceci après 15 heures de négociation à la cité administrative. Concernant la classification :
> La direction propose une dévaluation de la valeur du point d'environ 6 % (de 14,20 à 13,60) et une réévaluation des coefficients de 9 %. Nous constatons que ce système n'entraîne pas une modification des salaires. La direction reconnaît à un travailleur le coefficient 170 qui correspond à sa valeur professionnelle mais elle lui enlève 6 % sur sa rémunération pour lui permettre de pouvoir les récupérer dans l'avenir. **Quelle différence y a-t-il entre un travailleur** coefficient 155 plus 5 ayant une valeur de point à l'ancienne de grille de 14,20 et un coefficient 170 niveau 0 valeur de point nouvelle grille de 13, 60, pour un salaire identique ? Comment se fait-il qu'une personne ayant le coefficient 180 niveau 0 au 1er janvier 76 (ancienne grille) valeur de point 14,20 perçoive un salaire de 2 557 francs, alors que la même personne percevrait dans la nouvelle grille au 1-1-77 avec une valeur de point de 13,60 un salaire de 2 448 francs soit une perte de 109 francs ? Par ailleurs, la direction n'a pas donné d'échéancier d'application de la nouvelle grille.[37]

35. Cf. le document « *Labor Relation Recap* », cité précédemment.
36. Communiqué de la direction daté du 11 avril 2009.
37. Communiqué intersyndical daté du 12 avril 1976.

La veille, un communiqué de l'union départementale de la branche métallurgique CFDT était venu rappeler le contexte dans lequel l'action patronale intervenait selon elle :

> La plupart des sections syndicales métallurgie depuis 6 mois ont engagé l'action pour tenter de maintenir notre pouvoir d'achat : Thomson, à Thonon, SNR, SICN, Reboul, Salomon à Annecy, TTM à Cluses, Dupont à Faverges.
>
> Les principales consignes patronales et gouvernementales sont :
> **– ne rien négocier au-dessus de l'indice INSEE**
> **– ne jamais négocier lorsqu'une usine est occupée**
> **– ne plus s'inquiéter d'un long conflit**
> **– ne rien lâcher sur le droit syndical.**
>
> À ces consignes s'ajoute depuis un mois, dans la métallurgie, le mode d'application des classifications où nos craintes sont devenues réalité. En effet cet accord est signé par FO et la CGC (représentant 10 % de la métallurgie), et se traduit le plus souvent par des déclassements et blocages de carrière au lieu d'être un accord reconnaissant la qualification des travailleurs.[38]

Tout est dans la question : le vote en mairie sur le document de la direction

Pourtant un événement important intervient alors, qui achève de consommer la désunion syndicale : tandis que la CFDT entend poursuivre la lutte en estimant insuffisantes les propositions de la direction, la CGT, tout en se réservant une reprise ultérieure de l'action sous d'autres formes, estime que, malgré des points négatifs, il est possible d'envisager le retour au travail des ateliers occupés[39]. Dès le lendemain, les militants CGT se retirent de l'usine, et à partir du 15, les communiqués des deux sections syndicales sont systématiquement distincts. Des logiques, sinon nationales, du moins non locales, sont à prendre en compte : le mardi 13 avril à l'occasion de la journée nationale commune CFDT-CGT sur l'application de l'accord national sur les classifications, l'union départementale CGT ne se joint effectivement pas au mouvement.

Les quelques jours qui vont du 13 au 15 avril sont des plus confus, les sources ayant alors au moins pour mérite de souligner le différend profond qui oppose alors les deux sections et le déchirement qui semble avoir lieu et qui laissera des traces. Les deux sections s'accusent en effet mutuellement de refuser les votes

38. Communiqué de l'UD CFDT métaux daté du 11 avril 1976.
39. Article du *Dauphiné libéré*, intitulé « Conflit Dupont : du nouveau ! », paru le 13 avril 1976.

qu'elles proposent, le 13 avril pour la CGT, le 14 pour la CFDT. La CGT fait alors paraître un tract indigné daté du 15 avril intitulé « Positions du syndicat CGT dans le conflit Dupont à Faverges » :

> Mais que cherchait la CFDT à travers ce conflit ?
>
> À diverses reprises, nous avons noté des divergences dans la conduite de la lutte. Nous nous en expliquons au regard de faits précis :
> – en début d'action, la CFDT ne permet pas à nos représentants CGT de participer aux débats ;
> – il a fallu que nous exigions une consultation pour que véritablement les délégués CFDT se décident à s'asseoir pour négocier ;
> – durant ces négociations, **leurs attitudes peuvent être qualifiées d'irresponsables** : ni discussion, ni contre-proposition mais seulement des moqueries, des attitudes incorrectes indignes du mouvement ouvrier ;
> – développement de méthodes indignes d'une organisation syndicale pour rivaliser avec la CGT. Nous citons : filature de militants CGT, écoute aux portes ou écoutes téléphoniques enregistrées, chantage et menaces diverses, détournement de la colère de l'opinion publique contre notre syndicat plutôt que contre le patronat.
>
> Tout ceci est étranger aux méthodes employées par la CGT ; nous voulons agir, nous, conformément à nos écrits statutaires définis en congrès. Dans la grève de S.T. Dupont , la sections syndicales CGT a appliqué la règle de principe générale de la CGT : recherche d'une solution la plus rapide possible par la négociation. C'est cela l'intérêt des travailleurs parce qu'ils ne se mettent en grève que contraints et forcés. La sections syndicales CGT regrette que la démocratie n'ait pu être respectée dans le déroulement du conflit, les AG des travailleurs devant être régulièrement tenues au courant des négociations et consultées sur la poursuite de la grève. Il n'a pu en être ainsi du fait des positions gauchistes, anarchistes et utilisant toutes les formes de pression, de la part de certains militants CFDT.

Ces tensions grandissantes s'expliquent par l'enjeu qui les sous-tend : la direction annonce en effet qu'elle organise le 15 avril un vote sur le document qu'elle vient de fournir. Il s'agit pour chacune de ces deux sections de se prononcer à son sujet. La CFDT appelle à l'abstention, et fait paraître un tract intitulé : « S'abstenir c'est gagner ». Le vote est organisé en mairie, et porte sur une question formulée par la direction : « Êtes-vous d'accord pour reprendre le travail sur la base du document fourni pas la direction ? » Il se conclut par les résultats suivants : effectif total appelé à se prononcer : 778 ; votes exprimés : 479 ; pour la reprise du travail : 461 ; contre la reprise du travail : 15 ; nuls : 3 ; n'ont pu participer à l'opération : 80.

A-t-on affaire à deux arithmétiques distinctes ? Les interprétations concurrentes du résultat du vote proposées par la direction et par la CFDT proposent en tout cas des vues radicalement différentes, comme en témoigne la page consacrée au vote dans l'édition du *Dauphiné libéré* du lendemain :

> La direction de S.T. Dupont communique : Dans ces conditions et compte tenu du fait que le personnel s'est massivement rendu aux urnes et s'est prononcé à une forte majorité pour la reprise du travail, la direction informe l'ensemble du personnel, ouvriers, employés, agents de maîtrise, techniciens et cadres que le travail reprendra normalement vendredi 16 avril à 13 h.
>
> La CFDT communique : avant de connaître le résultat du vote organisé par la direction, la CFDT l'a contesté officiellement et appelé la préfecture par téléphone. Trois raisons :
> – l'arrivée du maire de Faverges à 15 h, alors que le vote a commencé à 14 h
> – l'arrivée de l'inspecteur du travail à 15 h 45
> – le service de gardiennage (qui a toujours été libre de travailler) a voté ainsi que les malades.
>
> Aucune garantie sur les opérations de vote n'a été assurée à nos yeux avant l'arrivée des pouvoirs publics. […]. En toute démocratie, le syndicat CFDT a laissé le vote se dérouler normalement. À l'issue de ce vote, la CFDT compte avec elle 312 personnes car elle avait appelé à l'abstention massive. Quand on sait que le conflit a démarré avec 364 personnes on voit nettement que la majorité des grévistes (85 %) est décidée à ce que s'ouvrent de nouvelles négociations. […] Aujourd'hui tout le monde comprend bien pourquoi la CGT a refusé le vote le 14 en AG des grévistes. […] En dernière minute, on sait que les retraités ont pris part au vote.

Le choc ouvrier de la dépossession des lieux : l'évacuation de l'usine (20 avril)

Malgré les exhortations du préfet à la reprise du travail, le vendredi 16 avril à 13 h, les portes de l'usine demeurent fermées alors que, selon le journaliste du *Dauphiné libéré*, 350 salariés tentent de reprendre le travail. Ni les propos du préfet, qui assure que le document de la direction comporte des garanties, ni ceux de la direction, qui s'engage à ne pas recourir à des sanctions pour fait de grève[40], n'ont d'effet. Le dimanche 18 avril, jour de Pâques, l'occupation

40. S'il est de toute façon illégal de sanctionner un salarié pour fait de grève, il semble toutefois que la direction aurait pu procéder à des poursuites pénales pour fait d'occupation : c'est en tout cas le sens du courrier qui lui est adressée par un cabinet d'avocat une fois le conflit terminé.

se poursuit envers et contre tout ; c'est en tout cas le message que semblent vouloir donner les salariés toujours engagés dans le conflit :

> Les travailleurs passent leur **week-end de Pâques à l'entreprise**, menu sandwichs au jambon et saucisson, le moral et l'ambiance sont excellents. […] Travailleurs, il n'y aura pas de reprise du travail mardi à 13 h, sauf si la direction a négocié avant. […] Les travailleurs qui étaient avec vous dans la cour vendredi dernier, manquent pour l'instant d'informations, et peuvent, de ce fait, **peut-être nous haïr**, mais le temps n'emportera pas tout.[41]

Le même jour, les salariés en grève de S.T. Dupont voient arriver sur le site M. Broccard, député républicain indépendant de la Haute-Savoie (il sera deux ans plus tard affilié à la jeune UDF), accompagné par M. Berger et M. Mermier, premier adjoint au maire de Faverges. Le communiqué de la CFDT paru le 20 avril dans la presse affirme que ces derniers ont « pris les revendications des travailleurs en considération, reconnaissant qu'il n'était pas possible de reprendre le travail dans ces conditions » ; pourtant il semble que la confrontation avec les élus soit plus problématique, car à ce stade du conflit ils ne semblent pas avoir soutenu inconditionnellement les grévistes. L'un d'entre eux relate une interaction qui illustre la position tangente de certains d'entre eux :

> – Alors c'est vrai qu'on a fait durer le conflit, pour reprendre main. Et puis on a eu la chance d'avoir un député qui était « charmant » à l'époque, qui était Jean Brocard, qui un dimanche matin est venu nous trouver à l'usine en nous disant : « Je comprends à tout ce qu'il se passe, je vais faire le nécessaire, je monte à la messe à Tamié – je vous dis carrément ce que j'ai vécu ! – et cet après-midi je m'occupe de votre cas, je vais prier pour vous… » !
> – Pendant l'occupation ?
> – Oui oui, enfin… Ça a été la fin du conflit parce que le lundi matin moi on est venu me chercher, le lundi matin on avait les flics qui nous… évacuaient l'établissement.

En ce moment difficile, les relations avec les partis politiques sont elles aussi fort difficiles. Ainsi le parti socialiste se sent-il tenu de faire paraître à son tour un communiqué dans lequel il précise que :

> La section du PS en apportant son soutien aux travailleurs, n'a nullement l'intention de leur donner des directives pour la conduite de leur lutte, mais elle n'admet pas qu'un responsable syndical CFDT (n'ayant aucune attache

41. Communiqué de la CFDT daté du 19 avril 1976.

> avec la section du PS) par une prise de parole publique, jette le discrédit sur le parti socialiste. Si des responsables syndicaux CGT ont fait une démarche auprès des autorités locales, ils l'ont fait au nom de la CGT, mais nullement mandatés par la section du PS.[42]

Le témoignage d'un ancien délégué du personnel CFDT suggère également que les rapports avec le parti socialiste sont d'emblée complexes :

> On a eu un problème politique, qui était le parti socialiste à l'époque. Donc c'est vrai qu'on était… Avec 68 et tout ce qui en a découlé, disons que certains membres de la CFDT avaient bien voulu par ce biais-là venir vers le, la politique, donc on était plus ou moins intégré par adhésion au parti socialiste. **Le parti socialiste il a fallu qu'il se détermine entre le CFDT et la CGT**. Les membres éminents du parti socialiste de l'époque avaient plus d'affinités – de gens, pas d'organisme – avaient plus d'affinités avec les gens qui étaient partis à la CGT qu'avec les gens qui étaient à la CFDT. Donc de ce fait, la prise de position politique nous a donc une nouvelle fois… terrassés. Donc après on avait pratiquement un parti socialiste… Enfin, contre nous, faut pas… Mais pas à notre avantage. On avait donc la direction qui était contre nous, plus la CGT qui s'était montée qui était pas de notre bord, faut être clair, et puis y avait le parti communiste qui les aidait parce qu'il y avait des membres du parti qui étaient à l'intérieur, mais ça… Ils ont été soutenus, alors de ce fait on s'est trouvés dans des situations pas toujours satisfaisantes pour en arriver à nos revendications.[43]

Les salariés en grève se retrouvent ainsi dans une position d'isolement, malgré les quelques déclarations de soutien qui leur sont adressées. La CGT appelle ses adhérents et sympathisants à se réunir le mardi 20 avril à 10 h au foyer municipal, avant l'appel à la reprise du travail prévue par la direction le même jour à 13 h.

Comment reprendre le travail ?

Mardi 20 avril, à 4 h 40 du matin, trois cars de l'escadron de gendarmerie mobile s'arrêtent et stationnent devant l'usine S.T. Dupont. Ils prennent position autour de l'entreprise et sur les toits puis ils pénètrent dans les locaux – dont ils ont les clés. Une dizaine de personnes seulement sont alors présentes. Le piquet de grève n'oppose aucune résistance et quitte les lieux un quart d'heure plus tard. « À l'extérieur, pas de clameur, pas de sifflements. Faverges dort encore », remarque le journaliste du *Dauphiné libéré* dépêché sur les lieux.

---

42. Communiqué du PS daté du 19 avril 1976.
43. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien délégué du personnel en mars 2009.

À 13 h la reprise du travail a lieu, comme annoncée par la direction depuis la fin de semaine précédente. Selon les chiffres de la direction, 503 salariés sur 817 regagnent leurs postes, et passent pour ce faire devant la « haie d'honneur » que leur dressent les grévistes. Pour protester contre l'usage de la force, la CGT appelle à la reprise du travail à 15 h au lieu de 13 h. La CFDT s'y résout quant à elle seulement le lendemain. Les différentes étapes de cette reprise suggèrent les lignes de faille qui traversent alors le personnel et qui laissent des traces. L'évacuation de l'usine par les forces de l'ordre est en effet vécue comme un traumatisme collectif, si l'on en croit le témoignage de trois anciennes salariées syndiquées à la CFDT présentes à l'usine lors de son évacuation :

> – Les CRS sont venus, je m'en souviens, j'ai dit : « Vous nous sortez, mais vous gardez les patrons qui sont de grands voleurs ! »
> – Oh, je m'en rappelle ils étaient tous devant l'usine, hein, ils nous ont chassés comme des voleurs.
> – Moi j'habitais devant la gendarmerie, et donc on était au courant que ça bardait, avec la direction, ils voulaient pas céder et tout, et on se disait : « Comment ça va finir ? » Et un matin j'entends du bruit, je me mets à la fenêtre : les CRS. J'ai sauté sur le téléphone, je criais, ma fille m'a dit : « Je t'ai entendue crier "Les salauds ! Les salauds !" et tu es partie à la salle de bain », j'ai même eu un problème heu… suite à ça. Je suis tombée malade. J'ai eu un problème suite à ça, j'ai fait… une petite hémorragie. […] Tellement ça m'avait contrariée. Parce qu'on était dedans, on y croyait, on vivait ce qu'on… Et j'ai appelé chez Dupont, j'ai dit pour les CRS, et j'ai entendu qu'ils criaient : « Les CRS, les CRS ! » Je me suis habillée, pris le vélo, je suis venue à l'usine, et dans le coin y avait trois de la direction, je leur dis : « C'est tout ce que vous avez trouvé pour résoudre le problème ? » Il me dit : « Eh oui madame. » Ben bravo ! Et puis j'ai foncé sur les CRS je leur ai dit : « Je suis déléguée du personnel, je vais rejoindre mes camarades. »
> – Nous, on n'était pas déléguées du personnel, ils nous laissaient pas passer, hein !
> – Quand vous dites : « On croyait en ce qu'on vivait », c'était quoi ?
> – Ben, on croyait à avoir une… qu'on allait aboutir…
> – Que le dialogue n'était pas rompu, qu'on allait aboutir à quelque chose avec la direction ! […] Mais ils ont rien lâché.[44]

Le conflit s'achève donc à la fois brutalement, par l'évacuation des forces de police, et par étapes, la reprise du travail se faisant par à coups et selon les sensibilités syndicales des salariés. Il s'achève également sur une défaite salariale, dont on devine déjà qu'elle laisse des traces et que les communautés de travail en

44. Extrait d'un entretien réalisé avec trois anciennes salariées syndiquées à la CFDT, dont une déléguée du personnel, réalisé en mars 2009.

ressortent marquées. Les forces syndicales en présence s'en trouvent également ébranlées et, malgré des revendications au départ unitaires, les tensions renaissent à l'issue du conflit. Le récit chronologique et événementiel auquel on vient de tenter de se livrer appelle dès lors un retour sur les diverses dimensions du conflit, et notamment une analyse plus précise des positions et des visions des différentes parties en présence. C'est l'objet des deux chapitres suivants.

~ Partie II

Gouverner la « masse amorphe »

> Sachez que le gouvernement ne peut se faire sans relais, et que, dans une équipe de Direction comme dans une équipe sportive, il faut une ligne d'avants et également des demis et des arrières. Le Président se doit de déléguer.

Dans sa lettre du 3 avril, Michel Grinberg s'adresse uniquement à Jean-Charles Violi qu'il nomme « monsieur le Secrétaire ». Si l'enjeu principal de ce courrier est la confrontation entre direction et syndicat, s'il s'agit avant tout de remettre chacun à sa place et de restaurer un ordre sous égide patronale, il y a aussi un ton de confidence qui transparaît, comme si leurs responsabilités respectives les plaçaient, un temps, d'égal à égal – comme si, de leader à leader, s'échangeaient des vues sur le gouvernement des hommes. C'est cette intuition qui anime cette partie, dans laquelle on souhaite souligner le rapport aux salariés, perçus comme « masse » ou comme « base » par ceux qui ont prétendu les guider pendant le conflit.

On a bien conscience du caractère problématique d'une démarche qui vise à appréhender ensemble positions patronales et positions syndicales. Il faut d'emblée préciser que l'objectif n'est pas ici de procéder à une critique politique d'un ou des syndicats, au sens où il s'agirait de porter des accusations ciblées, ou de formuler des conseils à la manière d'un expert. Des experts, il y en a eu beaucoup dans le conflit, on va le voir, et on ne prétend pas ici s'y ajouter. On cherche en revanche à poser la question de la démocratie dans des espaces où elle s'est peu posée jusque dans les années 1960 et 1970, lorsque s'est fait jour l'idée que l'émancipation ne concernait pas seulement l'espace et le débat public, mais qu'elle intéressait également – et peut-être au premier chef – les lieux de travail où, contrairement aux bureaux de vote, les gens évoluent quotidiennement.

Vécues comme une période de chaos par la direction, comme une période d'inversion subversive, dure mais salvatrice, par les militants syndicaux, les six semaines de conflit posent la question de l'autorité, et remettent en question ses canaux traditionnels de légitimation. Brèche dans l'ordre industriel et dans le système d'obéissance en vigueur au quotidien à l'usine, elles amènent les acteurs eux-mêmes à formuler plus précisément des conceptions qui, d'ordinaire, restent dans le domaine du tacite, et qui ont pourtant trait à l'un des sujets majeurs de la réflexion politique, la question du gouvernement des hommes.

Chapitre 3

Un patronat « moderne » et dérouté

Lorsque la nouvelle direction prend place au sein de S.T. Dupont suite au rachat de l'entreprise par le groupe Gillette, elle met *de facto* fin à un mode de transmission familiale de la propriété industrielle et se veut porteuse d'une vision « modernisée » des relations sociales. Outre les difficultés théoriques que pose la notion même de modernité, on dispose de peu de documents relatifs à la période qui suit l'installation de Gillette et précède le conflit de 1976, ce qui rend malaisée une caractérisation précise des conceptions et des pratiques qu'importent les nouveaux dirigeants au siège social et sur le site de Faverges. Quelques éléments – notamment recueillis dans le cadre des entretiens oraux – permettent toutefois d'esquisser la vision qu'a de l'encadrement et du « management » la nouvelle équipe dirigeante. Il faut alors garder en tête une difficulté méthodologique inhérente à ce type de sources : dans les propos recueillis auprès de Raoul Coq ou de Michel Grinberg, il est souvent délicat de distinguer de façon tout à fait satisfaisante ce qui restitue leur état d'esprit d'alors et ce qui relève d'une reconstruction des faits *a posteriori*. Ce problème, qui se pose à tout exercice historien de collecte de témoignages oraux, se pose ici en des termes particulièrement accrus, car après le conflit de 1976, on le verra, la direction se dote de plusieurs instruments afin d'opérer un regain de légitimité auprès des salariés : l'un d'entre eux consiste précisément à proposer une interprétation des causes et des modalités de déroulement du conflit.

L'ambition initiale d'incarner une modernité patronale

La nouvelle direction en place chez S.T. Dupont à partir de 1972 est mue par une préoccupation à laquelle échappe rarement tout nouvel arrivant après le rachat d'une entreprise au long passé : il s'agit d'imposer une façon de faire en

éventuel porte-à-faux avec les pratiques précédentes. Le projet managérial de la nouvelle direction est porteur d'une certaine ambition, quoique timide et non formulée en termes programmatiques, celle de moderniser les relations sociales sur un site dont elle juge les pratiques peu conformes aux idéaux de Gillette.

Un management « moderne »

Cette ambition est à relativiser toutefois, et demande à être précisée. Lorsque Gillette achète S.T. Dupont, il ne s'agit pas de bouleverser la structure de production ni le produit conçu à Faverges. D'une part, le luxe n'est pas le secteur le plus durablement ni le plus vigoureusement touché par la crise économique ; d'autre part, Gillette est avant tout intéressé par le briquet jetable Cricket, fabriqué dès 1974 dans une usine conçue à cet effet et située à une trentaine de kilomètres de Faverges, l'usine de La Balme de Sillingy. C'est en effet surtout sur ce créneau que le groupe américain espère pénétrer le marché français puis conserver une place importante malgré la concurrence de Bic, qui au dans les années qui suivent devient de plus en plus âpre. À l'usine de La Balme, les relations sociales ne constituent pas une préoccupation majeure des dirigeants : la structure et le genre de la population qui y est salariée explique en partie en effet le calme relatif qui y règne. Féminisée à près de 80 %, cette population reçoit une rémunération inférieure à celle des salariés de l'usine de Faverges sans pour autant, on l'a vu, être tout à fait réceptive aux appels à la popularisation de la grève émis par les salariés de Faverges.

Ne rien changer au luxe

À Faverges donc, les produits de luxe ne constituent pas le premier objectif du groupe Gillette. Michel Grinberg confirme que l'installation de la nouvelle direction n'a pas inauguré de changements radicaux en matière de production :

> M. G. : – Ça c'est un point important : Gillette entrant dans cette entreprise n'a pas en fait essayé de changer cette entreprise. L'entreprise marchait bien, nous n'avons pas senti le besoin de, de supprimer, de modifier.
> I. F. : – Une simple acquisition ?
> M. G. : – Ouais.
> R. C. : – Parce que ça marchait bien.
> M. G. : – Oui. Je parle de produits de luxe, je parle pas de Cricket. Parce que ça marchait bien, il fallait pas y toucher. Ça je sais que j'étais… en tant que responsable, mon point de vue était : il ne faut surtout pas, comment dire, bousculer ce qui marchait bien.

Moderniser les relations sociales pour conserver son poste

En ce qui concerne les relations sociales, la position est plus ambiguë, et soumise à des injonctions contradictoires qui transparaissent au fil des entretiens : Michel Grinberg estime devoir à la fois ménager l'équilibre établi au fil de l'histoire sociale de l'usine, et instaurer un autre mode de relations.

> Il y avait dans… l'intérêt du boulot, moi je, ça été un extrême intérêt que de me retrouver chargé de diriger une société familiale française ayant toutes ces caractéristiques dont nous avons parlé, une société voilà quasiment gothique, d'**amener ce personnel à faire le deuil de sa culture**, et de sa mystique, de sa religion, parce qu'on peut parler d'une religion Dupont, **mais en même temps fallait pas massacrer tout ça, il fallait au contraire tirer profit de cette culture**, de cette religion et de cette mystique, et tout ça m'a passionné ![1]

Ce double souci renvoie à la position d'entre-deux qu'occupe Michel Grinberg : il est certes PDG, mais d'une entreprise filialisée par Gillette, et doit donc en référer régulièrement à sa hiérarchie bostonienne, dont les conceptions sont fort éloignées des pratiques en vigueur à Faverges. La prétention de « moderniser » les relations sociales s'explique en effet en partie par la situation des membres de la nouvelle direction dans l'organigramme interne de Gillette Boston, au sein duquel ils cherchent à affermir leur position.

> – Il y a différentes facettes selon qui vous regarde : **pour Boston j'étais un employé, tout en dirigeant une filiale. Pour les employés qui travaillaient dans ma filiale, j'étais un patron.**
> – Et pour vous ?
> – Pour moi j'étais dans un entre-deux, je me suis jamais pris pour un patron, j'ai jamais eu une autonomie illimitée de décision. Je me suis senti **comme dans un entre-deux.**[2]

Or le souci de se rendre crédible et légitime auprès de la tête de Gillette, pour conserver son poste voire progresser dans la structure dirigeante, exige que soit garanti un mode de relations sociales conformes à ce que le groupe en attend, ce qui pose problème à Faverges étant donné le gouffre qui sépare l'histoire sociale et syndicale du site et les très grandes réticences de Gillette vis-à-vis du syndicalisme.

---

1. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.
2. *Idem*.

R. C. : – Mais Gillette était *non-unionized*, c'est important aussi.
M. G. : – Pas de syndicat. Et Gillette a tout fait pour qu'il n'y ait pas de syndicat.
R. C. : – Ah oui, ils redoutaient ça. Et les augmentations générales, ils comprenaient pas. Ils comprenaient rien. […] On aurait pu se faire virer.
M. G. : – Oui.[3]

R. C. : – Ils comprenaient rien, à notre façon de faire les choses, ils comprenaient rien, c'était très difficile. Pendant le conflit on a eu beaucoup de difficultés, on est allés plusieurs fois à Genève essayer de leur faire comprendre ce qu'il se passait. Michel Grinberg mettait tout ça sur des notes parfaites pourtant.[4]

Moderniser les relations sociales parce qu'on y croit

Les conceptions de la nouvelle direction ne semblent pas toutefois pouvoir être interprétées comme le seul effet de leur situation dans l'espace de la hiérarchie interne au groupe Gillette et aux luttes de position qui y ont lieu. Les propos de Michel Grinberg traduisent une acceptation de l'ordre économique dominant et une fascination à son égard :

– Cette admiration dont vous parlez, et que vous qualifiez de relative et mitigée, et en tout cas matinée d'autre chose, vis-à-vis du système dans lequel vous étiez un agent, c'était quoi ? Qu'est-ce qu'il y avait d'admirable ?
– Sa capacité de s'auto-régénérer en détruisant ceux qui le fabriquent, et c'est en quoi il se distingue des systèmes purement bureaucratiques, qui tendent à s'encroûter et à se détruire par une sorte de, il y a quelque chose de fatal dans sa nature même, alors que le système capitaliste, lié à la concurrence interne et externe, par dévoration des autres et de ceux qui vous constituent, c'est ce qui permet cette éternelle jeunesse. Alors aujourd'hui je sais pas si on peut en parler de cette façon là , **pendant très longtemps j'ai été convaincu de cette supériorité-là du système capitaliste**. Il a toujours, et c'est lié à la performance, enfin oui la nature même du système c'est la croissance, la survie, et d'être absolument sans… Ce qui prime, c'est de toujours se renouveler et croître, c'est ça le génie du capitalisme pour moi : **mon admiration va au système**, le système n'a pas été inventé, c'est pas des gens qui ont inventé ce système, mais je trouve que dans son fonctionnement, aujourd'hui peut-être qu'on s'apercevra qu'il va lui-même à sa perdition, mais **en tout cas, jusqu'à pas très longtemps, il me paraissait avoir démontré ce que j'appelle son génie**.[5]

3. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg et Raoul Coq le 3 octobre 2008.
4. Extrait d'un entretien réalisé avec Raoul Coq le 30 mai 2009.
5. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.

Raoul Coq ne procède pas à une description du système dans son ensemble, et ses propos se veulent dans l'ensemble « pragmatiques ». Ils traduisent toutefois une confiance dans le caractère « logique » des réformes mises en place sous son égide en matière sociale dans les usines où il a exercé. Sa trajectoire professionnelle s'inscrit en effet dans un contexte de redéfinition partielle de la fonction personnel dans les entreprises françaises[6], en partie via l'importation et la circulation de méthodes américaines :

> – Vous aviez évoqué précédemment votre vision modernisée des rapports sociaux. Votre conception des rapports sociaux, vous l'aviez eue d'où ?
> – La société qui m'a le plus appris, s'agissant des méthodes, ça a été Esso pour ce qui concerne les analyses de contenus d'emplois. Ça existait très peu en France, j'ai eu la chance d'aller aux États-Unis, d'être formé là-bas, j'ai énormément appris des Américains. Alors certes les comportements ça n'a rien à voir, mais la rigueur dans les outils. Par exemple, en France, la méthode la plus connue de description des emplois, c'était la méthode Hay. Très connue. Mais tout ça nous vient des Américains. Et puis j'étais jeune, **j'étais fasciné par tout ça. C'était les débuts de l'informatique, dans un univers d'ingénieurs de haut niveau. Une exigence de rigueur, de rationalité. Bon, tout ne se règle pas par de la rationalité. Mais un petit peu ne fait pas de mal. Ce qui justifie qu'après j'étais maintes fois sollicité par des entreprises américaines.** […] Je suis avocat de formation, j'ai été formé à Aix. On s'est mariés. On était en plein développement industriel, y avait des recrutements un peu partout, je suis entré dans le pétrole, pour être – je savais même pas ce que ça voulait dire – dans le département des relations sociales. Dans cette raffinerie Esso de Notre-dame de Brabançon, entre Rouen et Le Havre, **j'ai eu à m'occuper des relations sociales, c'est-à-dire des relations avec les représentants du personnel**. J'y ai vraiment pris goût.
> – **Pas de conflit là-bas ?**
> – **Si, mais des conflits parfaitement régulés, normés**, c'est-à-dire qu'il y avait des conflits mais les exigences de sécurité étaient telles qu'il fallait discuter des modalités du conflit. […]
> – Il y avait des syndicats ?
> – Ah oui oui. CGT très forte, CFDT aussi, et qui venait d'être CFDT, en 64. Une CFDT très ouverte, très intelligente, pour laquelle j'ai toujours eu une espèce de… du respect. Et pour la CGT aussi, parce qu'il y avait des communistes, mais des communistes qui avaient combattu pendant la guerre, notamment un qui sortait de déportation, j'étais tout jeune, ça m'imposait le respect.

6. J. Fombonne, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1850-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

Cette trajectoire s'inscrit ainsi dans un contexte marqué par une institutionnalisation des rapports professionnels au sein des entreprises : la fonction « personnel » au sein des directions locales et dans les sièges sociaux constitue le versant patronal de cette institutionnalisation. Mais l'après-guerre et les Trente Glorieuses sont également marquées par l'échec partiel de cette institutionnalisation qui, contrairement au projet initial de ses concepteurs et au souhait gouvernemental, ne met pas fin à la conflictualité sociale. Mai 1968 et les années qui suivent portent en effet un démenti criant aux thèses selon lesquelles les rapports professionnels en France traduiraient une acceptation de l'ordre social établi, ce qui pousse Raoul Coq à adopter une attitude plus combattante en matière d'ordre social.

> – Je suis resté à la raffinerie jusqu'à la période juste après Mai 68. Ca n'a pas été facile. Parce qu'en Mai 68, comme on était peu nombreux dans l'usine, donc j'étais amené à prendre des décisions qui excédaient le cadre de ma fonction, en liaison parfaite avec le directeur de l'usine. Et à l'issue du conflit, qui s'est terminé de manière satisfaisante, c'est-à-dire dans le calme, à l'issue de ça, j'ai appris qu'on me mettait à Paris pour me mettre du plomb dans la tête. Donc j'ai immédiatement démissionné. Les liaisons avec le siège social étaient presque coupées. Et ils ont considéré que j'avais pris des décisions que j'aurais pas dû prendre.
> – Trop laxistes ?
> – Ben trop… **ils ont considéré que c'était de la connivence, c'était pas de la connivence, simplement une organisation pour que ça se passe de manière pacifique. Pas assez rigide, c'est facile à dire après coup.** Je suis allé dans le papier-carton, chez Sopalin. C'était fabriqué à Rouen, l'usine a disparu depuis. Là je suis resté quatre ans, j'étais patron des relations sociales de l'usine de Rouen, et puis directeur des relations sociales du groupe Sopalin, et puis j'ai donné ma démission, suite au licenciement du licenciement du directeur général, que je connaissais très bien, qui a été licencié comme ça, par les Américains. **Ça n'a pas été facile, dans un fief de la CGT. J'ai beaucoup appris, ça m'a beaucoup intéressé.** Je suis entré dans une entreprise anglaise, ICI, Imperial Chemical Industry, où je m'ennuyais tellement parce que je n'avais rien à y faire, que je suis parti au bout d'un an en me disant que plus jamais je ne travaillerais dans une entreprise anglo-saxonne. Je suis entré dans une entreprise américaine – j'ai jamais eu le moindre problème pour passer d'une entreprise à l'autre – chez Graco. […] **Ils ont racheté la société Fogautolub, ils s'y sont tellement mal pris qu'il y a eu un conflit majeur, ils avaient séquestré le directeur de l'usine, un visiteur américain. Au siège social, les américains m'ont demandé. J'y suis allé.** […] **Je leur ai dit : « Si jamais vous voulez pas discuter avec moi, c'est les gardes mobiles qui vont venir. Je suis pas là pour discuter des revendications, mais pour que vous libériez l'usine.** […] **Je m'en vais, voilà mon hôtel et mon numéro », et puis**

> **au milieu de la nuit, ils m'ont appelé.** Après je suis parti de là. Je suis entré chez Gillette, toujours les Américains. Dans la région d'Annecy, le groupe Gillette représentait 2 500 personnes. 1 000 chez Gillette, le reste chez Dupont, dont 600 personnes à La Balme de Sillingy. […]

Raoul Coq aborde donc sa fonction chez S.T. Dupont sans illusion démesurée quant à la possibilité d'établir une paix sociale cautionnée par l'ensemble du personnel, et avec la conviction ferme que cette paix s'impose, et peut ne pas faire l'objet d'un consensus unanime issu de négociations lorsque les interlocuteurs en refusent le principe – comme c'est le cas de la CFDT mais aussi, un temps, de la CGT à Faverges, qui se méfient de la négociation et des prémisses du « dialogue social ». Raoul Coq adopte donc, avant même son arrivée chez S.T. Dupont, une conception des relations sociales qui n'exclut pas la conflictualité.

La disqualification du « paternalisme »

Le souci de légitimer sa position et son autorité au siège social et sur les sites de production ne passe pas seulement par la promotion d'un nouveau discours sur les relations sociales. Il se traduit également par une forme de disqualification de l'ancien mode de gestion des relations sociales, qualifié de « paternaliste » – terme complexe car, s'il sert à désigner un mode spécifique de domination de la main d'œuvre mis en place au début du XX^e^ siècle[7], il est souvent employé de façon fort extensive pour qualifier un comportement d'autorité de la part d'un dirigeant vis-à-vis de ses employés qui, sous couvert de protection, rappelle celui d'un père à l'égard de son enfant. Il n'est dès lors pas possible pour une analyse historienne de cautionner l'emploi de ce terme pour décrire des relations sociales sur lesquelles, par ailleurs, on dispose de fort peu de documents.

Il reste que lorsque la nouvelle direction s'installe chez S.T. Dupont, et notamment à Faverges, la structure d'encadrement hiérarchique héritée de l'« ère » Dupont lui paraît relativement obsolète. Outre l'affaire précédemment évoquée du vol organisé de briquets via une filière parallèle et illégale, les modes de promotion internes des cadres de l'entreprise lui paraissent peu conformes aux exigences d'organisation et de production nées dans l'après-guerre.

---

7. G. Noiriel, « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre 1988, p. 17-35.

> – Est-ce que au sein de l'équipe de direction, vous vous êtes dit : « Bon, comment on fait pour que ça se passe mieux, est-ce qu'on instaure un nouveau système de gestion, de management ? »
> – Oui, oui, enfin… Enfin y a des choses, c'est pas forcément à dire, mais on s'est rendu compte qu'il y avait des problèmes d'encadrement. Y avait des cadres dont la position était ambiguë, un des mots dans ce genre de situation c'est la démagogie, ou l'absence de courage. Ça se sent assez vite, et ça suscite l'irrespect. C'était pas satisfaisant, c'était inspiré de la tradition paternaliste : un certain nombre de bons serviteurs qui étaient mis à des places de responsabilité, mais qui n'avaient pas toujours les compétences. Souvent ils avaient les compétences techniques mais pas les compétences managériales.[8]

Vis-à-vis de la population salariée toutefois, la nouvelle direction s'installe sans une connaissance véritablement approfondie de l'histoire sociale favergiennes, et ne semble pas craindre de bouleversement majeur. Michel Grinberg appréhende de loin cette population salariée dont le gouvernement ne semble pas devoir poser problème.

> Pour les relations sociales… *a priori*… y avait pas de raison. Alors j'ai bien constaté par la suite, disons, tous les courants un peu sous-jacents qui étaient… Mais y avait pas de raison pour que ça ne marche pas, pas d'autres raisons que ce qu'on a découvert peu à peu, c'est-à-dire tout le subconscient de l'entreprise.[9]

L'interprétation en termes de « subconscient » collectif n'est venue que plus tard, lorsqu'il s'est agi pour la direction de formuler une version acceptable du conflit. Trente ans plus tard, l'ancien directeur va en effet jusqu'à qualifier de « féodaux » les rapports entre les salariés de l'usine Dupont à Faverges et leur ancien patron, et il interprète en partie le conflit comme le fruit du désarroi qu'auraient ressenti les salariés suite à la perte de ce dernier :

> – [Leurs] mobiles étaient pour une large part l'inconscient collectif d'un personnel qui n'avait pas supporté la revente de l'entreprise à des Américains. Mais c'est une structure mentale liée à la féodalité de cette… Il y avait le château, les suzerains et les… manants, n'oublions pas que ce personnel était essentiellement un personnel paysan de souche et continuant souvent à avoir une activité paysanne à l'époque, et au fond, très conservatrice. La CFDT s'est greffée sur cette structure conservatrice paysanne et là il y a eu comme un espèce de cocktail détonant : l'extrême gauche de la CFDT de

8. Extrait d'un entretien réalisé avec Raoul Coq le 30 mai 2009.
9. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.

> l'époque, et disons ce ressenti archaïque de pas vouloir être lâché par le vrai patron de l'usine.
> – Vous pensez que les salariés regrettaient la famille Dupont ?
> – Oui. Oui oui.[10]

Pourtant, ni les sources écrites ni les témoignages recueillis au cours des entretiens ne suggèrent que le changement de direction ait véritablement constitué une césure majeure dans l'expérience ouvrière. Citons par exemple un entretien réalisé avec trois salariées aujourd'hui à la retraite :

> – Mais sur Gillette j'ai pas bien compris votre question.
> – À partir de 1970, en gros, ceux qui possédaient l'usine, c'était plus la famille Dupont, c'était Gillette. Vous avez senti la différence ?
> – Non.
> – Ah non.[11]

Les analyses proposées par Michel Grinberg sont de fait sujettes à caution, non seulement parce que rien dans nos recherches ne permet véritablement d'étayer la thèse d'un choc anthropologique lié au changement de direction, mais parce que ces analyses ne s'appuient pas sur de réels contacts préalables avec les salariés eux-mêmes. En effet, comme on l'imagine aisément dans le cadre d'un emploi de PDG localisé à Paris et en charge des affaires générales de l'entreprise, et comme il le précise lui-même dans un des deux entretiens réalisés avec lui, Michel Grinberg a très peu eu affaire aux salariés :

> – Quelles relations vous aviez avec justement cette masse salariale dont vous parlez ?
> – Je peux le dire, je n'avais aucune relation. J'habitais Paris, je n'étais pas… Les relations individuelles avec des ouvriers de Faverges… Non, je n'en avais aucune. Les seuls contacts que j'avais c'était précisément au niveau des réunions, au CCE notamment.[12]

Dans les premières années qui suivent son installation à la tête de S.T. Dupont, la direction ne semble pas craindre de contestation majeure. On l'a vu, c'est seulement en 1973 en effet que les équipes syndicales se renouvellent et regagnent une combativité relativement inédite. Et c'est seulement à partir

10. *Idem*.
11. Extrait d'un entretien réalisé avec trois ouvrières à la retraite, syndiquées CFDT, à Faverges en mars 2009.
12. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.

de 1974 et surtout du printemps 1976, qu'elle doit faire face à un ébranlement de ses propres évidences en matière de gouvernement des hommes.

Le délitement des évidences : l'expérience du conflit

Le conflit est en effet extrêmement déstabilisateur pour les dirigeants, dont un nombre important de méthodes et de présupposés se trouvent soudain remis en question en pratique. Peut-être plus marquant encore que pour les ouvriers et employés impliqués dans l'occupation, le conflit possède encore, trente ans plus tard, une place à part dans la mémoire des anciens dirigeants, au point d'avoir occasionné chez l'un d'entre eux, on le verra, une rupture biographique. L'importance d'un événement ne se mesurant toutefois pas à ses (seules) conséquences, on souhaite ici avant tout interroger les manifestations qu'a pris sur le moment ce délitement provisoire mais radical des principes managériaux qui avaient jusqu'alors guidé les membres de l'équipe dirigeante.

Une position de hors-jeu géographique : une direction « enfermée dehors »

Si l'on en croit les dirigeants, l'occupation de l'usine a avant tout suscité chez eux de nombreuses préoccupations d'ordre juridique, étant donné les implications du système de responsabilité en vigueur : la propriété industrielle implique en effet que le propriétaire puisse répondre des dommages entraînés sur le lieu de travail. C'est de ce souci que témoigne Raoul Coq :

> – Vous ça vous a marqué pourquoi, ce conflit ?
> – Par son intensité, et sa durée. C'était quelque chose qui mobilise l'esprit nuit et jour, vous savez pas comment ça va tourner, y avait la pression des Américains, ils ne comprenaient rien, comment leur expliquer ? C'est tellement loin de ce qui pouvait se passer aux États-Unis, y avait certes des conflits, mais c'est très ritualisé aux États-Unis. Mais rien de spontané, d'explosif comme ça. Ils pouvaient pas comprendre qu'on puisse pas libérer une usine occupée ; ils étaient propriétaires de la chose, ils comprenaient pas pourquoi on pouvait pas rentrer.
> – Et pour vous il fallait la prendre au sérieux, la « menace » ouvrière sur l'outil de travail ?
> – On a pris au sérieux un certain nombre de menaces, quand ils ont fait partir un tract fortement idéologique : « On produit, on vend, on se paye ». À ce moment là on s'est dit : « *Quid* de la responsabilité, par rapport aux machines, par rapport aux accidents ? » Bon, vous voyez ce tract là, immédiatement il

> en découle la nécessité de toute une série d'actions : 1. pouvoirs publics, 2. on répond aux syndicats, une lettre juridiquement circonstanciée, 3. il faut appeler les compagnies d'assurance, 4. on se dit : « Comment couper la production, couper les utilités ? Bon mais est-ce qu'on peut couper comme ça l'électricité ? L'eau ? » C'est le programme de toute une journée. Et quand vous écrivez un papier, faut s'assurer que vous n'allez pas vous mettre dans une situation juridiquement délicate, que vous n'allez pas remettre de l'huile sur le feu. Vous produisez, mais où est-ce que vous allez chercher les métaux précieux ? Donc on a été très préoccupés par ça, mais les Américains aussi. […] Alors on popularise et on fait la fête. Là encore, responsabilité de l'entreprise : s'ils foutent le feu, s'il y a des gens qui périssent… Donc on envoie des huissiers, on les sommait de ne pas faire la fête, de ne pas ouvrir les usines à tout le monde… Ça prend un temps fou, un temps fou.[13]

Pourtant ces propos eux-mêmes laissent transparaître que le conflit n'a pas suscité chez eux que des préoccupations strictement juridiques. On soulignait en introduction le caractère crucial de la dimension affective pour la compréhension du conflit : ainsi aurait-on tort d'interpréter la réaction des dirigeants en des termes purement rationnels. À bien des égards, les documents recueillis suggèrent que leur expérience du conflit a été particulièrement marquante pour les dirigeants, et a revêtu des enjeux qui dépassaient de beaucoup le strict cadre de l'exercice des fonctions qui leur étaient dévolues.

On ne peut véritablement saisir en effet le scandale qu'a représenté pour eux l'occupation de l'usine pendant six semaines sans en souligner la dimension géographique : poussés au déménagement, cantonnés à l'extérieur, c'est physiquement que les dirigeants semblent avoir été déstabilisés. On se souvient de l'« épisode de Talloires », relaté plus haut. Le témoignage de Raoul Coq rappelle les nombreux changements d'hébergements auxquels il a choisi de recourir pour des raisons de sécurité :

> – J'ai pris mes fonctions dans la société huit jours avant le conflit. Je suis allé à l'usine, dans mon contrat il était prévu que je devais y aller toutes les semaines, voire que j'aurais un pied-à-terre à Annecy. Je suis allé là-bas et puis pendant je sais plus combien, sept ou huit semaines j'ai pas bougé, hein. Ça a commencé comme ça. Une entrée en matière un peu douloureuse.
> – Donc huit jours, le conflit commence, vous vous installez à Annecy rapidement ?
> – Non, je m'installe même pas à Annecy. Je vais à l'hôtel.
> – À Faverges ?

13. Extrait d'entretien réalisé avec Raoul Coq le 30 mai 2009.

> – Non non, parce qu'on nous a dit : « Faites attention à vous parce qu'ils vous recherchent. » Je sais pas s'ils vous en ont parlé, mais on était physiquement recherchés. Alors, bon, Michel [Grinberg] est venu me rejoindre, on est allés dans un hôtel sympathique à Annecy, qui s'appelait l'Abbaye, tout à côté de l'endroit où Fauré avait sa propriété, Annecy le vieux, qui appartenait à des fondeurs de cloches. Ils avaient une belle propriété qui était transformée en hôtel. Mais comme on était recherchés, ils se sont vite rendus compte qu'on était à l'Abbaye. Donc on était obligés souvent de déménager. On venait nous prévenir en disant : « Attention ne restez pas là ils viennent vous chercher », alors on fichait le camp (rires).
> – Et pendant la journée, vous faisiez quoi ?
> – On avait loué des bureaux, on analysait toute la presse, tous les tracts. Dans la communication on a été même meilleurs qu'eux. On passait du temps à la sous-préfecture, à l'inspection du travail, chez le directeur départemental du travail, la chambre du travail.
> – Et les négociations ?
> – Les négociations étaient négociées par les pouvoirs publics, donc on allait là où on nous disait d'aller à l'heure où on nous disait d'aller. Deux trois fois on a négocié la nuit.[14]

Les dirigeants ne sont plus chez eux là où ils estiment pourtant être de bon droit. Dès lors la période qui sépare le début du conflit de sa résolution fait figure d'errance éprouvante à proximité d'une usine désormais introuvable – l'usine étant entendue comme le lieu où ils peuvent juridiquement se réclamer d'une autorité sur leurs subordonnés – car ces derniers occupent l'usine et s'estiment – comme ils le font tout particulièrement savoir lors de la journée portes ouvertes du 4 avril – les véritables, quoique provisoires, maîtres des lieux.

Où est l'usine ? Cette question s'est alors posée en pratique, à l'initiative des dirigeants – ce qui constitue d'ailleurs un phénomène similaire à celui qui s'est produit à Lip, où les ouvriers délogés ont continué à fabriquer ailleurs que dans les locaux habituels. Bien qu'aucun autre document ni témoignage recueilli ne le confirme, les dirigeants déclarent avoir convoqué les salariés qui se disaient intéressés dans des locaux aménagés à cet effet. Une réflexion naît donc sur *ce qui fait* une usine, et soudain les évidences géographiques perdent de leur netteté.

Violence des interactions en milieu savoyard

Le conflit a également remis en cause certaines des limites posées aux interactions humaines et codifiées, cette fois, par le code pénal. Les anciens

14. Extrait d'un entretien réalisé avec Raoul Coq le 30 mai 2009.

dirigeants évoquent les menaces et les poursuites en voiture dont ils disent à plusieurs reprises avoir fait l'objet. Le 14 mars 1976, Michel Grinberg adresse un courrier au directeur des Renseignements généraux localisés à Annecy, dans lequel il se plaint de coups de téléphone passés à son domicile parisien, y compris la nuit.

> Monsieur le directeur,
>
> Depuis le début du conflit en cours à l'usine S.T. Dupont de Faverges, société dont je suis le président directeur général, des membres du personnel du comité de grève ou des syndicats utilisent le téléphone comme moyen de pression et d'intimidation auprès de ma femme et de mes enfants de jour comme de nuit. Je me permets de solliciter votre bienveillance, pour mettre un terme à ces agissements, le changement de mon numéro personnel en tant que mesure d'urgence. Vous remerciant par avance, je vous prie d'agréer, monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués,
>
> Michel Grinberg

Ce courrier incarne à lui seul les forces en présence : il suggère à la fois les méthodes d'intimidation dont se cachent parfois à peine certains anciens militants syndicaux et les ressources dont dispose un PDG – qui peut se permettre de contacter directement les « RG » au lieu de se contenter provisoirement de déposer une main courante à la gendarmerie comme c'est habituellement le cas.

Selon les dirigeants, cette contrainte physique – qui semble être demeurée à l'état de menace – s'est également exercée à l'encontre des salariés potentiellement ou effectivement récalcitrants.

> – Mais alors comment les gens ont pu suivre ?
> – Par la contrainte. Pas complètement, mais beaucoup. Les pressions ; la preuve en est que quand on a commencé à ouvrir un lieu où on pouvait commencer à appeler le personnel à y travailler… ça a posé des problèmes. […]
> – Ça représentait quoi à votre avis aux yeux des ouvriers, cette période-là ? Pas de la CFDT, de l'ensemble des salariés ?
> – Ah, je sais très mal. Ce qu'il aurait fallu faire après, c'est une enquête d'opinion après, mais on n'en a pas fait. On a eu des échos après, quelques lettres, pas beaucoup, qui demandaient à reprendre le travail. Ce qu'il faut comprendre, c'est que ça n'était pas un système libéral, c'est-à-dire que les gens qui n'étaient pas d'accord ils étaient menacés, par les hommes de main de certains membres du syndicat. Menacés, physiquement. La CGT le dit dans un de ses tracts.[15]

15. *Idem*.

Raoul Coq fait ici référence au tract de la CGT daté du 15 avril 1976 intitulé « Positions du syndicat CGT dans le conflit Dupont à Faverges » :

> Mais que cherchait la CFDT à travers ce conflit ?
> À diverses reprises, nous avons noté des divergences avec la CGT dans la conduite de la lutte. Nous nous en expliquons au regard de faits précis : [...] développement de méthodes indignes d'une organisation syndicale pour rivaliser avec la CGT. Nous citons : « **filature de militants CGT, écoute aux portes ou écoutes téléphoniques enregistrées, chantage et menaces diverses,** détournement de la colère de l'opinion publique contre notre syndicat plutôt que contre le patronat. » Tout ceci est étranger aux méthodes employées par la CGT ; nous voulons agir, nous, conformément à nos écrits statutaires définis en congrès. Dans la grève de S.T. Dupont , la sections syndicales CGT a appliqué la règle de principe générale de la CGT : recherche d'une solution la plus rapide possible par la négociation. C'est cela l'intérêt des travailleurs parce qu'ils ne se mettent en grève que contraints et forcés. La sections syndicales CGT regrette que la démocratie n'ait pu être respectée dans le déroulement du conflit, les AG des travailleurs devant être régulièrement tenues au courant des négociations et consultées sur la poursuite de la grève. Il n'a pu en être ainsi du fait des positions gauchistes, anarchistes et utilisant toutes les formes de pression, de la part de certains militants CFDT.

Il est difficile pour l'historien de se prononcer dans le détail sur ce type d'accusation. Néanmoins, l'idée que les militants syndicaux aient pu recourir à des modes de coercition vis-à-vis du patronat basés sur la menace physique n'est pas radicalement nouvelle. La séquestration, moyen auquel avaient recouru les militants en avril 1975, est une peur constante des dirigeants tout au long du conflit ; elle constitue à elle seule une première transgression des normes de comportement. On ne peut en interpréter la dimension politique sans garder en tête la violence ressentie par les ouvriers lors de l'envoi des forces de police pour déloger de l'usine les derniers occupants. Ces pratiques traduisent combien les militants s'inscrivent en faux contre les pratiques normées et policées du dialogue social, tel qu'il sera promu dans les années qui suivront les années 68 et leurs subversions multiformes.

Une déroute idéologique provisoire mais ressentie violemment

C'est enfin idéologiquement que les dirigeants se sentent un temps déstabilisés. Les principes classiques qui sous-tendaient leur autorité à l'usine perdent en effet provisoirement de leur évidence : les droits dévolus au détenteur de la propriété privée ne sont plus pertinents, l'autorité ne semble plus émaner des

canaux traditionnels, et la menace d'une reprise de la production sous contrôle syndical et salarié tend à suggérer que l'usine peut tout simplement se passer d'encadrement. D'où la récurrence dans le discours patronal de la figure de la normalité, de la logique, de la responsabilité, et de la « réalité », tant un retour à l'ordre établi des relations sociales paraît alors incertain. C'est patent dans un des communiqués que publie la direction en date du 4 avril, c'est-à-dire la veille de l'échéance fixée par les syndicats avant une reprise de la production. Intitulé « il est temps d'en revenir aux réalités », il exprime de façon éclairante la vision qu'a la direction de l'ordre légitime à l'usine :

> Les organisations syndicales répondent par **un débordement d'imagination et d'actions irresponsables** aux seules propositions susceptibles de mettre un terme à ce conflit qui n'a que trop duré. La question qui vient à l'esprit est celle de savoir s'il faudra attendre pour **revenir au réel** qu'un certain nombre d'**expériences « inédites »** à Faverges, aient toutes les unes après les autres, été réalisées pour satisfaire l'ambition d'un certain nombre de personnes en mal de publicité. Ceci avait d'ailleurs été promis par **ceux qui font d'une usine un champ d'expérience** au détriment du sort de plus de 800 personnes. **Cette utopie,** quelle est-elle ? […] La prise en charge d'une production à la seule initiative des organisations syndicales n'est ni la fin d'une grève ni la fin de l'occupation. En effet, une usine ne peut pas fonctionner durablement **de manière « sauvage »** sans l'ensemble de son personnel et sans sa direction, seule habilitée à en assumer la responsabilité. C'est en fait un supplémentaire et dérisoire moyen de pression dû à **une imagination irresponsable**. […] Ceux qui décident ainsi pour plus de 800 personnes ont pour objectif de prolonger « l'impasse » jusqu'à la cassure qu'ils veulent irrémédiable. **Le projet de démarrer une soi-disant production contre toute légalité et contre tout réalisme est un pas de plus dans cette démarche de totale irresponsabilité.** […] **La réalité, où est-elle ? C'est la reprise du travail dans des conditions normales**. Elle passe par l'évacuation de l'usine dans les conditions que la direction a précisées au cours de 4 réunions, en présence de l'inspecteur du travail, jeudi dernier. […] La négociation sur le fond des questions qui s'ouvrirait aussitôt l'usine évacuée.

La prétention à dire ce qu'est le réel politiquement acceptable, plus encore qu'une arrogance patronale, doit être comprise comme le signe du problème majeur que posent les ambitions autogestionnaires (et collectivistes, bien qu'il en soit peu question à Faverges) au patronat français. On comprend mieux ici le contexte dans lequel s'ancre le renouveau de la réflexion patronale dans les années 1980 et à la fin des années 1970 qu'ont mis en lumière Luc Boltanski et Ève Chiapello : loin d'avoir été facilement acquise, la domination actuelle du discours managérial prend naissance dans le contexte d'une déstabilisation profonde (ou plutôt perçue et vécue comme telle), et c'est à la faveur de ce

choc quasi-traumatique des séquestrations, des remises en question radicales et des esquisses d'alternatives à l'ordre productif dominant qu'ont été forgés un nouveau discours et de nouvelles pratiques de domination dans les espaces de travail et dans l'espace public.

Mettre en place un dispositif de gouvernement plus solide

À Faverges, dans l'immédiat après conflit et sur plus d'un an, l'équipe de direction semble souhaiter « se reprendre » : il s'agit d'interroger les causes du conflit, de comprendre comment – dans leurs termes – une telle menace a pu peser sur l'outil de travail, et de saisir pourquoi une partie de l'encadrement n'a apporté qu'un timide soutien à la direction. Ainsi, dans les mois qui suivent, une réflexion est menée, avec l'aide de plusieurs tiers, et des mesures sont prises afin de raffermir les pratiques de management sur le site. Cet ensemble de mesure nous semble relever d'un dispositif de gouvernement au sens où l'entend Foucault, notamment dans ses cours au Collège de France.

Comment parler du conflit ? « Guerrier » puis « docteur » : les choix lexicaux de la direction

Les réflexions menées après le conflit par les dirigeants donnent lieu à de multiples documents. Le vocabulaire qui y est employé est chargé et significatif. On peut à titre d'exemple citer que le rapport récapitulatif sur les relations sociales daté du 26 avril 1976 remis par Michel Grinberg à son supérieur hiérarchique T.E. Singer[16]. Deux registres sont particulièrement notables. C'est en premier lieu le lexique de la guerre qui frappe : la période qui précède le conflit est dénommée « guérilla », et l'occupation d'usine en avril 1975 « invasion ». Les méthodes des syndicalistes sont comparées à celles « de la Mafia ou de gangs terroristes et fascistes : menaces, intimidation, insultes, chantage, mensonges, guerre psychologique ». À partir du 17 mars, les échanges de communiqués dans la presse sont présentés comme une « guerre » ; face à la direction, les syndicats ont selon le même rapport constitué un « front commun » ; les cadres n'ont pas aidé à « gagner la bataille » ni à s'opposer au « climat de terreur ». Enfin le conflit, conclut le document, s'est achevé « non pas sur un compromis mais sur un K.O. ». En second lieu, c'est le vocabulaire

16. Document intitulé « *Faverges: Labor Relations Recap* ».

médico-psychologique qui ressort des documents rédigés à cette époque. Le même document mentionne la manipulation dont auraient fait l'objet les gens de Faverges par un petit groupe de syndicalistes et notamment par un « leader-né » : ces derniers auraient en effet « exploité les caractères sociaux-psychologiques de la région : une structure mentale féodale, un isolationnisme, le souci que le pouvoir soit incarné et personnalisé et non anonyme, des attitudes paysannes et montagnardes, et une tradition de résistance ». Dans un rapport ultérieur, Michel Grinberg désignera sous l'expression de « période de convalescence » l'immédiat après conflit. Voués à disqualifier les autres acteurs du conflit, tantôt perçus comme adversaires, tantôt décrit comme en proie à un accès de subversion épidermique, ces termes ne semblent pas être le fruit de la seule réflexion des membres dirigeants : ils ont au contraire eu recours à des conseils extérieurs pour procéder à cette analyse.

Les sciences sociales, un savoir-pouvoir ? Le recours à un cabinet de « sociologie industrielle »

Soucieux de mieux comprendre les raisons d'un conflit dont ils ont pu craindre un temps qu'il leur échappe, les dirigeants font appel à un cabinet d'« études sociologiques industrielles » localisé à Villefranche qui remet dès avril 1976 une étude du conflit[17]. Paul Cuny – qui, malgré la pénurie d'informations à son sujet, semble avoir fait ses études de sociologie à l'université de Lyon – propose ainsi une analyse qui a selon toute vraisemblance beaucoup inspiré Michel Grinberg et Raoul Coq, puisque figurent, dans les documents qu'ils produisent ensuite et dans leurs témoignages, des propos fort similaires. Dans ce document de sept pages dactylographiées, que nous choisissons de citer ci-après par extraits en raison de sa richesse, transparaissent des analyses des populations ouvrières héritées de Gustave Le Bon, qui semble avoir par ailleurs inspiré une partie importante du patronat français[18]. L'un des modes privilégiés d'explication des phénomènes socio-politiques est le recours au culturalisme ; et l'analyse proposée, sans définir la notion complexe de modernité, n'en retient qu'une seule voie en matière économique, position que l'historiographie de l'industrialisation a depuis, on l'a dit en introduction, largement remis en question. Un point

17. Document intitulé « Dupont-Faverges : mars-avril 1976. Le sens et la portée du conflit », signé par Paul Cuny.

18. B. Marpeau, « Capitalisme et "psychologie de l'éducation" : Gustave Le Bon et les milieux d'affaires au début du XX^e siècle », *Le Mouvement Social*, n° 191, 2000.

demeure particulièrement problématique, hormis les quelques erreurs mineures commises (les initiales de la société S.T. Dupont sont par exemple incorrectes) et la dramatisation du récit favorisée par le style choisi (phrases courtes et définitives) : ni les méthodes ni les sources ne sont mentionnées. De plus, les noms des personnes observées sont cités plutôt qu'anonymisés dans le souci de les prémunir de toute mesure de rétorsion éventuellement consécutive à la lecture ; plus encore, le rapport va jusqu'à suggérer de façon à peine détournée d'écarter – de licencier ? – certains salariés[19].

Outil directement tourné vers le pouvoir, le rapport de Paul Cuny relève à cet égard davantage de l'expertise que d'une étude proprement sociologique, ce que suggèrent entre autres les furtifs hommages rendus aux commanditaires de l'étude. Nous émettions dans le point précédent l'hypothèse que ce rapport ait pu influencer la vision des dirigeants : on peut toutefois également se demander, puisqu'on ne sait pas sur quels matériaux ni conversations préalables ce travail s'appuie, si le rapport n'est pas également influencé par les hypothèses émises par la direction. Il ne s'agit pas ici de disqualifier *a priori* et d'un ton de mépris un travail réalisé en dehors des cadres universitaires, mais de souligner que la méthode influe considérablement sur le fond. En effet, certaines des analyses proposées ne sont pas présentées sous forme d'hypothèses mais comme des assertions partisanes (certains phénomènes sont jugés « intolérables » ; le rapport estime qu'il faut « nécessairement s'adapter »), péremptoires (on pense notamment à celles qui concernent l'état psychologique des syndicalistes ; à la « vision du monde » de la population favergienne ; ou encore à la description contradictoire et erronée du phénomène migratoire italo-français), et qui par endroits frôlent l'insulte (notamment la description psychologique de Jean-Charles Violi), auxquelles *ne pourrait pas* mener un travail d'enquête anthropologique exposant clairement sa méthodologie – qui serait par ailleurs, on l'a dit, fort intéressant et sans doute crucial pour l'analyse et la compréhension du conflit. Interprétant le conflit de Faverges comme la réaction brutale d'une communauté paysanne en plein désarroi qui saisirait l'opportunité du changement de direction pour laisser cours à ses pulsions festives et subversives, le rapport conclut notamment à la nécessité de la restauration de structures hiérarchiques fortes et à la réaffirmation de personnalités dépositaires de l'autorité. En voici donc quelques extraits, auxquels nous avons rajouté des titres séparant les différentes parties du rapport, et permettant ainsi de montrer clairement la stratégie discursive de Paul Cuny pour établir son analyse :

19. Partie 2, point 1 du rapport de Paul Cuny.

Le conflit de l'Usine de Faverges qui va sans doute prendre fin avec la fête de Pâques constitue un ÉVÉNEMENT MAJEUR de la vie de la Société T. Dupont. En effet, il y a eu une grève avec occupation de l'usine, mais il y a eu aussi la fête révolutionnaire, modèle « mai 68 » avec tentative d'autogestion ; il y a eu surtout effondrement de la hiérarchie et notamment des Cadres dans leur ensemble à l'exception de quatre d'entre eux (Mrs. MASSET, MARTIN, DESFONTAINE et DOMINE).

La vie de DUPONT à FAVERGES ne peut plus être après comme avant le conflit. C'est pourquoi il convient d'analyser ce dernier sans faiblesse et de tirer dès à présent les leçons d'un événement qui est aussi un avertissement. Car la société DUPONT ne pourrait de toute façon survivre à un autre conflit de ce type et de cette gravité.

[1. L'événement et son contexte]

Avant d'aborder le point fondamental qui est celui de l'Autorité, il faut revenir une fois encore sur l'ENVIRONNEMENT SOCIAL DE FAVERGES qui apporte à l'événement sa signification la plus globale. Faverges n'est pas Lyon et encore moins Paris. Un conflit social qui éclate a un contenu et une portée propre ; de même qu'un événement qui se produit dans une *middle-town* des États-Unis n'a ni la portée ni le contenu d'un conflit à New York ou Boston.

Examinons donc la structure de l'environnement de Faverges : LA SOLIDARITÉ (ET LA SÉCURITÉ) DES INDIVIDUS REPOSE ESSENTIELLEMENT SUR UNE HISTOIRE COMMUNE MAIS AUSSI SUR **UN SYSTÈME DE RELATIONS SOCIALES PÉRIMÉ. Les gens de Faverges n'ont du monde moderne qu'une version tronquée, incomplète, et finalement ambiguë.**

En général les individus de ce siècle ont quitté la société traditionnelle, rurale et agricole pour aborder la société urbaine au prix d'une rupture qui a souvent été une rude épreuve. Les uns sont partis de leur pays pour le Nouveau Monde et notamment les États-Unis ; le plus grand nombre a quitté sa campagne, sa ferme ou son atelier d'artisan pour aller vivre dans les grandes cités industrielles et surtout dans des usines mal préparées à accueillir les hommes. Cette rupture représente l'adaptation à un nouveau mode de socialisation autrement dit l'aventure du monde moderne et la rançon du progrès. À Faverges rien de tout cela. Les hommes puis les Familles sont descendus de la Montagne ou sont venus de l'autre côté des Alpes (Italie) pour travailler en usine sans déracinement de leur terroir, de leur vie sociale traditionnelle, autrement dit sans rupture et sans épreuve véritable. Ce ne sont pas eux qui ont émigré vers le travail plus rémunérateur de l'usine, mais qui supposait le difficile enracinement de la vie urbaine, c'est au contraire l'usine qui est venue à eux s'installant pour ainsi dire dans la Campagne.

La conséquence de cette situation particulière mais bien entendu non pas unique, c'est que **les gens de Faverges ont la tentation de vouloir imposer la loi du milieu, leur mafia, à l'organisation industrielle de leurs usines lesquelles doivent cependant obéir à des exigences économiques et sociales impératives.** Mais ces exigences ceux-ci les refusent et croient naïvement que pour eux il n'y aura ni rupture ni épreuve. **DE LEUR SITUATION PARTICULIÈRE, ILS N'EN DÉDUISENT PAS QU'ILS ONT EU PLUS DE CHANCE QUE LES AUTRES MAIS QU'ILS SONT PLUS FORTS QU'EUX. Alors ils jouent aux plus malins et ils rusent.** D'où l'ambiguïté de leur comportement comme travailleurs industriels qu'ils soient ouvriers, techniciens, employés ou même cadres. Une chose est certaine, et FAVERGES en est une illustration, lorsqu'une population passe d'un type de société à un autre – société rurale à société urbaine par exemple – **le SYSTÈME DE RELATIONS sociales doit un jour ou l'autre être remis en cause.** Et pour cela il faut qu'un ou des événements se produisent. Car c'est l'événement qui permet la conscience collective ; qui oblige en quelque sorte la population concernée à changer. Et le conflit de FAVERGES de Mars-Avril 1976 est un de ces événements. Mais c'est aussi un événement qui n'est pas terminé avec la fin du conflit. Car il ne fait que commencer.

[2. La restauration d'une autorité]

Nous devons en effet revenir à la vie interne de l'usine de Faverges. L'événement qui a commencé par un conflit et par des manifestations parfois intolérables envers l'autorité (remise en cause du système de relations) doit **aboutir à un nouvel ordre social. Il faut donc dans les mois qui viennent ne plus faire des clins d'oeil aux meneurs du conflit**, ne pas chercher à se rallier les cadres et la maîtrise qui ont abandonné scandaleusement leurs responsabilités, il faut d'abord INSTAURER DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU, apprendre à ASSUMER DES ROLES NOUVEAUX et finalement VIVRE ENSEMBLE SUR LA BASE D'UN VÉRITABLE CONTRAT. C'est donc une tâche difficile qu'il reste à accomplir si l'on ne veut pas que cet événement comme beaucoup d'autres vienne se perdre dans l'océan des querelles humaines et ne serve à rien. Pour que tout ceci soit possible il faut avant tout qu'intervienne un nouveau consensus entre les différents groupes du personnel et à l'intérieur de chaque groupe. Et seule la restauration d'une autorité peut garantir les conditions de ce consensus.

[a. L'autorité]

Dans un premier temps il fallait parer au plus pressé sans faire d'erreur. Et au moment où le conflit a éclaté à l'usine de Faverges, l'Autorité était comparable à la situation d'un père de famille sur le point d'être enfermé dans les *water-closets* par son enfant de 5 ans. Que faire alors sinon mettre le pied pour empêcher le geste de l'enfant. C'est ce qui a été fait. Monsieur Coq, Monsieur Roux et Monsieur Grinberg ont coordonné leurs efforts pour faire ce geste et

du même coup ils ont posé les bases d'une nouvelle autorité. Pour l'instant aux yeux du personnel c'est eux qui représentent cette autorité et personne d'autre. Car l'Autorité ne découle pas d'un organigramme ou d'une simple décision mais d'une responsabilité de Chef que l'on assume.

[b. Les acteurs du conflit]

Mais à présent il faut analyser les rôles joués par les différents acteurs du conflit. L'enfant qui a voulu enfermer son père dans les water ce sont les syndicalistes CFDT […]. Dans leur geste on ne pourrait trouver qu'une malice d'enfant qui veut simplement s'opposer à son père pour s'affirmer lui-même. Ce qui serait normal. […] Violi et son équipe ne peuvent se maintenir longtemps dans l'usine. Il faudra d'une manière ou d'une autre qu'ils en sortent car ils ont échoué dans leur entreprise aventureuse. Et le mieux c'est que le personnel en prenne conscience lui-même car c'est lui qui les expulsera. Mais encore une fois pour que ceci soit possible il faut que l'autorité qui a été restaurée comme on l'a vu continue à agir et à s'affirmer. Il ne s'agit pas bien entendu de menacer, d'exciter, un en mot d'être bêtement autoritaire ; mais de comprendre les forces en présence et de permettre de dégager un consensus commun ou mieux encore un BIEN COMMUN pour tous.

Mais l'enfant n'était pas seul ; derrière lui il y avait ses frères et ses copains qui regardaient pour voir qui gagnerait la partie.

Le personnel ouvrier ou employé qui a eu cette attitude il faut le comprendre et sans l'excuser lui montrer un autre chemin. Mais parmi ces spectateurs il y a eu malheureusement des frères ainés complices qui ont poussé le petit frère Violi – le petit frère déséquilibré. Il y a eu Michel Dupont. Mais aussi Mr. Berger le Maire de Faverges et quelques autres. Ceux-ci, la société Dupont n'a pas de pouvoir direct sur eux. Mais il y a eu aussi des cadres et peut-être des agents de maîtrise et ceux-ci non plus ne pourront continuer à faire partie du personnel. L'autorité devra exercer envers eux son pouvoir même si le prix en est cher. Car toute mise en place d'un ordre nouveau se heurtera à l'esprit faussé et la personnalité vermoulue de ces cadres qui n'ont pas su assumer correctement leur rôle de responsables

[c. Attitudes et comportements]

Le conflit a permis par ailleurs de manifester des attitudes et des comportements révélateurs d'un nouvel état d'esprit. Aujourd'hui le personnel considère que l'usine lui appartient autant que la Direction. Il occupa les lieux mais ne détériore pas son outil de travail. L'usine devient un bien commun. Cette attitude signifie que l'Entreprise est une société qui évolue et indépendamment des possesseurs de la société. Le Chef d'entreprise n'est plus le seul maître à bord. Lui aussi doit s'insérer dans une réalité sociale nouvelle où les différents acteurs jouent réellement un rôle. Il doit notamment tenir compte de l'opinion et de l'environnement social et donc l'informer en réfutant les

> communiqués qui déforment sa pensée et ses objectifs et en annonçant ses intentions. L'environnement social joue un rôle de plus en plus important dans la marche de l'Entreprise. Il faut en tenir compte.
>
> L'Autorité n'est donc plus une force qui s'affirme indépendante du reste du monde. C'est une force à l'écoute et qui doit composer avec des partenaires pour leur fournir la possibilité de s'associer à une même œuvre ; en l'occurence celle que doit poursuivre la société Dupont dans le groupe Gillette.
>
> [d. Le chef d'entreprise]
>
> Pour répondre au besoin impérieux de remise en ordre sur des bases sociales nouvelles la Direction Générale de DUPONT doit mettre à la tête de l'usine de Faverges un homme de grande compétence humaine et technique et qui saura poursuivre la restauration de l'autorité commencée au cours et grâce au conflit qui s'achève. Cet homme doit être fort sans pour autant créer un état dans l'état. La Direction Générale devra en conséquence être constamment présente et liée à son action comme lui-même devra être physiquement et psychologiquement présent au milieu de ses hommes dont cette fois il ne DEVRA RIEN IGNORER ; que ceux-ci fassent partie de l'encadrement ou des agents de production. Le personnel de Faverges attend ce Chef, il en a besoin mais ce n'est pas à lui d'en faire la demande. Désormais la balle est dans le camp de la Direction Générale. C'est à elle d'agir pour que le vide de l'autorité, son absence, son ignorance et son angélisme d'hier fasse place à une autorité compétente techniquement et humainement.
>
> Paul Cuny,
>
> Villefranche, le 14 avril 1976

Nous ne nous arrêtons pas davantage sur ce document fascinant, parfois choquant, qui traduit avec quelle licence certains consultants abordent les rapports sociaux et leur âpreté. Soulignons seulement son souci de réaffirmer le principe d'autorité qu'ont un temps prétendu remettre en question les ouvriers par leur occupation : la figure du « chef », homme providentiel, est présentée comme une aspiration profonde des individus, ce qui constitue un démenti radical des propos et slogans défendus par les salariés impliqués dans le conflit.

Quels directeurs, où sont les cadres, et que faire de la maîtrise ? La refonte partielle de la hiérarchie

Le rapport de Paul Cuny suggère également une refonte drastique de la structure hiérarchique du site de Faverges. Particulièrement déçue, on l'a vu, par l'attitude des cadres, la direction prend au sérieux ce conseil, et se tourne alors vers un cabinet de conseil en organisation, le cabinet Corbin. Elle a

toujours pour objectif de mettre en place une méthode d'évaluation puis de classification des emplois et, soucieuse d'éviter un nouveau conflit, elle veut s'assurer le soutien ferme de la hiérarchie. Dans ce contexte, le cabinet Corbin remet un rapport en septembre 1976, qui fait suite à l'organisation dès la fin du conflit de réunions d'information du personnel d'encadrement (cadres et agents de maîtrise) de l'usine.

Le rapport reprend des analyses en termes psychologiques : le personnel aurait souffert d'une « carence affective/d'autorité très manifeste » ; l'usine serait alors « orpheline des Dupont », ce qui aurait donné lieu à des « comportements dépressifs » et à des phénomènes de « culpabilité collective ». Dans une perspective d'enquête historique, il a toutefois pour intérêt de retranscrire la parole de certains cadres et agents de maîtrise, auxquels on a peu eu l'occasion de se confronter durant l'enquête. On pense notamment aux propos d'un agent de maîtrise, qui déclare ne pas se « sentir hiérarchique, simplement un ouvrier amélioré », ce qui suggère ainsi que la défection de la maîtrise dans les premiers temps du conflit pourrait être le fruit d'un sentiment de marginalisation au sein de la structure de commandement de l'usine.

Le rapport se conclut sur une série de recommandations, que la direction va aussitôt s'empresser de mettre en pratique :

> Actions recommandées pour une politique d'ensemble, sans improvisation :
> – décrire l'ensemble des postes de l'usine
> – formation du personnel d'encadrement.
> Échelonnement des actions :
> – l'information. « L'information est aussi un pouvoir […] tout cela va dans le sens d'un renforcement de l'influence hiérarchique ». Deux réunions : chefs de service, puis CE.
> – inventaire des nuisances
> – description des postes « cadres »
> – formation à la description pour le personnel d'encadrement non cadre
> – info sur les critères d'évolution personnelle qui seront proposés
> – formation des membres de la commission d'évaluation.
> L'évaluation des postes et l'harmonisation devront être terminées avant les congés d'été 1977.

Un ancien cadre embauché au service du personnel témoigne de la mission qui lui avait été assignée vis-à-vis des cadres :

> Je reviens sur l'encadrement : moi quand j'ai été embauché, on m'a dit : « Nous direction, on n'est pas capable du tout de faire face à des problèmes comme ça. On est nuls. » Ils ont fait une analyse etc., et ils sont arrivés à la conclusion qu'il fallait rétablir l'autorité de la direction, sa crédibilité, face à un syndicalisme

extrêmement efficace et dangereux, reconquérir également une force de légitimité patronale. et ça passait par l'instauration d'une véritable fonction DRH, compétente, solide, avec des gens qui connaissent bien leur métier, et revoir tout l'encadrement, parce qu'ils considéraient qu'une politique sociale efficace ne peut se faire que par un relais de l'encadrement. Moi je l'ai vécu chez Cricket, j'ai été embauché sans le vouloir pour être un coupeur de têtes ; j'ai dû – c'est pas moi qui choisis – virer une multitude de directeurs, de chefs de service, pour les renouveler… C'est là qu'on parle de modernisation : mettre des nouveaux responsables qui soient plus à même de négocier, de comprendre de discuter avec les syndicats, de se faire… D'être capable de faire passer le message de la direction – parce que des fois on les soupçonnait d'être terrifiés devant les syndicats, de ne pas reprendre le mot d'ordre de la direction, ou parfois, d'être… Je dirais, trop cool, trop complaisants avec les demandes de leurs salariés ; ou parfois le contraire, de commettre des erreurs, etc. Donc il fallait reprendre complètement le rôle, je dirais, humain, social, de l'encadrement de l'usine. Nous étions dans un contexte d'usine.[20]

Mesures concrètes, peur durable

La direction prend également au sérieux les conseils du cabinet Corbin. Dès la fin 1976, lorsque Michel Grinberg en réfère à sa hiérarchie, il rend compte de l'esprit général des mesures adoptées récemment ou dans un futur proche.

[…] Labor relations:

– restore the allegiance and the effectiveness in their tasks, of middle-management and first line supervisors. Train them in personnel management skills
– critically review the organizationnal structure, the adequacy of people vis-à-vis their position, and the operating procedures
– elaborate a job rating system and a compensation system which will gain support and adhesion from the majority of the staff and minimize causes for disputes
– contain and reduce the mower of the CFDT, encourage the development of more responsible unions so that there is a plurality in union representation corresponding to the plurality of opinions among employees
– achieve a strength in leadership, and a excellence in the labor relations climate, which should give us maximum insurance against disruption even if a swing occurs in the country's political balance.

[…] The CFDT considers they have lost a battle, not the war. We believe that the way to success is not through concessions that: a. would be more costly that we can afford, and b. would only serve to delay another major flare-up. The way to success is in showing management strength, management consistency, and management unity

20. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien cadre en mars 2009.

> *in the implementation of an over-all program to reconstitute the proper network of responsibilities and a climate in which employees will find gratification.*[21]

Et dès le 30 juin 1976, un calendrier des mesures prises afin de modifier notablement l'équipe de direction est adopté[22] : le 21 avril l'assistant de direction représente temporairement le PDG à l'usine de Faverges pendant la période de « convalescence », et Michel Grinberg annonce le lancement du nouveau système d'évaluation des emplois ; en mai 1976 est lancé le programme de formation en relations sociales précédemment évoqué ; en juin, le directeur de la production Émile Buchet est remercié en raison de son attitude durant le conflit, André Doucet prend la tête de la division luxe, le département du personnel est renforcé par l'embauche de W. Lischetti ; Michel Gubler remplace Martin Gallusser à la tête du département R et D ; Maurice Guinot remplace Jean Henry à la tête de l'usine au 1er octobre 1976, et est chargé à cette date de revoir la totalité de la structure organisationnelle.

On peut dès lors conclure que si le conflit a ébranlé l'équipe de direction pendant plusieurs semaines, la réaction qui s'en est suivie a également été importante, au point de modifier notablement les pratiques managériales. Un ancien cadre témoigne de l'importance des traces laissées par le conflit sur les représentations et les façons de faire du management à Faverges :

> – Vous ne mesurez pas **à quel point ils estimaient les syndicats, puisqu'ils les craignaient tellement.** Et donc ils réservaient à chaque fois une salle entière, c'était l'hôtel de l'Abbaye, à Annecy vieux, on passait des journées entières, tout cet état-major, très sérieusement, à analyser comment ensuite Maurice Guinot, ou Grinberg au CCE allaient réagir. Quand vous pensez qu'aujourd'hui aux réunions de DP les PDG ne se déplacent même plus, ils laissent leurs DRH y aller. Il faut mesurer de quelle façon vous aviez imposé le respect. Un temps énorme ! Je crois même, que c'était peut-être leur souci numéro 1 : préserver la paix sociale.
> – Ils avaient raison d'avoir peur, pendant ce conflit-là ?
> – Moi je ne partageais pas leur peur. Mais il faut jamais non plus sous-estimer les problèmes humains. Mais d'abord, eux, ils n'avaient une information qu'unilatérale. Oui, ils avaient des raisons, parce qu'ils avaient en face d'eux des équipes syndicales qui avaient fait leur démonstration. Ce qui fait le plus peur à un patron, c'est qu'il y ait du monde dans la cour. Ce que faisait alors l'employeur, je travaillais pour lui à l'époque, **c'était compter combien il y avait de personnes dans la cour.** Parce que plus un syndicat est capable de mobiliser les gens, plus il est puissant, parce qu'il est capable de paralyser tout. La CFDT avait fait ses preuves, et donc ils avaient peur que ça puisse se

21. Extrait du document intitulé « *Wrap-up the main issues* », dans le dossier intitulé « Budget 1977 ».
22. Document à l'attention de W. E. Rawlings, daté du 30 juin 1976, noté « *strictly confidential* ».

> renouveler. Et surtout, ils savaient très bien que si ça se renouvelait ça pourrait devenir incontrôlable, ils pourraient être complètement débordés et balayés ; d'autant qu'il y avait aussi un autre problème, c'est qu'ils savaient pas ce qu'allaient faire les Américains. Ils avaient très peur effectivement, et ils avaient raison. À mon avis, la gestion sociale, à mon avis, était devenue la question numéro 1, la priorité numéro 1 de la direction.[23]

Le « dialogue social » comme technique de gouvernement

La vision des relations professionnelles qui doit alors, selon la direction, succéder au précédent mode de relations est basée sur une institutionnalisation de la représentation syndicale et sur l'instauration de contacts normés et codifiés juridiquement. Un ancien cadre en témoigne :

> Moi personnellement, quand j'ai commencé à 23 ans, j'avais une conception très CFDT des choses, que j'ai toujours, très co-gestion : je pensais que le pouvoir dans l'entreprise ne devait pas être uniquement fondé sur la propriété, que ceux qui apportent le travail ont aussi une forte légitimité. Deuxièmement, j'étais très séduit par le discours de la CFDT à titre personnel ; et troisièmement j'étais amené par le hasard des choses à prendre cette fonction, j'ai toujours eu le réflexe de réhabiliter le rôle des syndicats, de leur donner toute leur importance ; et c'est ce qui a fait mon succès, car par une telle démarche j'avais eu des résultats très forts, par exemple dans une entreprise qui avait connu une très grave crise, et avec une CFDT, mais une CFDT d'extrême gauche, qui sabotait la production, donc c'était une situation tendue ; et dans ce contexte là j'avais réussi à bouleverser complètement l'ambiance. J'avais introduit la négociation, la discussion, ils croyaient que c'était une manœuvre mais c'était spontané : par exemple, j'avais fait fonctionner de manière très régulière et compétente toutes les instances représentatives. À partir de là, on a eu des négociations équilibrées, et quand je suis parti, c'était une paix sociale complète, un taux d'absentéisme divisé par 4 ou 5. D'un point de vue employeur, j'avais eu des récompenses, etc. Et donc Michel Roux a accepté ma démarche chez Cricket : c'était quelqu'un de très sévère avec ses propres adjoints, mais qui du fait de son expérience chez Dupont, avait un très profond respect pour le travailleur, la petite personne sur sa machine, etc., et d'ailleurs j'ai jamais eu de sanction à ce niveau-là. Par contre très dur, trop dur, parfois expéditif avec ses adjoints. Il était très rural, très terre-à-terre, il disait : « La production, ce sont toutes ces petites… (il parlait surtout des ouvrières parce qu'il y avait surtout des femmes chez Cicket). Donc nous qui gagnons plus, nous devons mériter ce que nous gagnons », donc celui qui n'était pas à la hauteur, il était fusillé. D'autre part, l'expérience du conflit faisait qu'il avait peur du conflit dans son propre établissement. Et donc, je vais vous donner deux exemples précis pour

23. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien cadre en mars 2009.

> vous montrer comment on a fait. Premièrement, j'étais chargé chaque année d'établir un plan social, mais pas au sens d'aujourd'hui : c'était un programme de progrès social chaque année avec à la clé un budget. Chaque année j'ai toujours fait ça on avait un programme de progrès social, à l'époque c'était pas idiot d'ailleurs : par exemple pour lutter contre les postes pénibles, on avait eu l'idée de jouer au maximum sur la réduction du temps de travail. Quand je suis arrivé, c'étaient les gens qui avaient les conditions de travail les plus confortables qui avaient le temps de travail le plus court. C'était absurde ils étaient dans les bureaux, à 40 heures, alors que dans les ateliers ils étaient à 42 heures et demi. Nous on a dit : « Plus le travail est pénible, moins on travaille, à maintien du salaire égal. » Et donc on a développé comme ça toute une politique, qui a fait qu'à un moment on était à 33 heures payées 40 pour ceux qui étaient en équipe à l'usine, alors que les bureaux étaient à 42,5 h au lieu de 40.[24]

Les conceptions et la trajectoire de cet ancien cadre, devenu ensuite permanent de l'union départementale CFDT, traduisent le glissement qui s'opère en cette fin des années 1970 : la pacification des rapports sociaux au profit du patronat s'est faite par l'instauration de normes et de règles régissant la négociation et censées juguler au maximum la conflictualité ouvrière. On pourrait dire, en s'inspirant des écrits de Norbert Élias, qu'une partie du patronat s'est engagée dans un procès de « civilisation » des rapports professionnels à l'usine afin d'avoir prise sur des interactions avec les syndicats qui, dans les années 1970, leur ont largement échappé.

24. *Idem*.

Chapitre 4

La question du pouvoir se pose aussi aux syndicats

Plus complexe encore à documenter et, partant, à analyser que la question des modes de domination patronale, les rapports entre une structure syndicale et la « base » – c'est-à-dire l'ensemble des salariés syndiqués, non syndiqués et/ou non pourvus de fonctions de représentation du personnel – est un point particulièrement problématique pour l'histoire sociale. Les sources « indépendantes » sont peu abondantes, car ce sont précisément les structures dotées de moyens financiers même minimes qui sont souvent seules à même de produire une parole écrite. De même, en de nombreuses occasions, tout particulièrement dans l'industrie métallurgique française[1], elles ont souvent pris en charge les revendications et construit un discours qu'elles voulaient, non pas (ou pas seulement) représentatif au sens où l'entendrait un institut de sondage, mais révélateur des aspirations profondes des salariés. Dans un premier temps, après quelques précisions sur la méthode employée, on s'attache à restituer le contexte syndical et quelques trajectoires militantes qui constituent la toile de fond du conflit de 1976. Puis on tente de mettre en lumière la dichotomie de vues entre la CFDT et la CGT locale, et leurs conceptions de l'action militante, qui passent par un rapport sensiblement différent au personnel de l'usine. On aborde, enfin, le cas particulier mais néanmoins crucial du leader syndical Jean-Charles Violi, dont la trajectoire, de militant syndical à dirigeant d'entreprise, nous paraît illustrer une hésitation profonde de la CFDT sur la question du gouvernement de l'entreprise.

1. M. Perrot, *Les ouvriers en grève, France, 1871-1890*, Paris, Éd. Mouton, 1974.

Méthodologie ou politique ? Questionner le syndicalisme n'équivaut pas à une dénonciation

L'importance du syndicalisme à Faverges : parcours militants

Dès lors il devient complexe d'évaluer le degré de correspondance entre ces aspirations, qui peuvent être différentes et hétérogènes, et la structuration idéologique qui en est faite à travers l'élaboration d'un discours public. Une précision s'impose d'emblée : contrairement à ce qui a parfois été tenté à propos des partis politiques et des « tendances oligarchiques des démocraties[2] », il ne s'agit pas ici d'intenter un quelconque procès au syndicalisme ou de s'offusquer de l'éventuel décalage que l'on pourrait constater entre ce discours et ces aspirations. Le syndicalisme est un filtre, et tout filtre introduit entre ses aspirations propres et le monde extérieur n'est pas nécessairement condamnable – on se refuse donc à adopter un parti pris méthodologique qui ferait la part belle à la mise en valeur d'un quelconque « spontanéisme » d'une « classe ouvrière », souvent mythifiée on l'a dit. On ne s'y refuse d'ailleurs pas en raison de simples convictions politiques personnelles, mais parce que plusieurs des témoignages recueillis insistent sur la dimension émancipatrice qu'a revêtue l'action syndicale à leurs propres yeux.

Un profil militant : fils et filles d'immigrants italiens

C'est ce qu'expriment beaucoup de fils d'immigrants italiens[3], venus en grand nombre dans la région dans l'entre-deux-guerres pour trouver du travail dans l'industrie. Certains d'entre eux – c'est notamment le cas de la famille de Jean-Charles Violi – s'engagent, à des degrés divers, dans la Résistance. Parmi ces militants issus de l'immigration italienne figure Catherine Bondi, actuelle

2. R. Michels, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, 1971 [1914].

3. Voir les travaux réalisés à ce sujet : G. Noiriel, *Longwy, immigrés et prolétaires, 1880-1980*, Paris, PUF, 1984 ; M.-C. Blanc-Chaléard, *Les Italiens dans l'Est parisien. Une histoire d'intégration (années 1880-1960)*, Rome, École française de Rome, 2002 ; M.-C. Blanc-Chaléard et P. Milza, *Le Nogent des Italiens*, Paris, Autrement, 1995 ; N. Bourguinat, « Le développement de l'électrométallurgie en Maurienne : recomposition et nouvelles régulations d'un milieu rural en crise (1897-1921) », *Le Mouvement social*, nº 165, 1993, p. 43-65.

secrétaire du CE chez S.T. Dupont, entrée chez Dupont en 1975, qui dans un témoignage écrit exprime ce que représente pour elle le syndicalisme :

> Quand on sort de l'école et que l'on embauche en usine… c'est un choc ! […] Milieu ouvrier d'un côté et paysan de l'autre. Pour les 2 des valeurs de travail, de respect des autres, d'horaires de travail très difficiles (travail en 3*8 et heures supplémentaires pour pouvoir vivre de façon décente, la sobriété…), de besoin d'apprendre, de connaître ses origines et l'histoire, de lecture, et en même temps des moments où nous étions mes frères et sœurs livrés à nous-mêmes pour l'école (jusqu'en 5e une aide de nos parents… après plus possible), ses distractions, son éducation d'adolescent(e). Des origines italiennes… au sein de la famille et une grand-mère paternelle engagée par une adhésion au PC et au sein de l'Union des femmes Françaises qu'elle conservera jusqu'à son décès en 2006 à l'âge de 93 ans. Un grand-père maternel qui a fait la guerre de 1914-1918 et a passé avant 2 ans dans les Balkans. Déjà en milieu scolaire, et dès la primaire, les différences de Classe… étaient sensibles et créaient des frustrations malgré une facilité à suivre… **ça marque… à vie…** et donc on ne s'en sépare pas comme ça !
>
> […] Moi, quand je suis sortie de l'école, et à l'époque on avait encore en cours l'Instruction Civique de la 5e à la 3e (BEPC). Mais il faut bien le dire, nos profs n'en avaient pas la passion. Ils l'enseignaient car c'était au programme ! Mais moi, j'en avais reçu le côté positif de la part de mon père qui était sidérurgiste à Ugine aux Aciéries : 1 mois de colonie de vacances gratuites de 6 à 11 ans qui nous permettait de partir – à la mer – à l'océan – à la montagne, transport scolaire quasi gratuit pour aller chaque jour au lycée à Albertville, bibliothèque, bons d'achats… et il nous l'expliquait.
>
> […] En 1968, pendant les grèves, il m'a fait visiter son atelier (il travaillait sur un rabot… une machine impressionnante… il était handicapé depuis 2 ans à l'âge de 36 ans (prothèse à une jambe et devait travailler debout… après avoir insisté on lui avait fourni une chaise). Il nous parlait souvent de son usine et des relations très dures, de l'alcoolisme qui frappait beaucoup de ses collègues de travail (l'alcool rentrait facilement… et à la sortie de l'usine, de nombreux bars mitoyens étaient ouverts). Pour faire court, j'aimais bien écouter ses « récits ».
>
> […] 1973 est une année faste en termes d'embauches dans cette entreprise. Nous sommes de nombreux jeunes dont la plupart sont des femmes à avoir été embauchées en ateliers. À cette époque le % de femmes avoisinait les 58 % des effectifs (aujourd'hui 52 %). Mon salaire d'embauche comme ouvrière spécialisée était de 1 200 F par mois brut pour 42,50 heures de travail et à la journée. Les horaires variables n'existaient pas. Il y avait un syndicat : la CFDT. Me voilà donc embarquée à 22 ans, donc assez vite dans mon 1er mandat syndical en décembre 1975 au niveau du Comité d'entreprise de S.T. Dupont… l'année de mon adhésion au sein de la CFDT seul syndicat à la date de celle-ci… quelque mois plus tard arrivera la CGT. J'ai adhéré en

> 1975 lors de la tentative de licencier le DS CFDT Jean-Charles Violi qui avait décidé de ne plus pointer. La réaction a été violente, distribution de tracts dans les usines environnantes sur Faverges – Ugine, séquestration de 3 Directeurs pendant quelques jours… à noter que les mots d'ordre diffusés par les plus âgés devaient être suivis par les plus jeunes sous peine d'être rappelés à l'ordre. La convivialité, l'élan de solidarité, la reconnaissance des apports du syndicat dans le statut des ouvriers (13e mois, horaire de travail réduit à 40 h pour le personnel en journée et 36 h en équipe – mes équipiers, par un vote, ont préféré un horaire de -4 heures plutôt qu'une prime d'équipe – en cours d'année 1975, la mutuelle, œuvres sociales, participation, cantine…) ont permis l'adhésion d'un plus grand nombre à la défense de celui qui représentait alors la CFDT (même si certains n'avaient pas de considération pour lui, et ont contribué au recul de la Direction et à la syndicalisation de nombreuses personnes dans l'usine. C'est une lutte symbolique en faveur de ce que représente dans la tête des gens le syndicat.[4]

On saisit ici le sens que prend l'engagement pour l'interrogée, ainsi que le mode de fonctionnement interne de la CFDT, dont le souci de la cohésion rend justifiable certains « rappels à l'ordre » des anciennes vers les nouvelles générations, peut-être davantage soucieuse d'indépendance individuelle.

Autre profil militant : venir au syndicalisme par la religion

Une autre partie des militants présente un autre profil sociologique et vient à l'action syndical par un canal un peu différent : il s'agit des militants recrutés sur la base de leur engagement religieux. L'engagement syndical de plusieurs militant(e)s est en effet encouragé voire rendu « pensable » par la présence à l'usine d'un prêtre-ouvrier, Gérald Floret, entré chez S.T. Dupont en 1973, après avoir subi une forme de discrimination dans l'entreprise du bâtiment où il était salarié auparavant et dont il démissionne après qu'un plein temps lui a été refusé. À l'époque, les prêtres-ouvriers occupent une place importante dans certains conflits sociaux : on pense notamment à Jean Raguenès, qui joue un rôle central au sein du comité de grève de Lip. En France, on dénombre ainsi 800 prêtres-ouvriers, de nouveau autorisés par le pape Paul VI en 1965, après le concile de Vatican II[5].

---

4. Extrait du témoignage d'une ancienne déléguée du personnel, recueilli par écrit en avril 2009.
5. C. Suaud et N. Viet-Depaule, *Prêtres et ouvriers, une double fidélité mise à l'épreuve, 1944-1969*, Paris, Karthala, 2004 ; B. Duriez, É. Fouilloux, A.-R. Michel, G. Mouradian et N. Viet-Depaule (dir.), *Chrétiens et ouvriers en France, de la fin des années 1930 au début des années 1970*, Paris, L'Atelier, 2001 ; É. Poulat, *Les prêtres-ouvriers, naissance et fin*, Paris, Le Cerf, 1999 ;

Gérald Floret entre chez S.T. Dupont sur la pression de la CFDT, notamment de Jean-Charles Violi qui intervient lors de son entretien d'embauche. S'ensuivent alors plusieurs mandats syndicaux, dont celui de représentant syndical au CE puis au CCE et au conseil de surveillance de l'entreprise. L'activité militante de Gérald Floret favorise la syndicalisation de salariés peu enclins par leur socialisation à se lancer dans l'activité militante. C'est notamment le cas d'une ancienne ouvrière recrutée chez S.T. Dupont à la fin des années 1960, et affectée au ménage :

> – Moi, j'ai bien bataillé pendant pas mal d'années, parce que j'étais contre le syndicat. J'en comprenais pas la valeur.
> – Quand est-ce que vous vous êtes dit que ça avait un intérêt ?
> – Je le dois à Gérald, qui est venu chez Dupont en 73. J'ai été élevée dans une famille, catho, alors **catho jusqu'au bout des ongles…**
> **– Et ils étaient contre le syndicalisme ?**
> **– Ben mon père était… les patrons étaient les patrons et puis c'était tout, hein. On n'avait pas, c'était la volonté de Dieu si on était là , et si on devait travailler comme ça. Alors moi, syndicat, déjà quand j'ai travaillé à la soie, on m'avait demandé de rentrer dans le syndicat et j'avais refusé.** Et on avait mis mon nom sur une liste, et j'étais la rayée, parce que j'étais vraiment opposée. Et puis après ben ma foi, au fur et à mesure des années, et puis j'ai eu la chance de rencontrer Gérald qui, lui, m'a quand même ouvert l'esprit sur la vie, sur ce que c'était la vie, le travail, l'ouvrier, et puis à partir de là , j'ai persévéré dans le… on a continué. Alors je faisais le ménage. On était deux pour faire le ménage. Il y avait la mère à Jean-François, et puis moi. Et puis après […] on était trois. Mais, mais, mais, on était toujours au tarif d'embauche, on était toujours à 155 points. Et tout doucement, on nous donnait un atelier à balayer, il fallait balayer, fallait pas qu'y ait des papiers de bonbons, fallait pas qu'y ait des papiers de chewing-gum, que tous les copeaux soient propres, je me rappelle la mécanique, puisqu'une fois j'ai ramassé 7 caisses de copeaux ! Hein, le gars qui travaillait, il est descendu de sa machine, il est allé s'asseoir sur sa machine, c'est la Janine qui a ramassé. **Ce serait maintenant, pauvre Dieu, je ferais comme ça : je ramasserais pas. Et toujours payée pareil ! Alors là j'ai gonflé, j'ai dit : « C'est pas possible, c'est pas possible. On va quand même pas se laisser faire. »** […] **Puis j'ai dit : « Nom de nom de nom de nom », je suis rentrée au syndicat, j'ai été syndiquée, et j'ai dit ben… j'étais… collectrice.** Après il y a eu une réunion avec le grand patron de Paris, Buchet, Martin le directeur, enfin bon bref, les délégués, et le directeur il a dit : « Et ben vous madame, qu'est-ce que vous avez à nous dire ? » Beaucoup

F. Leprieur, *Quand Rome condamne. Dominicains et prêtres-ouvriers*, Paris, Plon/Le Cerf, 1989 ; G. Cuchet, « Nouvelles perspectives sur les prêtres-ouvriers (1943-1954) », *Vingtième siècle*, juillet-septembre 2005.

> de choses ! Là , j'ai débité tout ce que j'avais sur le cœur, j'ai dit : « Ben voilà , on est rentrées en telle année, on nous a donné les bureaux à nettoyer, après on nous a donné en bas, on balaye les ateliers, on nettoie », et les toilettes , fallait les faire ! Les toilettes des femmes étaient plus sales que celles des hommes ! Affreux. Tant est si bien qu'après, Buchet, il me dit, il a insisté pour qu'on soit augmentées. C'est des directeurs du personnel, hein. Alors j'ai dit après : « Je m'en vais aller lui parler. » Je toque à la porte, je dis : « Monsieur Buchet, je voudrais vous dire merci, parce que on a quand même été augmentées grâce à vous. » Il m'a dit : « Je vais vous dire quelque chose, madame. Ma mère est restée veuves avec 4 garçons, et elle faisait les ménages dans les trains, je sais ce que c'est que le ménage. » Et bon, ça a suivi son chemin.[6]

On saisit bien que le degré de mobilisation et d'implication dans l'action syndicale n'est pas le même chez ces deux ouvrières, mais il apparaît clairement que le syndicat – en l'occurrence la CFDT – a joué un rôle crucial dans la trajectoire professionnelle de celles-ci.

Il apparaît ainsi – on souhaite insister sur ce point avant d'en venir aux développements suivants – que le degré de déconnexion entre la structure syndicale et la « base » n'est pas démesuré : ceci ne rend que plus subtile et délicate la question de la « fiabilité » des sources syndicales pour restituer l'expérience ouvrière, question que se pose l'historiographie du mouvement social et des lieux de travail depuis de nombreuses années.

Le syndicat contre/pour/avec/sans la « base » : un problème historiographique

L'historiographie repose régulièrement le problème de l'absence fréquente de source alternative aux sources syndicales – qui elles-mêmes fournissent une documentation parallèle et alternative à celle sur laquelle repose une version courante de l'histoire du travail, qui tend à adopter un postulat méthodologique qui ferait équivaloir personnel et représentants du personnel. Comme précisé en introduction, on souhaite ici également remettre en question la croyance en l'efficacité et en la transparence radicale de la représentation électorale, et transposer ces questions à l'espace de travail, traditionnellement tenu hors de la réflexion politique.

L'étude menée ici sur l'histoire sociale du conflit de S.T. Dupont au printemps 1976 s'appuie, côté ouvrier, sur des archives essentiellement syndicales, et en grande majorité issues de la CFDT puisqu'il n'a pas été

6. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec une ancienne ouvrière syndiquée à la CFDT.

possible de rencontrer les membres de la CGT. De même on a eu accès aux entretiens par les réseaux militants et d'interconnaissance des membres et responsables de la CFDT. Ce type d'accès aux sources rend complexe l'analyse de l'expérience – plus encore que de l'« opinion » – de ceux qui n'étaient alors pas syndiqués, et de ceux qui n'étaient ni syndiqués ni engagés dans le conflit. Il ne semble pas pour autant que ces difficultés rendent impossible ce type d'analyse : dans les propos des uns transparaissent certains problèmes, certains non-dits parfois, et c'est en y prêtant attention qu'il nous est paru envisageable de prétendre en dire quelques mots.

Les sources écrites ne sont pas tout à fait muettes non plus. Souvent certes de façon allusive, elles abordent en leurs termes cette question, et il semble qu'il y aurait même de la part de l'historien une illégitimité à taire ces quelques bribes. On pense ici à la place dans ses analyses picturales que confère aux détails Daniel Arasse[7], qui va jusqu'à en faire les points nodaux des tableaux. Son éloge pratique de la myopie nous encourage, malgré la distance des deux disciplines, à importer en histoire sociale l'exercice du gros plan. À titre d'exemple, on peut mentionner l'attention prêtée au fil de la recherche à l'usage des majuscules par les différents acteurs dans les textes qu'ils rédigent : les militants syndicaux y recourent peu, tandis que les écrits des dirigeants et de leurs experts en abondent (« Entreprise », « Autorité »). Souligner un tel fait – et suggérer qu'il renvoie aux différentes conceptions qu'ont les acteurs sociaux de l'ordre, les uns rêvant à plus d'égalité, les autres à une restauration du pouvoir- est-il une démarche tout à fait illégitime ?

Par endroits les sources ne sont pas même allusives : c'est le cas d'une lettre du 12 avril 1976, adressée à la direction par une salariée désireuse de reprendre le travail, et qui figure dans les archives patronales. On aurait certes tort d'en faire l'expression des positions de tous les silencieux du conflit, dont on postule ici la diversité. Mais l'on se doit tout autant de prendre en compte ce bout de protestation pour ce qu'il est, une archive signifiante, qui renvoie aux pratiques internes de mobilisation des salariés, aux interactions qui ont lieu dans un conflit, et à l'exacerbation des tensions dans contexte de politisation :

> Monsieur le Directeur,
>
> Bien que le problème pourrait s'étendre sur plusieurs points, je n'en parlerais que d'un seul, celui de ces femmes et de ces hommes qui occupent l'usine depuis un mois à ce jour.

7. D. Arrasse, *Le détail. Pour une histoire rapprochée de la peinture*, Paris, Flammarion, 1992 ; *Histoires de Peintures*, Paris, Denoël, 2004 (notamment le chapitre 22, « La peinture au détail »).

> Il me paraît impensable qu'un si petit nombre de personnes puisse bloquer une usine employant huit cents personnes.
>
> Voilà quelques jours, je m'étais rendue à l'usine, accompagnée de mon mari, pour simple information, n'étant pas gréviste. On a menacé de me déshabiller si je ne « dégageais » pas les lieux, ce que j'ai fait sur le champ.
>
> Il me semble qu'il serait grand temps d'intervenir par moyen de la force et de faire évacuer l'usine de façon à ce que les volontaires au travail comme moi et sans doute beaucoup d'autres puissent y avoir accès.
>
> Sur la presse du dimanche 11 avril 1976, vous nous demandez de nous exprimer pour déterminer la reprise du travail, je crois que ma lettre suffira.
>
> Dans l'attente, recevez, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.

Précisons d'ores et déjà que nous accordons peu de crédit à la thèse d'une mobilisation des salariés par une contrainte radicale qui s'exercerait par un « climat de terreur ». Les sources et les témoignages recueillis ne permettent pas de tirer ce type de conclusion ; ils suggèrent, en revanche, que les modes de régulation internes à la communauté de travail de S.T. Dupont ne sont pas fondés sur la seule discussion « rationnelle » dont rêvent parfois les traités de philosophie politique. On l'a dit, les émotions sont à prendre en compte[8] ; de même, il semble que certaines pratiques censées favoriser la cohésion et la mobilisation du personnel à des fins revendicatives relèvent du rappel à l'ordre, de l'intimidation, et donc de l'exercice d'une autorité en interne. On touche ici aux difficultés et aux contradictions des projets autogestionnaires, d'inspiration libertaire : comment s'appliquer à soi-même ses propres convictions, comment conformer ses pratiques à l'idéal pour lequel on prétend lutter ?

Deux conceptions du militantisme et du rapport à la « base » : CGT et CFDT durant le conflit

La CGT contre la CFDT ? Union et désunion syndicale

Dès le milieu des années 1960, la CFDT récemment formée n'a pas les faveurs du patronat, qui se méfie tant de son héritage chrétien que des inspirations gauchistes de certains de ses militants. Ensuite il la juge incontrôlable en

8. W.M. Reddy, *The Navigation of Feelings: a Framework for the History of Emotions*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

raison de sa participation à des actions revendicatives vigoureuses telles que les séquestrations ou les occupations d'usines qui, on l'a vu, se multiplient au début des années 1970. Le patronat lui préfère FO et parfois la CGT. Le projet autogestionnaire et ses manifestations concrètes – qui atteignent leur paroxysme avec l'« affaire » Lip – paraît alors en effet plus redoutable que le projet collectiviste qui figure dans les textes confédéraux de la CGT et qui semble demeurer à l'état de velléité. En 1976 en effet, la CGT n'a pas encore opéré le tournant à l'issue duquel elle accepte de faire référence à l'autogestion – ce qui ne durera toutefois que de 1978 à 1980[9].

Les années 1970 sont marquées par les va-et-vient des deux centrales syndicales vis-à-vis d'une pratique unitaire finalement ambiguë. Au début de la décennie, l'heure est à l'unité d'action syndicale. La CGT aborde de façon positive puisqu'il constitue une façon de se prémunir contre un rapprochement entre la CFDT et FO craint depuis les divergences survenues au cours du conflit de mai 1968[10]. Si l'affaire Lip est appréhendée de façon fort différente par la CFDT et la CGT, on peut estimer que globalement l'unité d'action se maintient sans trop de problèmes jusqu'en 1974. Les résultats des élections présidentielles qui font suite à la mort de Georges Pompidou suscitent une remise en cause de cette stratégie, car la dynamique unitaire favorise davantage les socialistes que les communistes. Plusieurs responsables cégétistes craignent alors qu'une même évolution ait lieu dans le champ syndical. Ils redoutent en particulier la constitution d'un front réformiste entre CFDT, FO et FEN, qu'appellent de leurs vœux les artisans de la « deuxième gauche » que sont Jacques Delors et Michel Rocard.

Il ne s'agit pas ici de soutenir que CGT et PC ont des positions strictement alignées ; ni surtout de suggérer que le contexte politico-syndical à Faverges correspond point pour point à la situation nationale. On a vu que le parti socialiste local était proche de la CGT et y comptait de nombreux membres. De même, la CFDT de S.T. Dupont et l'UL CFDT de Faverges ont des positions minoritaires au sein des instances confédérales, plus radicales que la ligne énoncée dans les textes des congrès. Il reste toutefois que le contexte extra-local ne peut être négligé pour analyser le conflit de Faverges : on soutient ici en effet l'idée que certaines des positions adoptées au cours du conflit par la CGT – en premier lieu sa décision de cesser l'occupation – correspondent non seulement à une stratégie locale mais également à une ligne forgée à l'échelle confédérale.

9. F. Georgi (dir), *Autogestion, la dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003.
10. M. Dreyfus, *Histoire de la CGT*, Paris, Complexe, 1995.

La logique du « lâchage » de la CGT : stratégie locale ou souci de l'assemblée générale ?

En effet, lorsque la CGT décide de se retirer de l'usine et déclare que le bilan des négociations avec la direction est globalement acceptable, les échanges de communiqués deviennent plus virulents. Les deux sections syndicales CFDT et CGT cessent de rédiger ensemble les mots d'ordre censés guider l'action revendicative, et s'affrontent désormais par écrit et, on l'imagine aisément, par oral. La CGT décide soudain de ne pas poursuivre le conflit, et estime que l'augmentation du nombre de points dans la grille de classification – même compensée par une diminution de la valeur du point – constitue un gain « psychologique » pour les salariés qu'ils ne peuvent négliger. Il est difficile de croire que cette seule considération ait pu susciter un retournement si soudain : outre les réunions secrètes que la direction reconnaît avoir eues avec la section syndicale, ce changement de stratégie nous semble renvoyer aux conceptions fort divergentes qu'ont de la conduite d'un conflit les deux acteurs cédétiste et cégétiste, chacune dans leur version minoritaire (CFDT « gauchiste » pour l'une, CGT qui recrute de façon non « massive » pour l'autre).

Les virulents échanges de vues dans les derniers temps du conflit confirment en partie cette hypothèse. Dans un communiqué, la CGT synthétise les raisons de ses divergences :

> [L'attitude de la CFDT] **est étrangère aux méthodes employées par la CGT ; nous voulons agir, nous, conformément à nos écrits statutaires définis en congrès. Dans la grève de S.T. Dupont , la section syndicale CGT a appliqué la règle de principe générale de la CGT : recherche d'une solution la plus rapide possible par la négociation**. C'est cela l'intérêt des travailleurs parce qu'ils ne se mettent en grève que contraints et forcés. La sections syndicales CGT regrette que la démocratie n'ait pu être respectée dans le déroulement du conflit, les AG des travailleurs devant être régulièrement tenues au courant des négociations et consultées sur la poursuite de la grève. Il n'a pu en être ainsi du fait des positions gauchistes, anarchistes et utilisant toutes les formes de pression, de la part de certains militants CFDT.

La logique argumentative à laquelle recourt la CGT est ici particulièrement audacieuse : c'est au nom de la lutte des classes que la section se refuserait à poursuivre le conflit, et c'est en raison de son absence d'illusion sur l'issue mécanique des négociations menées avec les patrons qu'elle décide d'en accepter l'issue, contre l'avis de ceux qui prétendent continuer à les dénoncer. La CGT des années 1970 occupe de fait une position dans le champ syndical des plus délicates : contournée sur sa gauche alors même qu'elle prétend

constituer le foyer des luttes des travailleurs, confrontée à une situation complexe où elle perd en influence et en audience alors même qu'elle gagne en nombre d'adhérents[11], elle préfère s'en tenir aux dernières propositions de la direction – qui peut alors intituler son communiqué du 15 avril « Il faut savoir terminer une grève ! » – tout en se déclarant plus fidèle à la lutte des classes, et aux aspirations des travailleurs. Elle délaisse alors ici, on le voit, la logique avant-gardiste qui consisterait à guider les salariés – logique certes régulièrement disqualifiée dans les textes cégétistes au profit d'une logique de masse – et prétend incarner le principe majoritaire, d'où la mise en avant des décisions de l'assemblée générale, comme c'est le cas dans un de ces derniers communiqués relatifs au conflit :

> La grève de Tissot-Dupont : c'est aussi un problème de démocratie syndicale.
>
> [...]
>
> La CGT a une position uniforme de principe :
>
> 1. Considérer que la grève est la dernière ressource, surtout quand les événements et les circonstances amènent une grève illimitée avec occupation d'usine.
>
> 2. N'engager une grève, qui risque d'être dure, qu'avec l'approbation d'une large majorité des travailleurs. L'expérience prouve que tous les mouvements minoritaires et avant-gardistes mènent à la répression et à la régression, parce que justement l'action syndicale efficace ne peut être qu'une action de masse.
>
> 3. Rechercher toutes les possibilités de négociations avec le patronat ; les travailleurs ne font jamais la grève pour le plaisir, mais pour aboutir à une solution acceptable. Et cette solution ne sera jamais, en système capitaliste, qu'un compromis et non une fin en soi.
>
> 4. Enfin, pendant toute la période d'un conflit, les travailleurs en lutte doivent être régulièrement et totalement informés des évolutions, et consultés sur la poursuite et la forme d'un mouvement, dès qu'un élément nouveau intervient.
>
> Ce sont des règles qu'appliquent toujours au mieux les organisations de la CGT, parce qu'elles impliquent le respect et l'application de la démocratie syndicale.
>
> La CFDT, traversée par des luttes de tendance, tombe dans un engrenage menant au jusqu'au-boutisme et entraînant toutes sortes d'exactions : les menaces contre les militants CGT, les pressions diverses sur les travailleurs, refus de négocier, la contradiction entre la revendication d'une grille unique et des augmentations uniformes de salaires, le refus de consulter les travailleurs en grève, une occupation minoritaire et l'intervention des forces de police.

11. M. Dreyfus, *op. cit.*, p. 285 ; J. Hedde, *op. cit.*

> Deux constats s'imposent :
> – 60 % des travailleurs ont voté pour la reprise ;
> – loin de perdre 1 500 F par an, la majorité des travailleurs bénéficiera d'augmentations de salaires allant, pour certain, jusqu'à 8 %.
>
> Enfin, dès la reprise du travail, la sections syndicales CGT a réuni 170 syndiqués et fait des adhésions.
>
> Ce sont les travailleurs qui détiennent la vérité.[12]

La stratégie de la CGT se révèle en effet payante quelques semaines seulement après le conflit puisque la section devance la CFDT aux élections des délégués du personnel, même si la CFDT ne perd pas de voix en nombre absolu. Vis-à-vis de la CGT, la CFDT est dès lors poussée à préciser sa position. Aucun compte-rendu d'assemblée générale ne figure dans les archives qu'on a pu consulter ; mais quelques éléments suggèrent que sa position à l'égard des votes organisés par les organisations syndicales est relativement problématique. C'est patent dans le cadre du vote organisé en mairie à l'initiative de la direction le 15 avril – où la CFDT défend le slogan « s'abstenir c'est gagner » – mais, on l'a vu, l'organisation même du vote semble avoir été sujette à caution. Les débats entre la CGT et la CFDT sur le déroulement des dernières assemblées générales en revanche suggèrent que l'action militante radicale menée à la CFDT a pu parfois donner lieu à une confrontation avec le principe majoritaire. Dès avant le conflit, l'UL CFDT s'estime tenue de répondre à ce qu'on devine être des reproches formulés au regard de ses pratiques vis-à-vis de la « base » :

> L'UL CFDT : Une tradition basée sur la lutte des classes
>
> 1. La formation des militants : le combat
>
> 2. La critique de l'action : un atout primordial
> **Il est facile pour nos opposants d'essayer de personnaliser la CFDT dans tel ou tel individu afin de signifier que la démocratie n'y existe pas. […] Ce type de décision est pris par la section syndicale et est débattue par elle, contrairement à certaines [insinuations] à ce moment-là , les délégués du personnel dont c'est le rôle permanent d'être à l'écoute de la base,donnent leur position et c'est en fonction de cela que la décision est prise. La polémique qui vise à dire que telles attitudes sont anti-démocratiques exprime tout simplement le fait, pour ceux qui l'entretiennent, de la non-reconnaissance du droit de se faire représenter qu'a le personnel dans les élections de délégués du personnel.** […]

12. Communiqué de la CGT paru mi-avril 1976 dans le *Dauphiné libéré*.

3. La consultation du personnel : une évidence
Il ne faut quand même pas nous en vouloir si nous n'étalons pas la consultation sur le type d'action à mener aux anti-syndicalistes fervents et pourquoi pas aux patrons… (comme d'autres se proposent de le faire). C'est comme si Mitterrand allait demander à Giscard de lui donner la bonne méthode pour le battre aux prochaines élections.

4. La puissance pour l'avenir : une nécessité
La CFDT c'est avant tout le syndicat des travailleurs, l'instrument nécessaire qui leur a permis à Faverges d'élever régulièrement leur niveau de vie. La CFDT c'est l'arme qui a permis aux travailleurs de préserver leurs droits syndicaux et leurs libertés. La CFDT c'est l'ouverture vers une société plus juste, plus équitable telle que ses instances l'ont définie dans le socialisme autogestionnaire. Nous savons très bien que dans la conjoncture actuelle,une tentative d'autogestion totale équivaudrait à un suicide. Il n'en reste pas moins que nous œuvrons dans ce sens pour ouvrir au monde du travail un avenir meilleur dans une autre société. Certes la capacité d'organisation dont a fait preuve la CFDT dans de nombreux conflits sur le plan national (Lip-Teppaz) etc., fait peur aux patrons et à tous leurs gardes-chiourmes qui voient leurs places menacées par une responsabilité accrue du travailleur à son poste, et une connaissance plus grande de l'outil de travail.

5. La CFDT avec la base : une richesse […].

6. La CFDT et les cadres : éliminer les « brebis galeuses » […].

7. **L'unité oui mais pas avec n'importe qui.**
[…] **Contrairement aux dires de ceux qui n'ont rien d'autre à faire que polémiquer, nous sommes pour l'unité syndicale** dans un combat mené par la classe ouvrière contre les monopoles et les privilèges abusifs de toutes sortes. C'est renier le combat des travailleurs de Stunzi, de Dupont automation, de Losserand, de Dupont, qui ont été et seront encore à l'avant-garde. **Ceux qui renient cela et osent l'écrire ont toujours été contre les ouvriers, ils subiront comme par le passé le jugement droit et implacable des travailleurs de Faverges. Quant à nous élus et responsables CFDT, malgré les menaces à caractère fascisant et les discrédits dont nous sommes l'objet**, nous continuerons avec les travailleurs à défendre leurs intérêts et leurs droits.

Le *leadership* au service de l'autogestion ? Le cas Jean-Charles Violi

L'équipe syndicale CFDT durant le conflit : le souci de ne pas mettre (trop) à distance les salariés

Interrogés, certains anciens responsables syndicaux soulignent leur souci de ne pas personnaliser un conflit. C'est notamment le cas de Gérald Floret, que l'hybridation de l'engagement religieux et de la culture militante cédétiste radicale incite à une abnégation notable – son refus d'être enregistré en entretien nous semble en être une des manifestations. D'autres se disent également soucieux de privilégier l'action collective, mais refusent l'interprétation spontanéiste – qui semble effectivement peu pertinente dans ce cas – selon laquelle le conflit serait né de la seule base. Ils émettent également des doutes sur les rapports entre les syndicalistes et le personnel, ce dernier ayant selon eux adopté des positions plus « suivistes » que véritablement motrices. Les responsables ont-ils toutefois laissé le personnel s'impliquer davantage ? C'est là qu'apparaît toute la complexité du mode de gestion du conflit, pris entre la logique démocratique et le souci d'une « efficacité » jugée plus grande lorsque le conflit est mené en petit groupe. Un ancien délégué du personnel syndiqué à la CFDT nous a ainsi répondu :

> – On était chacun à sa place, quoi.
> – C'était une bonne équipe.
> – Oui.
> – Il y avait qui dans cette équipe ?
> – **Ben la totalité des délégués du personnel.**
> – Il y en avait combien à l'époque ?
> – Sept, sept, quatorze, c'est à peu près ça. Il devait y avoir sept délégués et autant de suppléants, six en CE, et un délégué syndical, et le délégué du CCE. C'était une équipe, c'est vrai qu'il y avait des leaders dedans, c'est vrai faut le reconnaître, sans ça on aurait peut-être pas avancé, je vous le dis, on avait Jean-Charles Violi qui était un fer de lance mais, comme je l'ai précisé, à contrôler parce que ça pouvait aller tout azimuts, tout bien comme tout mal. On faisait quand même avec, sans lui on n'aurait peut-être pas avancé non plus, on n'aurait pas ouvert certaines portes que lui s'est permis d'ouvrir, mais avec des risques de débordement, de pagaille, de gens qui l'estimaient, d'autres qui le cassaient, mais malgré tout **on a été confrontés dans le conflit malheureusement à des exigences où on n'a pas pu donner des informations précises** parce qu'on les détenait de personnes extérieures, qui étaient dans le

comment dirais-je, qui étaient dans l'entreprise ou auparavant, qui nous filaient certains tuyaux et que nous, on pouvait pas divulguer, qu'on connaissait dans le cadre de faire avancer nos revendications, mais si on dévoilait d'où venaient nos informations, on allait à la catastrophe. **À un moment donné il a fallu arriver à concilier ça avec les gens qui voulaient bien nous suivre. Et c'est un petit groupe, ça s'est agrandi, ça s'est agrandi, mais faut nous donner l'information, parce qu'on peut pas vous croire et vous faire confiance sans arrêt. Ça, c'était infaisable. Alors de là est venu quelque chose, ça nous a plus ou moins remis un petit coup sur les oreilles, parce que on savait pas trop. On leur disait bien : « Faut nous croire sur parole, parce que c'est pas quelque chose qui va à votre encontre. »**
– C'étaient les non-syndiqués qui vous disaient ça ?
– Non pas obligatoirement, même nos propres syndiqués, qui voulaient heu…
– Pendant le conflit ?
– Dans le conflit, ouais.
– Ils trouvaient que vous alliez trop loin ?
– Oui. À moment donné, je suis d'accord, on allait beaucoup trop loin, parce qu'on arrivait pas à leur donner l'explication pourquoi on allait jusque-là . On avait des informations qui permettaient de faire avancer le conflit, mais ces informations, on n'avait aucune possibilité de les divulguer au personnel. Sinon, on vendait la personne qui nous fournissait ça, et lui, il se faisait sortir et les négociations n'existaient plus. […]
– On en sort changé du conflit ?
– Changé, je sais pas.
[Gérald Floret intervient alors, les deux hommes échangent.]
– Si, ce qui a changé si tu veux, c'est la prise de conscience qu'il y a eu, comment fonctionnait la boîte, etc.
– Est-ce que ça a touché beaucoup de monde ? J'en doute, moi.
– Ah ben si, par rapport au noyau d'une centaine de personnes.
– Ouais peut-être mais je sais pas.[13]

Le rapport à la « base » est rendu ici complexe par la gestion de l'information, et l'on sent bien que l'exigence de rendre des comptes et d'impliquer plus de syndiqués a été une réelle préoccupation ; pourtant c'est un point sur lequel la démocratisation de l'action collective semble avoir achoppé ce que confirment les propos d'un ancien salarié :

– Comment ça s'est organisé au quotidien, l'occupation de l'usine ?
– L'organisation de l'usine… Y a eu une grève… À mon avis, de mémoire, c'est assez brutal. C'est-à-dire que y a eu des réunions internes, par la CFDT
– La CGT à mon avis elle était *out*. Je me souviens pas si elle existait dans l'entreprise, mais disons c'étaient ni les leaders ni les meneurs du conflit.

13. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009 avec un ancien délégué du personnel.

> Donc ça a été des réunions, je me souviens, entre les bâtiments, l'espace qu'on appelait la piscine, et y avait des réunions, ça a été très rapide.
> – Et ça se passait comment, vous vous organisiez en commissions ?
> – C'était pas si organisé que ça. Heu… à mon avis y avait un noyau dur qui dirigeait le mouvement, y avait des informations à l'ensemble du personnel qui se trouvait dans l'entreprise compte tenu des événements qui se passaient dans l'entreprise. Après, les négociations etc. – y en a pas eu beaucoup des négociations, puisque finalement c'est la police qui a dégagé l'entreprise. Donc, heu, on était certainement plus proches d'un mouvement du type guadeloupéen qui viendrait des tripes d'un groupe d'individus extrêmement dirigistes. Hein. Parce que moi, je me souviens pas avoir participé à des commissions.
> – Un groupe d'individus dirigistes ?
> – Ah oui bien sûr.
> – C'est eux qui prenaient les décisions ?
> – Ah oui bien sûr. […] C'est eux qui dirigeaient. Et ensuite si vous voulez c'était de l'information, c'étaient pas des assemblées générales. C'est de l'information, donc ils balançaient les informations, donc : « Les choses se passent comme ça, on continue ? » « Oui on continue », voilà .
> – C'est pas gênant, ça ?
> – Moi, pour moi ça a été gênant. Moi ça a été gênant. Parce qu'au bout d'un moment, c'est pas que j'ai pris mes distances, mais je participais très peu. Je soutenais un mouvement à l'intérieur de l'entreprise à titre personnel, mais pas plus.[14]

Chez certains responsables syndicaux en effet, le rapport à la « base » est plus flou, et davantage fondé sur une logique de type charismatique – au sens où l'entend Max Weber – que sur un souci démocratique. Cela semble avoir été le cas de Jean-Charles Violi, pendant mais aussi après le conflit.

L'ambition de Jean-Charles Violi d'incarner le mouvement

La personne de Jean-Charles Violi fait beaucoup parler, à Paris, où les anciens dirigeants le présentent comme leur interlocuteur principal et le *leader* du mouvement, et à Faverges où, on va le voir, sa trajectoire ultérieure a souvent été vécue comme une trahison. Au cours de la recherche, il est apparu assez clair que la « figure » de ce militant syndical CFDT – figure construite dans les discours des uns et des autres – posait un certain nombre de questions. Il a fallu alors se méfier de la dramatisation inhérente aux discours – dont la logique consiste souvent à rechercher des « responsables », au sens causal mais

14. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien cadre en mars 2009.

aussi avec parfois une connotation accusatrice –, mais aussi au déroulement de l'enquête car, sans doute intimidée par les réticences ou les recommandations, l'entretien avec Jean-Charles Violi n'a été effectué et obtenu qu'en fin de séjour à Faverges.

Au centre du conflit du printemps 1975 sur le pointage, Jean-Charles Violi occupe au printemps 1976 avec Gérald Floret une place effectivement importante dans le conflit du printemps 1976. Représentants du personnel, ils exercent tout deux des fonctions électives ou syndicales au moment du conflit, ils sont tous deux affectés à l'atelier mécanique qui, on l'a vu, compte parmi les premiers secteurs de l'usine à se mettre en grève les 10 et 11 mars, et organisent l'occupation de l'usine dès ses débuts. C'est à ces deux titres – de représentants du personnel et de militants syndicaux – qu'ils participent aux négociations qui ont lieu par la suite, avec les représentants de la CGT, notamment Claude Groslier, le secrétaire du CE à l'époque.

Contrairement à Gérald Floret qui déclare donc se méfier de la personnalisation des mouvements sociaux en général et de celui de S.T. Dupont en mars-avril 1976 en particulier, Jean-Charles Violi n'affiche pas de réticence à n'évoquer le conflit et l'histoire sociale de l'entreprise qu'à la première personne :

> – Moi, je suis arrivé d'Italie à 9 ans, et j'avais mon certif' italien à 9 ans, et j'ai passé le français à 14 ans, donc c'est un peu tous les diplômes que j'ai. Et ensuite j'ai fait un CAP de menuisier-ébéniste, un CAP de pâtissier, et un CAP de tourneur-fraiseur. Bon, on est une famille de résistants, donc je me suis engagé, parce qu'on a vécu des moments un peu difficiles, on n'avait pas à manger…
> – Il y avait des résistants dans votre famille ?
> – Mon père, mes oncles. Moi, je suis né en 43. Encore que je me souviens que quand la guerre a fini, ça m'est resté dans la mémoire jusqu'à la puberté, un avion s'était écrasé dans le village. Donc je me suis engagé assez… engagé-résistant. Moi, les lois oui, mais quand c'est pas juste par rapport à ce qui se passait avec le peuple, ça allait pas, quoi. Donc voilà . J'ai été gaulliste, de gauche, j'ai participé à… j'ai caché des gens qui venaient du Chili, ensuite et ben j'ai trouvé une femme ici dans mon village et puis après je suis rentré chez Dupont, autour de… 61-62. Et puis bon ben y a eu la fameuse grève de 68 où là je me suis opposé à la grève au départ parce que c'était une grève anti-gaulliste, mais qu'après j'ai soutenue parce qu'il y avait trop de gens qui avaient de bas salaires. Et j'ai été après élu délégué syndical en 70, c'est là qu'il y a eu la grande grève, 70-71. Et y avait le problème que Gillette était rentré au capital de Dupont, et donc Giscard était ministre des Finances, et moi, je me suis opposé à ce que les Américains prennent 51 % des parts. […] Et en fait, j'ai fait des grosses bagarres, jusqu'à enfermer les dirigeants, menacer en mettant des

bidons sur les toits, y a eu l'intervention des CRS et tout ce qu'on veut […]. Et j'ai fait évoluer au niveau social l'entreprise jusqu'en 80. […]
– Et en 1975, l'entreprise s'est mise en grève parce qu'on menaçait de vous licencier ?
– C'est que, ils avaient mis en place un système de pointage, les ouvriers pointaient, les cadres non. D'accord ? Alors moi, tout ce qui est injuste, c'est injuste. Alors bon, les ouvriers étaient pas chauds pour se battre pour ça, moi, j'étais un peu kamikaze, j'ai refusé de pointer, alors que j'étais déjà un peu chef, j'étais chef d'équipe à la soudure (où j'ai d'ailleurs déposé un brevet, j'ai amélioré le système de soudure, on m'avait donné 50 francs à l'époque, et puis le contremaître s'était mis 300 000 balles dans la poche, c'est ça, un peu, les entreprises). J'ai refusé de pointer, ils ont fait une procédure de licenciement d'un délégué syndical. Donc heu, ben ils m'ont licencié, mais moi, y avait déjà pas mal de femmes là-bas et moi, les femmes m'aimaient bien alors… Je suis arrivé un matin : c'était bloqué, ils avaient enfermé le patron sans rien me demander. Et puis heu, moi quand j'ai vu ça, j'ai dit : « Bon, on va s'en servir », moi, je dis : « Je suis une personne, y a encore plein de gens qui sont mal payés tout ça », on a fait un cahier de revendications, donc non seulement j'ai été réintégré, mais les revendications ont abouti.
– Sur le pointage ?
– Sur tout un système de façons d'être etc., les équipiers sont descendus à 34 heures, c'est le seul accord qu'il y avait en France, pour l'histoire de la pénibilité tout ça.[15]

Les rapports avec les autres salariés sont d'emblée présentés comme étant de l'ordre du *leadership* :

– Et vous en faisiez beaucoup, des assemblées générales ?
– Ah oui. Les assemblées générales, y en avait une pratiquement tous les jours. […]
– Et avec les autres salariés, quels étaient vos contacts ?
– Oh ben moi, j'étais le leader, donc moi, les seuls contacts, moi, j'étais, même trop, un peu le Dieu quoi. Avant de faire quoi que ce soit, ils venaient me demander, ce qui est pas bon non plus. […]
– Ca fait quoi d'être un leader syndical ? On se sent plus proche de la direction que des salariés ?
– Non non non. Un leader syndical, c'est autant de boulot qu'un patron si on veut, son travail comme il faut. C'est des horaires pas possibles. On peut dire, enfin moi, allez une moyenne de sommeil de 4 heures par jour, quoi. […] Donc là c'est une guerre économique.
– En 1976, vous aviez cette impression-là aussi ?
– On n'a jamais été dirigés comme il faut.

15. Extrait d'un entretien réalisé en mars 2009.

Les propos de Jean-Charles Violi traduisent son sentiment d'avoir été le leader de la lutte – le « patron » du mouvement de contestation pourrait-on dire, au regard de ce qui a suivi. Même s'il faut se garder de toute téléologie et prendre en compte les accidents biographiques survenus par la suite, il semble qu'il y ait eu une certaine continuité entre sa position dans le conflit, dont il sort renforcé en termes de *leadership*, et le poste qu'il accepte à partir des années 1980.

En 1980 en effet, il quitte S.T. Dupont et rejoint la société Bourgeois, qui devient alors coopérative. Il prend alors la tête et devient donc « patron », expérience rédhibitoire pour les membres du syndicat ; d'autant que dans les années qui suivent, plusieurs syndiqués CFDT sont remerciés. L'idéal autogestionnaire, qu'avait contribué à diffuser au sein de la CFDT favergienne au début des années 1970 le frère de Jean-Charles Violi, Serge, et que semblait approcher la tentative Bourgeois est aujourd'hui évoqué amèrement par les militants syndicaux, comme le suggère le témoignage de Catherine Bondi :

> Sur Faverges, au niveau de notre localité, la CFDT a été confrontée à toutes sortes d'expériences dont celle d'être à l'origine d'une SCOP en 1981 (la SC BOURGEOIS qui au début était une entreprise familiale et après a appartenu à VALEO jusqu'en 1981). En 1977 le même type d'expérience coopérative avec la Soierie n'a pas abouti car la matière première n'a pu être fournie. Cette entreprise a été fermée et détruite. Pour revenir sur la SC BOURGEOIS : Un très bon et beau produit : des fours professionnels pour la restauration et des cuisinières pour équiper chaque foyer. « La *jeep* de la branche = costaud – fonctionnel – de qualité ». Les structures CFDT (locales – départementales – régionales – nationales) sont à l'origine du redémarrage en coopérative. On y croyait et faisait vivre des rêves… l'autogestion : son mot à dire dans l'organisation du travail, le pouvoir vu autrement, laisser leur place de contre-pouvoir aux syndicats dans l'entreprise, mise en place du salaire de progrès (le même pour tous et de fonction – selon son cœfficient – que la FGMM CFDT revendiquait sur le plan national), 13e mois non hiérarchisé. Mais au bout de 8 ans où il a fallu lutter et résister pour qu'elle ne disparaisse (le patronat ne voyait pas d'un bon œil cette expérience)… l'entreprise a évolué, un délégué syndical CFDT d'une entreprise voisine y est devenu Patron, un grand groupe est rentré au Capital = Hobart) et elle est devenue une entreprise comme les autres. Un espoir déchu et de grandes déceptions. Ça marque… ça enrichit.

Jean-Charles Violi n'évoque pas en ces termes sa trajectoire militante, dont il revendique la cohérence :

> – En 80 je pars, je demande mon compte chez Dupont. Comme l'entreprise à côté, Bourgeois, était en train de couler, je dis : « Je vais essayer de la sauver. » À la CFDT on connaissait la cogestion depuis longtemps, j'ai dit : « Moi j'y vais, je fais pas juste du pipeau, j'y vais. » Bon j'ai sauvé cette boîte, et dès que je suis rentré dans cette boîte, que je suis devenu patron, ben aux yeux

de plusieurs personnes, ça a été un désastre, moi, j'étais la pire des salopes, la pire des… Et ils s'occupaient plus de moi que de leur entreprise, ce qui fait que **tous les avantages sociaux qu'il y avait, y en a pas eu un millimètre de plus depuis que je suis parti** jusqu'à aujourd'hui. Mais bon, y avait la façon de faire, de revendiquer : d'abord, on revendique pas quand l'entreprise va mal, on revendique quand elle est en bonne santé, on respecte aussi les gens même s'ils vous plaisent pas, comme dit Johny Halliday : « Qu'est-ce qu'elle a ma gueule », et point à la ligne. Et donc ils ont pas évolué, et ils ont laissé aller cette boîte, qui aujourd'hui a beaucoup de difficultés parce qu'ils ont pas réussi à la tenir : les syndicats n'ont fait que des revendications pécuniaires, qui n'ont jamais abouti, alors qu'à mon époque, on faisait des revendications pour investir, par exemple, rénover l'outil de travail, **on faisait des grèves pour quelque chose qui a du sens.** […] Après je suis allé remettre en route Bourgeois. En 80, au mois de juillet, comme j'étais aussi le patron du syndicat des métaux de Faverges, j'étais le secrétaire général, les gars, ils m'appellent, et ils me disent : « La boîte est liquidée », j'ai été voir, j'ai fait les analyses économiques. On démarre le boulot, et puis voilà . Les patrons ont pas demandé leur reste. On a remis en route et en novembre 81 on a démarré en coopérative. En mai Mitterrand avait été élu, et comme j'avais participé à la campagne depuis longtemps – j'étais membre du PS –, je pouvais aller dans les ministères. […]

– Et il y avait une section syndicale là-bas aussi ?

– Ah ouais ouais.

– Vous étiez dans le syndicat ?

– Ah non non. Moi, patron, on n'a pas le droit. Après c'est le Gérald qui m'a fait des saloperies, des tracts tous les jours en ville contre moi…

– Ça fait quoi d'être patron quand on a été leader syndical ?

– Ça change rien du tout. Non, ben non. À part que t'es mieux payé. Si tu veux faire ton boulot comme il faut quand t'es syndicaliste, faut faire des heures et être honnête avec les gens ; pareil pour un patron.

– Oui mais en même temps vous aviez une réflexion sur l'autogestion, une tradition libertaire qui se méfiait des chefs, donc ça fait quoi… ?

– Non, l'autogestion c'était pas de plus avoir de chef ; l'autogestion telle qu'on l'avait discutée avec Rocard, au PSU, bien sûr qu'il y a des chefs. Mais les chefs ils délèguent. Y a tel mec qui a tel boulot à faire avec son équipe, il se démerde, c'est pas tous les jours le patron qui va lui dire comment faire. Là, c'est ça l'autogestion. Chez Bourgeois ça j'ai pu l'appliquer, sauf aux endroits où les mecs se bouffent le foie. Avec l'autogestion, ce qu'on n'a pas pensé, c'est que les mecs, ils sont jaloux les uns des autres. Les mecs ou les femmes, pareil. Alors quand ils se bouffent le foie, il faut quelqu'un pour rectifier le tir, c'est pas marrant.

– Et ça doit être un chef ?

– Ah ben oui, qui voulez-vous que ça soit d'autre ?

– Je ne sais pas, les autres ouvriers ?

– Mais non, parce que les autres ouvriers, eux, ils ont leur truc à eux à faire et ça marche bien chez eux, ils le font, ils vont pas s'occuper du voisin, hein.
– On pourrait imaginer une assemblée générale…
– Oui mais quand c'est des conflits momentanés, on peut pas faire une assemblée générale tous les jours. Parce qu'autrement, on travaille pas.
– Mais ce que vous décrivez, c'est le rôle d'un arbitre, pas d'un chef… ?
– On peut l'appeler arbitre, ça gêne pas. Ça gêne pas.

On devine certes que ces propos manifestent une tentative de justification *a posteriori* et de mise en récit d'une trajectoire vécue et sans qu'un projet initial la détermine entièrement. On souhaite toutefois ici prendre au sérieux la logique argumentative proposée, car elle nous paraît contribuer à éclaircir certaines évolutions qui ont eu lieu au sein de la CFDT. Sans comparer strictement la trajectoire de Jean-Charles Violi à celle de Nicole Notat, il demeure légitime de souligner que les années 1980 marquent pour la centrale confédérale et sa doctrine un basculement majeur vers une « relégitimation » du projet entrepreneurial, changement préparé par le rapport Moreau de 1978 sur le recentrage. Or plutôt que d'un basculement, il semble qu'il s'agisse d'un glissement complexe sur fond de crise économique et syndicale : soucieux d'enrayer la baisse de leurs effectifs, les dirigeants confédéraux « adoucissent » leur propos et prennent la voie d'un réformisme qui leur sera reproché en interne au point de donner lieu à une scission, à l'origine du syndicat SUD. La doctrine s'en ressent : l'idéal autogestionnaire est progressivement écarté, au profit d'une mise en valeur de la négociation. Il y a dans la logique de Jean-Charles Violi quelque chose à même de mieux expliquer ce type de glissement qui, d'une dénonciation virulente, se change en acceptation des règles du jeu capitaliste, dont l'unité de base est l'entreprise : le souhait de prendre part à la gestion de l'entreprise, l'aspiration à constituer un contre-pouvoir pour « avoir son mot à dire », a chez lui fait place à la simple tentation de prendre les rênes de l'entreprise proprement dite.

La trajectoire de Jean-Charles Violi demeure certes relativement anecdotique. L'histoire ultérieure du syndicat à Faverges, en revanche, illustre bien plus nettement le malaise né du glissement opéré par la CFDT. De fortes tensions sont nées entre ceux qui se disaient partisans du dialogue social et d'une position réformiste, dont François Chérèque est aujourd'hui encore l'héritier, et ceux qui ont continué – plutôt que de faire sécession et de rejoindre SUD – à défendre des positions plus radicales, inspirées du mot d'ordre de la lutte des classes. Le différend avoué qui sous-tend les rapports qu'entretiennent l'union locale CFDT favergienne – animée notamment par Catherine Bondi et Gérald Floret – et l'union départementale – dont Jean-Pierre Toubhans

était jusqu'en 2009 un permanent – en témoigne de façon particulièrement claire. La trajectoire de ce dernier – d'abord cadre au département des relations sociales, concepteur des premiers plans de départ volontaires, puis permanent CFDT – n'a été possible que dans un contexte de profond renouvellement des conceptions et des pratiques syndicales. On se permet à ce titre de restituer un échange auquel on a pu assister durant notre enquête :

> G. F. : – Dans la période que tu dis, tu sais, où il y a eu de l'argent proposé pour que les gens puissent partir… ?
> J.-P. T. : – Oui, je suis l'inventeur de la prime au départ volontaire, ça a été élaboré en juillet 1977, ça a été mis en œuvre dès la rentrée début septembre 77. Le problème était simple : on était 1 200 et quelques chez Cricket, et il fallait automatiser à toute allure parce qu'on était complètement écrabouillés par la concurrence Bic. On était beaucoup beaucoup trop cher ; et chaque machine qu'on faisait entrer supprimait 60 personnes, donc y avait 350 personnes de trop, et la direction de S.T. Dupont avait dit : « Il faut qu'on réduise cet effectif, mais sans conflit et si possible sans licenciement », et on a pris l'engagement devant les syndicats. Et c'est pour ça qu'ils m'ont embauché, sans me le dire d'ailleurs. Ils m'ont dit ça en arrivant : « Jean-Pierre, j'ai une mission pour vous » (rires). Et c'est comme ça que j'ai inventé, parce que je savais pas comment faire, fallait bien trouver une solution. Et on faisait aussi des transferts, de Cricket à S.T. Dupont, pas loin de 100 : c'était du volontariat pur. Donc on a joué sur deux plans : transferts dans de très bonnes conditions ; et je voyais bien que c'était des jeunes, avec des projets : on vous donne 1 an de salaire. Et ça a été la ruée, à commencer par toute l'équipe de la CFDT ! (rires) ils m'avaient accusé de toutes les saloperies…
> G. F. : – J'ai reçu un coup de téléphone : « Gérald, il faut venir, ils sont en train de donner de l'argent pour que les salariés puissent partir. » C'est là qu'on a eu la crise, même avec toi.
> J.-P. T. : – J'étais devenu votre cible, je vous comprends. J'étais un peu innocent. Parce que moi, mon but, c'était d'obtenir les 350. […] Alors petite parenthèse : moi, j'avais introduit, j'étais le seul à l'avoir fait, un droit de repentir. Un droit de retour. Donc j'avais dit à ceux qui regretteraient, ils rapportent la prime, et il y a eu zéro retour, un a vaguement eu envie puis non. Ils ont acheté une moto, d'autres c'étaient des belles bagnoles, c'étaient des jeunes, d'autres qui sont partis au Canada. 77 c'était pas encore la pleine crise, ça commençait mais c'était pas encore ça. Surtout dans la région. Et c'étaient des gens très jeunes.
> G. F. : – Ça, c'est un événement qui a traumatisé, ça, c'en est un.
> I. F. : – Ah oui ?
> G. F. : – Ben oui, on voyait les gens partir et on leur donnait de l'argent pour partir, quoi.
> J.-P. T. : – C'était la ruée !
> G. F. : – Puis ça s'est fait d'un seul coup. Je me revois faire les prises de paroles là-bas.

Que la défense d'idéaux autogestionnaires puisse laisser place à une position patronale a de quoi laisser rêveur, et confirme la périodisation proposée par Xavier Vigna, qui clôt les « années 68 » sur la séquence qui va de 1979, lors des conflits de Longwy et de Denain, à 1981 lors de l'élection présidentielle. L'abandon du mot d'ordre autogestionnaire à Faverges semble en effet être dû non seulement à la crise économique, mais aussi à la prétention de la deuxième gauche à prendre en charge cet idéal et à proposer, dans le champ politique et électoral, une vision différente du pouvoir. Que celle-ci ait pu donner lieu à maintes désillusions est une question qui n'entre pas dans notre champ d'étude. Retournons donc aux années où cette mise en cause du pouvoir a été pensable sur les lieux de travail.

~ Partie III

Anthropologie historique du contemporain

Le récit des événements survenus à Faverges au printemps 1976 n'épuise pas à lui seul leur signification. Il ne saurait en effet se réduire à une confrontation entre syndicats et direction, ni à un affrontement concurrentiel entre syndicats. Vaste remise en cause des modalités – voire du principe – de l'exercice du pouvoir à l'usine, il est l'occasion d'une réflexion collective sur l'autorité dont s'estiment dépositaires la direction et certains *leaders* syndicaux. Autrement dit – et c'est ce qu'a montré la deuxième partie de cet ouvrage –, ce conflit œuvre à un approfondissement, certes complexe, du répertoire démocratique sur le lieu de travail. À ce titre, il s'insère dans la séquence dite des « années 1968[1] », qui met à l'honneur en France, jusqu'au deuxième choc pétrolier, un débat collectif sur le sens à donner à l'idéal démocratique.

Toutefois, de tels débats n'épuisent pas le sens que revêt le conflit de 1976 à Faverges. Toutefois, de tels débats ne suffisent pas à rendre compte de la portée que revêt le conflit de 1976 à Faverges. S'il participe des dynamiques soixante-huitardes, c'est également au titre d'une autre rationalité : non plus celle des débats langagiers autour de la redéfinition des idéaux politiques, mais celle des corps qui travaillent[2], qui reçoivent des ordres et – pour reprendre un mot que « 68 » a également œuvré à promouvoir – qui « désirent ». Cette troisième partie est ainsi consacrée à cette thématique, qui mobilise les outils fournis par l'anthropologie historique pour élargir l'analyse du conflit.

Le chapitre 5 étudie les revendications portées par le mouvement ouvrier, et met en lumière l'approfondissement dont elles ont fait l'objet. Il montre que la contestation initiale du système classificatoire aboutit à une réflexion collective – aux accents wébériens – sur les ressorts de la hiérarchie entre salariés et sur les fondements de la légitimité en milieu professionnel. De telles transgressions relèvent-elles d'une révolution telle que l'a promue « 68 », ou se réduisent-elles, comme l'affirme la direction, à un rituel précisément voué à la perpétuation de l'ordre établi ? C'est ce qu'interroge le chapitre 6, qui porte sur

1. M. Zancarini-Fournel, *Les années 1968*, 2008. Voir aussi D. Damamme, B. Gobille, F. Matonti et B. Pudal, *Mai-juin 68*, Paris, L'Atelier, 20008.

2. Bibliographie du groupe de recherche PRATO, C. Lomba notamment.

l'émancipation corporelle et comportementale qu'a permis le conflit, au sein d'une main d'œuvre majoritairement composée de femmes. Enfin, le chapitre 7 propose – à titre d'épilogue – une réflexion sur la coexistence difficile des deux « visages » de Michel Grinberg/Vinaver, que le conflit met à l'épreuve et qui soulève, plus largement, la séculaire question des rapports entre l'art et le politique, reformulée cette fois en contexte usinier.

Chapitre 5

« Ce que veut au juste cette France qui bouge » : la question des revendications

« Les centrales syndicales, comme du reste le patronat et les pouvoirs publics,
ne savent pas au juste ce que veut cette France qui bouge
et jusqu'où elle est prête à aller. »
Extrait tiré d'un article paru dans *Le Nouvel Économiste*, le 12 avril 1976.

Le 12 avril 1976, *Le Nouvel Économiste* s'interroge sur le haut degré de conflictualité qui caractérise le monde du travail français : il dénombre 400 conflits, menés au nom de la défense de l'emploi, de l'augmentation des salaires ou des classifications, et 150 à 200 usines occupées. S'interrogeant sur le sens profond de cette vaste contestation, l'article mentionne abondamment le conflit survenu chez Lip à Besançon trois ans auparavant, où les travailleurs ont repris et assuré sans patron la production de montres avec pour slogan : « On produit, on vend, on se paye ». Les propos des membres du patronat, de la presse ou des pouvoirs publics, c'est-à-dire des dominants, suggèrent ainsi la réaction déconcertée que suscitent chez eux des mouvements sociaux dont ils ont du mal à interpréter les mots d'ordre. Une crainte les taraude : qu'on puisse se passer d'eux. L'autogestion leur semble en effet plus menaçante que la collectivisation, idéal désormais marginalisé du fait notamment des positions du parti communiste durant Mai 1968. Les articles consacrés aux mots d'ordre autogestionnaires abondent ; et l'application avec laquelle l'ancienne direction de S.T. Dupont les a collectés suggère le sérieux avec lequel elle prend ces prétentions ouvrières à détrôner les détenteurs du pouvoir à l'usine pour exercer un droit de regard sur la gestion de l'entreprise. On ne cherche toutefois pas ici à

relancer le débat né après l'affaire Lip en 1974 sur les motivations profondes des salariés en lutte, certains se demandant encore si l'expérience autogestionnaire n'a pas été avant tout un palliatif provisoire à l'absence de direction.

Le cas de Faverges incite en revanche à s'interroger sur les effets de cette prolifération de discours sur l'autogestion de la part des catégories dominantes de la population : n'a-t-elle pas eu pour conséquence – pour but ? – de minimiser les revendications portées par les salariés (en l'occurrence la question des classifications) ? À Faverges, plus de trente ans après le conflit, les relectures qui en sont faites traduisent également une forte ambiguïté : les ouvriers interrogés déclarent tous avoir lutté sur le sujet des classifications, tandis que du côté patronal, dès les débuts du conflit, les classifications sont vues comme un prétexte cachant un projet non avoué, celui de subvertir le système d'autorité à l'usine et de prendre le pouvoir. Il y a dans ce « dialogue de sourds » quelque chose de troublant, car les uns ne peuvent nier que les slogans autogestionnaires aient animé leur lutte, et les autres ne sauraient sérieusement ignorer que les classifications, sujet *a priori* technique, engagent en fait une conception de la justice au travail particulière, donc discutable, et revêtent des enjeux proprement politiques.

Dès lors, si une telle opposition dans les modes d'interprétation du conflit existe et perdure, celle-ci traduit peut-être une des logiques des mouvements sociaux. On émet ici en effet une hypothèse : revendications de « forme » et de « fond » seraient intimement liées, c'est-à-dire qu'à travers la revendication – sérieuse – autour des classifications, aurait été également posée la question du pouvoir. Partant de cette question des classifications, et confrontés à la difficulté d'établir un contact avec la direction autrement qu'en déclenchant un conflit, les salariés mobilisés en seraient progressivement venus à interroger les règles régissant la prise de décision dans l'entreprise. Revendiquant sur le contenu, ils ont dû constater la faible marge de manœuvre dont ils disposaient pour progresser à ce sujet, et ont dès lors bousculé le dispositif hiérarchique en place. Michelle Perrot souligne que les revendications portées par les salariés en grève ne doivent pas être lues de façon trop « myope » : s'il faut les prendre au sérieux, on doit également comprendre qu'elles engagent avec elles d'autres enjeux moins aisément formulables mais tout aussi cruciaux. La logique d'un conflit social n'est ainsi que partiellement retranscrite par les mots d'ordre qui le portent. Il ne s'agit donc pas ici de donner raison à l'une des parties contre l'autre, et de déterminer si les salariés ont « en fait » voulu prendre le pouvoir ou s'il se sont « contentés » de revendiquer une autre façon de rémunérer les gens dans une entreprise. On cherche à examiner ces deux dimensions, non pour se prononcer sur leur importance respective, mais pour préciser la logique

qui anime la mobilisation des salariés : on souhaite souligner qu'un conflit ne se réduit pas à ses causes premières, et qu'au cours d'un événement surviennent de nouveaux enjeux.

Sous la comptabilité, le sentiment de la justice : les classifications

Un an après le conflit, les représentants des salariés continuent à discuter fermement de ce qui, de loin, peut sembler relever de comptes d'apothicaires. La nouvelle méthode de classification des emplois fait l'objet de toute l'attention de la direction et de l'encadrement, tandis que CGT et CFDT estiment que la direction n'a pas respecté ses engagements en matière de classification et mettent en garde les salariés contre les heures supplémentaires, qui ne sauraient selon elles remplacer une augmentation des salaires et un système plus juste de progression au sein de la grille de salaire. La question de la répartition de la rémunération demeure donc particulièrement aiguë, ce qui oppose en soi un démenti à l'idée que la contestation au printemps 1976 de la nouvelle grille de classification n'aurait été qu'une réaction épidermique.

L'accord du 21 juillet 1975 sur les classifications dans la métallurgie : nouvelles hiérarchies, nouveaux modes de rémunération au sein de la branche

Négociée de 1968 à 1975[1] entre l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM), la Fédération des travailleurs de la métallurgie CGT, la Fédération générale de la métallurgie CFDT, la Fédération des syndicats chrétiens de la métallurgie CFTC, la Fédération confédérée FO de la métallurgie et la Fédération de la métallurgie CGC, la refonte des classifications donne lieu à des discussions dans la durée. Les négociations connaissent un tournant en 1972, lorsque l'UIMM propose un projet d'accord qui s'inspire des nouvelles techniques managériales mises en œuvre œuvre chez Berliet, et qui servira de cadre à l'accord final. Il s'agit de prendre acte de l'obsolescence de la grille Parodi : de nouveaux métiers apparaissent, notamment en lien

1. É. Pezet, « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie (1968-1975) », *Entreprises et histoire*, n° 26, décembre 2000.

avec l'informatique, qu'il devient difficile de classer autrement que par des assimilations jugées approximatives. Les tensions sur le marché du travail expliquent également que l'UIMM veuille aboutir à une clarification, le manque de main-d'œuvre contribuant à une inflation des coefficients. De leur côté, CGT et CFDT revendiquent une grille unique de classification pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Les deux fédérations contestent l'importation de méthodes d'évaluation américaine – qui visent à déterminer le niveau d'intelligence et d'aptitude d'un salarié, et qui sont contestées par certains experts – et le principe de la cotation par poste – qui lie les salaires des ouvriers aux postes occupés. D'importantes divergences de vues opposent donc le principal représentant patronal aux fédérations majoritaires, ce qui se traduit ensuite par le refus de la CGT et de la CFDT de signer l'accord.

Un accord est toutefois signé, qui prévoit une grille unique de classification fondée sur le principe de quatre critères dits « classants » : autonomie, responsabilité, types d'activité et connaissances requises. La grille est divisée en niveaux et en échelons, ces derniers correspondant à la complexité et à la difficulté du travail à accomplir, la nature de la qualification étant la même pour les échelons d'un même niveau. La clarification des niveaux au sein de la branche est présentée comme devant permettre des évolutions de carrière plus aisées. On saisit un des points où les conceptions du patronat et des organisations syndicales CGT et CFDT s'opposent : tandis que le patronat entend faire de la carrière un « objet de gouvernement des individus dans l'entreprise[2] », les syndicats prônent une réduction des niveaux hiérarchiques. Là où les deux fédérations syndicales demandent davantage d'égalité sur le lieu de travail, le patronat préfère inciter les gens à évoluer : c'est en ce sens, on le voit, que s'opposent des conceptions de la justice sur le lieu de travail assez radicalement opposées[3]. Dès lors, le refus de signer des deux principales organisations syndicales ne peut pas s'interpréter seulement comme une stratégie conjoncturelle masquant un accord de fond sur le principe, mais comme une volonté nette de rupture avec un mode de gestion capitaliste de la flexibilité des salariés[4].

Suite à la conclusion de l'accord, ce schéma d'opposition va être réactivé à l'échelle plus fine des entreprises. Le préambule de l'accord précise en effet que

2. É. Pezet, *op. cit.*

3. L. Thévenot et L. Boltanski (dir.), *Justesse et justice dans le travail*, Paris, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, PUF, p. 135-207.

4. M. Tallard, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, 2001/1-2, nos 41-42, p. 169.

l'application de la nouvelle classification doit conduire à une remise en cause des classements en vigueur et introduire une nouvelle relativité des fonctions les unes par rapport aux autres : l'accord ouvre donc sur des négociations en interne, au sein de chaque entreprise. Le préambule ajoute enfin une précision sous forme de compromis : ces négociations ne devront pas pour autant entraîner une diminution des rémunérations effectives, ni leur revalorisation générale. Une telle précision suggère une préoccupation commune aux parties prenantes de l'accord : il y a en effet peu de chances pour que la modification de la grille de classification n'occasionne pas des remises en question des niveaux de rémunération au sein des entreprises. Faverges ne fait pas exception : dès les prémices du conflit, au cours de l'année 1975, l'augmentation de la rémunération et du droit de regard sur la mise en place de la nouvelle grille de classification figurent au même plan dans les revendications.

Classification et rémunération à l'usine, des problèmes techniques ?

Il est indéniable que les classifications ont occupé une place majeure dans le déclenchement du conflit. Plus encore que le changement de direction ou les modes de prise de décision, les propos des salariés interrogés aujourd'hui traduisent une préoccupation avant tout liée à la répartition de la masse salariale. Le mot d'ordre que défendent alors CFDT et CGT, la réduction des niveaux hiérarchiques au sein de la grille, semble effectivement correspondre à une aspiration réelle :

> – Et en 1976, vous avez fait la grève pour quoi, alors ?
> – Pour les classifications. Les salaires, les classifications. C'était toujours hiérarchisé, hiérarchisé, on respectait…
> – Et ça continue ! Y a pas que Dupont, c'est partout. En haut, en haut, ils…
> – Je me rappelle plus, […] celui des bureaux, un petit rouquin qui avait une rose brodée à la chemise, là…
> – Ah, oui, je vois qui c'est…
> – Je rouspétais justement pour les augmentations hiérarchisées, je lui ai dit : « Le bifteck n'est pas hiérarchisé », alors j'ai dit : « Pourquoi ?» Il m'avait répondu qu'un chef avait d'autres besoins qu'un ouvrier. C'est que, faut pas être malpoli, sinon j'lui aurais dit… heu : « Vous êtes fait comme nous. » Il m'avait répondu ça, que c'était normal qu'ils gagnent plus ! […]
> – Vous vouliez quoi ?
> – Ben une augmentation des salaires déjà ! Cette classification !
> – Mais on n'a rien eu, rien ! C'est l'époque où mon frère, il venait, il a quitté l'usine, c'est ce que j'ai dit au grand CRS qui nous suivait partout dans l'usine – après, on était dedans, mais accompagnés. J'ai dit : « Mon frère part

> en retraite, et il part avec le salaire d'embauche, vous trouvez ça normal ? Vous trouvez que c'est normal ? » On croyait, nous, on était peut-être naïfs, qu'on arriverait à quelque chose, que les patrons comprendraient, qu'ils lâcheraient quelque chose. Ils ont rien lâché.[5]

Au constat d'une stagnation du niveau de rémunération s'ajoute celui de la hiérarchisation des fonctions et des salaires dans l'entreprise. La remise en cause par le nouvel accord de 1975 de la grille de classification antérieure est en effet propice à l'émergence de remises en question plus vastes, tant elle constitue en elle-même un ébranlement de l'ordre interne à l'usine. Un ancien cadre en témoigne :

> – Certains disent que les classifications, c'était un prétexte, et que ce que les salariés voulaient, c'était prendre le pouvoir ?
> – Ça, c'est une lecture de la direction, ça ! (rires) Ils sont très autorité, pouvoir, etc. À l'époque, j'avais 33 ans, j'avais une petite expérience ; j'ai toujours su qu'on ne touche pas ni aux salaires ni à la classification des salariés. Chaque salarié est très attaché à ça, c'est son identité, c'est le sentiment qu'il a de la justice ; et quand j'avais eu l'occasion de faire des opérations comme ça, par exemple, **j'avais vu des personnes très bien dans leur peau, très loyales, et qui suite à une opération de reclassification avaient été totalement démolies**, même si on n'avait touché ni au salaire réel ni à la qualification et qu'on leur avait dit : « On vous maintient cette qualification mais, en réalité, votre poste il est en-dessous », ça avait été totalement inaccepté par les gens. Et donc ils ont eu tort de penser que c'est une exploitation par les syndicats, ils auraient dû savoir. Moi, j'étais pas là… Mais ça, je pense que c'est la faute de la direction, qui a voulu passer en force, qui n'a pas cette sensibilité psychologique de prendre en considération la sincérité et la réalité… La direction, c'est le pouvoir. C'est ça, donc, l'origine du conflit ? Je ne suis pas étonné du tout.[6]

Dès l'année 1975 il existe au sein du personnel une volonté nette de revaloriser les salaires favergiens, parmi lesquels figurent au premier plan ceux de S.T. Dupont. Ils comptent en effet parmi les plus élevés des environs ; et comme souvent dans les espaces où intervient une logique de bassin d'emploi, c'est précisément dans cette entreprise que sont formulées les revendications les plus virulentes, dans l'idée que les éventuels acquis futurs pourront servir de base, *via* l'union locale, aux revendications des salariés des autres usines de la région. À la fin de l'année 1975 donc, la section CFDT de S.T. Dupont fait paraître un tract où se mêlent les deux revendications majeures qui sont à la base du conflit du printemps suivant :

---

5. Extrait d'un entretien réalisé avec des salariées retraitées en mars 2009.
6. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien cadre en mars 2009.

> La réunion du CE d'hier peut se résumer ainsi : plus ça va, plus les riches s'enrichissent, plus les pauvres s'appauvrissent. Au CE, la direction nous annonce 2 % d'augmentation sur le pouvoir d'achat à partir du mois d'octobre. Le CE, après avoir consulté le PV de la réunion du 5 novembre 1973, demande une réunion extraordinaire (c'est son droit : il peut le faire à tout moment) et que ce procès verbal soit mis en application. Nous demandons que les 2 % d'augmentation soient une même somme pour tout le monde en francs. Les 2 % représenteraient une augmentation de 43 F par personne. La direction s'oppose à cette augmentation non hiérarchisée parce que cela remet en cause la grille de salaire telle qu'elle est appliquée et telle qu'elle sera appliquée suite à l'accord national signé par la CGC et FO. La direction, en accord avec le représentant syndical CGC, veut mettre en application une grille de salaire qui ne nous concerne pas car nous ne l'avons pas signée et qui ne concerne pas les cadres puisqu'elle s'arrête au point 350. […] La direction n'en est pas à un mensonge près. **Ce que nous voulons, c'est une grille unique comprenant ainsi les cadres. Exemple : pour une augmentation de 2 %, salaire de 2000 F : 40 F d'augmentation; salaire de 4 000F : 80 F d'augmentation.** On ne peut pas vous dire ce que ramasseront les cadres. Si la direction consulte le personnel pour la manière de donner les augmentations, battez-vous et donnez votre avis pour une somme égale pour tous. Ainsi vous mettrez fin à l'injustice créée par un système qui enrichit les riches et appauvrit les plus bas salaires.[7]

Contrairement à une vue trop générale qui limiterait son répertoire revendicatif à des mots d'ordre uniquement quantitatifs, la CGT nouvellement créée mobilise également à la fois sur la question du niveau de rémunération et sur les écarts de salaire. Pour la CGT comme pour la CFDT, il ne s'agit pas uniquement de revendiquer une augmentation pour chaque salarié, ce qui reviendrait en fait à accepter les règles de l'économie en vigueur. À l'époque fondées sur des mots d'ordre révolutionnaires, les deux lignes syndicales tentent d'apporter une solution à l'un des dilemmes de l'action collective des travailleurs, que formulait déjà la Charte d'Amiens dès 1906 : comment éviter que la lutte pour le renversement du système se fasse selon une logique du pire défavorable aux salariés ? Comment concilier l'obtention d'avantages matériels, l'amélioration d'un quotidien difficile et la désapprobation du fonctionnement global de l'économie ? Les années 1970 marquent une tentative pour mêler de front ces deux combats et faire en sorte de lutter contre l'exploitation sans accepter l'autorité de ceux qui, comme le formule la direction de S.T. Dupont

7. Tract de la CFDT S.T. Dupont daté du 15 octobre 1975.

dans un de ses courriers au personnel, répètent que l'intérêt de l'entreprise et celui des travailleurs ne font qu'un.

Outre l'élaboration d'une position précise sur ce que pourrait être une gestion alternative de la masse salariale – position fondée sur une composition du salaire en deux parties : salaire de progrès et salaire de fonction –, la CFDT va même jusqu'à formuler une théorisation de ce qui semble constituer un niveau de salaire « juste » : dans un de ses tracts, elle propose une estimation chiffrée de ce qu'est un salaire décent, suffisant pour assurer un niveau de vie permettant d'envisager autre chose que le strict minimum, mais plafonné pour éviter la gabegie que tend à faire miroiter la société de consommation. Les mois qui précèdent et qui suivent le conflit du printemps 1976 sont donc marqués par une forte sensibilisation des salariés aux questions de rémunération. Une conception différente de ce que pourrait être une gestion juste de la masse salariale émerge, qui est en net porte-à -faux avec celle de la direction. Aussi la négociation durant le conflit se révèle-t-elle difficile.

Les négociations autour des classifications : une situation de porte-à-faux

Du 5 au 10 avril 1976 ont lieu, on l'a vu, plusieurs réunions à la cité administrative d'Annecy, où sont abordées les revendications des salariés en grève. Leurs représentants soulignent que la nouvelle grille ne règle pas le problème des écarts de niveaux, et soutiennent qu'elle entraîne la dévalorisation du travail manuel et d'importants déclassements. La direction prétend à l'inverse que de nombreuses augmentations résulteront de ce nouveau mode de classification découlant d'un nouveau mode d'évaluation des postes de travail. À parole contre parole et en l'absence de données chiffrées, il est difficile à l'historien de se prononcer véritablement sur ce débat. Il est en revanche clair que s'ouvre, à l'issue du conflit, une bataille plus lente sur l'objectivation de chacun des postes de travail, en partie les moins élevés dans la grille hiérarchique. Ce processus de clarification et de mise par écrit des principes régissant l'évaluation des postes tranche avec la méthode qui prévalait précédemment, que décrit un ancien cadre mais qui vaut également pour les ouvriers et les employés :

> – Et les rapports avec la famille ?
> – Avant que Gillette achète, c'était une gestion… paternaliste ! Moi, j'étais embauché en 1971, ils étaient là mais pas pour longtemps. C'était très paternaliste, au niveau salaire je me souviens que le patron, le directeur technique, on allait négocier comme ça avec lui son salaire, en dehors de toute règle, quoi. C'était un rapport amical, c'était plus un système de relations qui

> faisait que vous étiez bien à l'intérieur des papiers de la direction, et donc vous aviez des avancées importantes, ou bien… Voilà quoi. [8]

Il s'agit à présent d'appliquer à l'usine une méthode d'évaluation nommée « méthode Corbin », qui classe les postes de travail et leur attribue un coefficient en fonction des quatre critères retenus dans l'accord de juillet 1975. Cette mise en application donne lieu à l'affrontement de deux logiques concurrentes en matière d'évaluation des emplois. À titre d'exemple, à chaque niveau de coefficient correspond une fourchette de rémunération variant de -10 à +10 % : cette mesure est contestée par les syndicats qui y voient une inégalité non justifiée et défendue par la direction qui la juge seule à même de rendre compte des profils différents des individus embauchés à l'usine. Deux logiques se dessinent ici, l'une défendant la régulation collective de la masse salariale, l'autre – promise à un meilleur avenir – prônant l'individualisation des parcours professionnels. Autre exemple : le principe de la cotation par poste est fortement contesté par les syndicats qui demandent à ce que la rotation des postes et, partant, la polyvalence des ouvriers soient reconnues, tandis que la direction défend le principe d'une progression non pas horizontale mais verticale, de chaque salarié au sein de la grille de classification. Autre point de désaccord enfin : les syndicats dénoncent les critères retenus pour classer les emplois, et leur préfèrent le niveau d'études validé par les diplômes nationaux.

> La qualification doit croître avec l'expérience, l'évolution des techniques, la formation professionnelle, les études. Avec la grille que vous proposez, il n'y a aucune revalorisation du travail manuel. 510 travailleurs vont être bloqués au cœfficient 155, 20 administratifs seront bloqués au cœfficient 180, nous ne pouvons accepter ces blocages. Sur quels critères les travailleurs vont-ils évoluer d'un niveau à l'autre ? Les diplômes ne seront pas reconnus, puisque ce sera en fonction des places disponibles. Or nous savons que les diplômes d'une ancienneté de plus de 3 ans ne seront plus reconnus si la personne n'a pas pu exercer sa profession. Nous demandons que les diplômes d'enseignement technique et général soient reconnus. La compétence des travailleurs doit être reconnue. Nous demandons que la qualification acquise en formation soit elle aussi reconnue. Dans le système que vous nous proposez, vous continuez à classer les travailleurs selon les postes de travail. Vous êtes en retrait par rapport au protocole d'accord national qui définit les niveaux sur les critères d'autonomie, responsabilité, type d'activité, connaissances requises. […]
>
> Voici un exemple : au 1er janvier 76, pour un horaire de 40,25 heures, un AQ2-4 recevait un salaire de 2 425 F. Sachant que la valeur de points est de 14, 20 F, le nombre de points devant être attribué à cette personne dans la nouvelle

8. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien cadre en mars 2009.

grille aurait dû être 2425 : 14,2 = 171 points ; or la nouvelle classification sera de 155 points + 10 % et son salaire de 2 425 F.

Deux commentaires sont à faire :
– la direction s'est trompée dans l'attribution des points de la nouvelle classification
– sachant que la valeur du point varie de -10 à +10 % autour des 155 points, l'ancien AQ2-2 est bloqué jusqu'à la retraite.

Une démonstration identique peut être faite pour le nouveau personnel classé à 145, 170 ou 190 points. Par le truchement des -10 % et +10 % par rapport aux indices, le personnel a été augmenté. **La direction croit-elle que le personnel n'a pas compris que c'était son ultime et dernière augmentation ?**

C'est donc sur un total désaccord que débutent et se concluent les discussions à la cité administrative d'Annecy – malgré l'obtention de quelques mesures telles que la hausse du nombre de coefficients, compensée par la baisse de la valeur du point. De son côté, la direction continue en effet de défendre cette nouvelle méthode, qu'elle présente comme un mode de régulation des carrières enfin rationnel :

– Vous disiez que vous aviez instauré un outil qui permettait de classer les métiers au sein de la nouvelle grille…
– On utilisait la grille des emplois qui résultait des accords UIMM. Mais pour ranger les emplois de Faverges à l'intérieur de cet outil, on avait utilisé un outil d'évaluation du niveau de chacun des emplois. Et comme à un emploi déterminé, les salaires n'étaient pas identiques, parce qu'il y avait des variables liées à l'histoire personnelle, on avait proposé pour chacun des emplois une fourchette de rémunération. De telle sorte que ces fourchettes puissent contenir tous les cas d'espèce, surtout quelques cas particuliers. Bon, ça nous paraissait rationnel. Ça nous paraissait normal. On était tout à fait prêts à discuter de l'aspect technique de la chose, ça a été complètement balayé.
– Le système des classifications fonctionnait avec un coefficient multiplié par la valeur. Comment, en multipliant ça, on pouvait avoir des salaires différents ?
– Vous aviez un coefficient, et une valeur de point. Mais face au cœfficient, vous aviez un minimum et un maximum de rémunération, + et -, en fonction de l'ancienneté, en fonction de toute une série de facteurs, bon ça, ça n'a pas été entériné. Pour les principes de classification, on s'inscrivait dans l'accord national. Je sais pas quelle était la vraie motivation : je crois pas qu'ils aient été à aucun moment – je parle de ceux qui parlaient le plus, hein, la CFDT – favorables heu… à comment vous dire, à entrer dans un processus rationnel. À partir de ce moment-là , on entrait dans un processus rationnel, pourquoi on fait une distinction entre tel emploi et tel emploi ? Quels sont les critères distinctifs en termes de qualification – la qualification, c'est lié à un niveau d'étude, c'est lié à un niveau d'expérience, c'est lié à un certain nombre

> de savoirs, on peut discuter. Surtout à Faverges où il y avait des métiers spécifiques : ceux qui passaient de la laque, ça se fait pas ailleurs, y avait matière à réflexion. Là nous étions vraiment ouverts, pour discuter de tout. Et ça c'est fermé. On s'est rendu compte assez vite que là n'était pas le problème, et donc ça bifurquait sur autre chose, c'est pas vraiment le problème. Alors on leur a donné un outil : « Voilà comment on vous suggère de positionner les différents emplois dans cette grille », donc « on est prêt à discuter de cet outil », et ils ne sont pas entrés dans le jeu. [9]

De leur côté, les organisations syndicales se divisent sur les résultats obtenus : si la CGT estime dans un premier temps satisfaisantes les propositions de la direction, elle s'indigne dès l'année suivante du non respect de certains engagements. Quant à la CFDT, peu de ses membres estiment avoir obtenu des acquis à la mesure du conflit, comme le montre le témoignage suivant, recueilli par écrit :

> L'acquis du conflit = un droit plus large pour le Secrétaire du CE qui obtient un 1/2 temps rémunéré par la Direction, une méthode de classifications des postes de travail avec descriptions, analyse par la méthode CORBIN[10], évaluation par une commission où siègent les diverses catégories du personnel et 1 représentant de la Direction et une grille de lecture qui attribue le cœfficient du poste « dont la clef » est possédée par la seule Direction… Mais l'individu, son savoir-faire, son expérience, sa formation, son raisonnement, sa culture… tout ça ne compte pas !!!![11]

Aussi semble-t-il contestable d'interpréter comme un prétexte les motivations affichées du conflit. Soulevant la question de la justice redistributive au travail, le différend sur les classifications touche à un point particulièrement sensible de l'organisation sociale en vigueur sur le lieu de travail. Les bouleversements entraînés localement par la mise en application d'un nouveau système ouvrent ainsi une brèche et favorisent une plus vaste remise en question des principes régissant le quotidien de la communauté de travail. On peut en ce sens parler de politisation de la question des classifications chez S.T. Dupont, puisqu'un objet *a priori* technique devient progressivement source de débats et de contestations intenses. On comprend alors que la « culture » Gillette en matière de relation sociale est en total porte-à -faux avec les aspirations émises par les salariés mobilisés : rejetant la « rationalité » des nouvelles mesures, ils entendent non pas regretter l'ancienne direction – regret dont on ne trouve

9. Extrait d'un entretien réalisé en mai 2009 avec l'ancien directeur des relations sociales.
10. Cette méthode a été créée par une société, l'Institut de gestion sociale.
11. Témoignage écrit de Catherine Bondi, recueilli par mail en avril 2009.

aucune trace sérieuse dans les archives –, mais proposer un mode alternatif de gestion de la masse salariale, sur lequel les représentants du personnel auraient cette fois prise. Un tract rédigé par la récente section CFDT instaurée dans l'établissement d'Annecy de Gillette France traduit cette aspiration à ne pas obtenir les avantages de l'initiative de la direction, mais par l'action collective :

> Pourquoi une section CFDT chez Gillette France ? La volonté de la direction de maintenir en place une structure hiérarchique cloisonnée aboutit à ce que chacun ne possède qu'une information fragmentaire avec pour résultat un désintérêt pour notre travail et une incapacité à prévoir l'avenir. Nous voulons participer véritablement à la vie de l'entreprise, parce que son avenir conditionne le nôtre et parce que notre travail quotidien est la seule source de la richesse créée. Nous affirmons qu'une information annuelle au personnel par petits groupes lorsqu'elle n'est pas complétée par une volonté de faire connaître plus largement et collectivement l'ensemble des données est l'application de « trucs » de psychologie de groupe. […] Face à une direction qui utilise des spécialistes pour créer dans nos esprits l'illusion que nous devons tout attendre d'elle, il nous faut des représentants formés sur le plan juridique, social, économique capables d'apporter une contradiction constructive.[12]

C'est en ce sens que se trouvent progressivement mêlées questions « de fond » et questions « de forme », pour reprendre les termes employés par la direction de S.T. Dupont : au fil du conflit, il apparaît que l'espoir d'obtenir des résultats concrets et de faire progresser une conception alternative des rapports sociaux au sein de l'entreprise ne peut se faire sans que les salariés – ou du moins leurs représentants – aient un droit de regard sur sa marche globale, sans que soit posée la question de l'autorité et du pouvoir à l'usine. Toutefois, c'est seulement avec la poursuite du conflit que les mots d'ordre autogestionnaires, demeurés jusqu'alors à l'état de slogans, ont commencé à prendre du sens et à faire figure de voie, non plus seulement alternative, mais envisageable.

Importer Lip à Faverges ? La question du pouvoir à l'usine

De même qu'il paraît indéniable que les classifications ont constitué un ressort crucial de la mobilisation du printemps 1976, il est peu contestable que les modes d'exercice du pouvoir et de l'autorité à l'usine ont progressivement été mis en question. Les sources écrites et les entretiens dénotent clairement l'existence d'une aspiration sourde, consciente ou moins avouée, à faire de l'usine un lieu de démocratie, à desserrer la contrainte pesant sur les ouvriers. Ce sentiment transparaît nettement dans le témoignage d'une ancienne ouvrière,

12. Extrait d'un tract du 4 mars 1975 de la section CFDT de Gillette France à Annecy.

rentrée chez S.T. Dupont en 1967 et affectée au service du polissage, pour qui l'engagement syndical correspond notamment à une volonté de combattre la violence – symbolique et verbale – inhérente à la hiérarchie :

> – Ben, moi je suis entrée en 1967, le 19 décembre, je venais de perdre mon mari, je ne travaillais pas, deux enfants bébés, je suis rentrée chez Dupont, où je suis entrée au polissage, on faisait briller des pièces de briquet. Et avant j'avais travaillé chez Stäubli, j'avais été licenciée parce que j'avais eu un accident de colonne vertébrale chez eux, et on me mettait toujours aux fontes et j'étais contrôleuse pièce santé acier, et ils voulaient pas me changer de place, et avec des problèmes de dos, plâtrée deux mois et tout, trop souvent absente, **on m'a renvoyée pour absentéisme. À l'époque personne a levé le doigt, moi, je pouvais pas me défendre, fallait que je reste allongée et mon mari, sur ces entre-faits est décédé, j'avais deux enfants. L'inspecteur du travail me disait : « Ayez patience, ayez patience, je vous trouverai quelque chose. » De la patience j'en ai, mais j'ai des enfants qui mangent tous les jours.** Et j'ai dit à ma sœur qui travaillait chez Dupont : « Demande à Dupont s'il y a du travail pour moi », puis son chef, ils m'ont embauchée, chez Dupont. J'ai travaillé au polissage, et j'avais toujours mes problèmes de dos, on n'avait pas d'appui, fallait faire 12 000 fois par jour les mêmes gestes – j'avais compté combien qu'ça faisait. Et donc, j'avais ces problèmes de dos, puis Michelle, la fille à Honoré, par Geneviève Tillard, savait que j'avais ces problèmes. Elle en avait parlé à son père, qui est venu dans l'usine parler à madame Stéphanie, la chef. J'étais en noir à l'époque, il est venu me voir. Il m'a dit : « Vous avez des problèmes ? » J'ai dit : « Oui. » « Vous avez des certificats médicaux ? » **J'ai dit : « Bien sûr », et sur ces entre-faits, ils m'ont convoquée dans un bureau, chez le directeur, parce qu'Honoré, qui était délégué syndical à l'époque, il a dit que j'avais ces problèmes. Ils m'ont convoquée dans un bureau, le docteur demandait que je fasse 8 heures, à l'époque ils faisaient 10 heures. Il m'a dit : « Vous ferez 9 heures. » Il m'a dit, y avait ma chef, que s'il avait su que j'étais malade, il m'aurait pas embauchée, qu'il faisait pas marcher l'usine avec des malades. Bon, heu, je n'ai rien dit, qu'est-ce que je pouvais dire ? Je suis retournée à mon atelier, puis la chef, en me raccompagnant, elle m'a dit : « Vous vous êtes adressée au syndicat, vous demanderez des augmentations au syndicat. » Alors, je pleurais quand je suis revenue, naturellement, devant toute la dorure** – à l'époque, les ateliers communiquaient – et je me suis dit : « Tu vas pas pleurer, tu viens de perdre ton mari, tu as deux enfants, c'est pas le moment de te laisser aller. » **Puis j'ai dit : « Elle m'aura pas ! » Puis j'ai continué de travailler, et ça m'a fait arriver au syndicat, et puis en plus on faisait partie du CMR** [Chrétien monde rural[13]]. Donc ben, on réfléchissait, à l'Évangile et tout, notre vie en

13. Issu de la JAC, ce réseau a été constitué en 1945 sous le nom de Mouvement Familial Rural (MFR) puis a changé de nom en 1966 pour devenir le CMR. Il entend favoriser la rencontre et la discussion de chrétiens engagés afin de réfléchir aux questions soulevées par la « ruralité ».

tant qu'hommes, et ça m'a amenée au syndicalisme. J'ai vu que chez Stäubli, on m'avait renvoyée, j'avais deux enfants mineurs, mon mari avait un cancer, et on m'a licenciée quand même. On avait fait une quête pour moi, je dis pas le contraire et tout, mais bon, j'abrège. Je suis entrée chez Dupont.
– Vous avez adhéré au syndicat quand ?
– Pas tout de suite, je ne savais pas ce que c'était, mais j'étais écœurée de la façon dont on m'avait licenciée chez Stäubli… Alors bon, ben, après ça j'ai toujours été syndiquée, puis après, en faisant partie d'un mouvement chrétien que… d'être des hommes libres, debouts, de se faire respecter. **On m'avait demandé si je voulais faire partie, j'ai dit : « Ben oui », pas comme ayant des responsabilités tout de suite ; et puis voilà , je suis partie, à partir du moment où j'ai été syndiquée, je n'ai plus eu peur de ma chef. J'ai dit : « J'ai changé, maintenant je peux lui répondre, je peux lui parler. » Ça se faisait pas ça, de répondre ! Ah ben non, on était d'une famille ouvrière, on avait toujours les chefs, les patrons, mais quand y avait de l'injustice, moi je trouvais qu'on m'en avait trop fait. On m'en avait trop fait.** […] Au moment du premier conflit qu'on a eu chez Dupont, en 75, j'étais déjà déléguée, parce que, je me rappelle, on avait été à la préfecture. Monsieur Berger, qui était le maire, m'avait dit : « Ça s'arrangera. » Mais il m'a fallu un peu de temps pour comprendre, savoir quels étaient les droits, déjà des travailleurs, et qu'est-ce qu'était le syndicat. […] Et puis de voir les injustices, ça, ça m'a toujours révoltée. Famille ouvrière, de 12 enfants, donc on voyait mon père travailler aux aciéries d'Ugine, au four.
– Il était syndiqué ?
– À l'époque, non. Mais sans l'être, et avec l'instruction qu'il avait, il vous disait : « L'ouvrier qu'on félicite, c'est un con ! » Il avait déjà bien compris… À l'époque, ça n'existait pas, ils avaient fait grève une fois, je me souviens, ils étaient 4 000, mais ça n'existait encore pas. […] Puis après, y a eu 76. Alors 76, oui, ça a été quelque chose.[14]

Le fait d'être chrétien induit ainsi un mode de militantisme qui peut ensuite se couler sans trop de difficultés dans l'organisation syndicale et qui apporte à la contestation ouvrière un certain répertoire et des références particulières. Les origines chrétiennes de la CFDT, issue de la CFTC puis laïcisée, ne rendent pas nécessairement plus simple l'engagement militant chrétien. À Faverges, la présence d'un prêtre-ouvrier modifie sensiblement la donne syndicale, et rend la CFDT plus forte dans un contexte de forte pratique religieuse.

Cf. J.-L. Ducasse, G. Lafon, P. Latour et J. Morlet, *Chrétiens dans le monde rural : LAC, MFR, CMR, 50 ans d'histoire*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1989.

14. Extrait d'un entretien réalisé avec une ancienne déléguée du personnel CFDT en mars 2009.

Des envies de démocratie qui inquiètent

Les années 1970 sont marquées chez S.T. Dupont par un renouvellement de l'équipe syndicale CFDT. Cette équipe, composée essentiellement des délégués du personnel, est soudée et mène une réflexion militante et politique. Gérald Floret joue un rôle important dans la tenue de ces débats, de même que le frère de Jean-Charles Violi, Serge, attaché à l'idéal d'autogestion défendu par les instances nationales. Jean-François Demolis, ancien délégué du personnel, témoigne de cette atmosphère propice aux débats :

> – Et vous vous souvenez de comment vous avez pris la décision d'occuper ?
> – Le ras-le-bol, le ras-le-bol, on a demandé aux gens ce qu'ils en pensaient, on a questionné, et puis, à cette époque-là , la CFDT partait dans une orientation nationale, une orientation d'autogestion. Et ce système d'autogestion, c'est vrai que nous, en tant que délégués, on a essayé de s'y former, pas dans le cadre de diriger une société, loin de là , mais d'avoir une certaine compréhension de ce qu'était la gestion d'une entreprise, qui avant nous échappait totalement. Mais ça, c'était dans le cadre du comité central, où on avait à faire à des bilans d'entreprise, où on avait à faire à des… des… comment dirais-je ? Quand ils nous disaient qu'ils allaient faire tel ou tel projet dans tel ou tel pays, il fallait savoir de quoi on parlait, pour être capable de poser certaines questions, puis arriver à suivre. C'est de là qu'on s'est informés, documentés, et qu'on est devenus une force qui a commencé à faire, j'allais dire, pas tout à fait peur au patronat, mais dans laquelle il s'est senti un peu… un peu agressé, quoi.
> – Et ça c'est grâce à l'autogestion vous croyez ?
> – Ah oui, à mon avis. […] Donc ben suite à ça, on est arrivés à , à …
> – Vous avez constitué un contre-pouvoir, c'est ça ?
> – Un moment, on l'a constitué, on était renforcés, on était stimulés par cette impression d'avoir la chance et la capacité de discuter, pas d'égal à égal, faut quand même rester humble, mais de comprendre déjà beaucoup plus facilement les choses, et d'intervenir beaucoup plus facilement.
> – Et les choses, vous les compreniez mieux parce que vous aviez des formations ?
> – Oui, puis après, faut potasser, faut discuter, faut lire. Mais bon, là , on avait des cerveaux dans l'établissement [il montre Gérald Floret], on a pu s'appuyer sur eux. On était chacun à sa place, quoi.
> – C'était une bonne équipe.
> – Oui.[15]

15. Extrait d'un entretien réalisé avec Jean-François Demolis en mars 2009.

On note la façon dont l'interrogé met à distance le projet entrepreneurial : la formation des militants syndicaux ne doit pas viser à raisonner comme les membres de la direction, mais à s'émanciper de leurs critères.

L'heure n'est donc pas à la négociation du côté syndical, ce qui n'est pas le cas non plus du côté des instances patronales[16]. L'UIMM adopte une attitude défensive et se méfie grandement des mots d'ordre autogestionnaires : lors d'une formation organisée à Annecy fin 1976 sur la gestion des conflits sociaux, à laquelle participent les membres de l'ancienne direction, les animateurs débutent par une mise en contexte présentant les projets syndicaux et politiques de l'époque. Ils soulignent qu'une tentative de déplacement du centre de gravité de l'activité politique est à l'œuvre, des espaces publics traditionnels à l'entreprise. Ils invitent les chefs d'entreprise à la méfiance et les encouragent à adopter des stratégies de riposte bien conçues, fondées sur le recours judiciaire, la pratique de discussions longues, l'action patronale collective. Face à ce climat conflictuel, les pouvoirs publics tentent de mettre en œuvre des mesures visant à apaiser les tensions : c'est en ce sens qu'il semble possible d'interpréter une proposition telle que le rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise, remis à Valéry Giscard d'Estaing en 1975.

L'idée de mettre en place des mesures favorisant, non pas la cogestion, mais une représentation plus large des syndicats au sein des structures de l'entreprise part en effet du constat d'un déficit démocratique au sein des espaces de travail, où prévaut avant tout le principe de subordination du salarié à l'employeur. De même, les lois Auroux adoptées en 1982 ont eu pour intention quelques années plus tard de restituer aux salariés un droit de parole dont on constatait qu'il était inexistant dans les textes et en pratique. Les pouvoirs publics se préoccupent donc de canaliser la conflictualité, sourde ou ouverte, qui oppose patronat et syndicats à l'époque, conformément au modèle de régulation des relations professionnelles construit au fil du xx^{e} siècle et en particulier après 1945[17]. Le mot d'ordre autogestionnaire va en effet à l'encontre du principe étatique : en partie inspiré d'une tradition anarchiste – certes revisitée –, il invite les salariés à relativiser les avancées obtenues sur le plan juridique et à ne plus chercher seulement à réguler le jeu capitaliste, mais à en prendre eux-mêmes les rênes pour, ensuite, instaurer de nouvelles règles, en premier lieu en matière de redistribution salariale.

16. Sur l'évolution de la CFDT dans cette période, cf. notamment M.-N. Thibault, « La CFDT et son histoire », *Le Mouvement Social*, juillet-septembre 1977, p. 95-100.

17. A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, 2007 (1994).

On a évoqué le risque, inhérent à cet idéal, que cette prise en main par les salariés donne lieu à la captation du pouvoir par certains d'entre eux, et on a vu que certains syndicalistes n'avaient pas choisi de décliner l'appel du pouvoir. Ce n'est toutefois pas ce qui marque le plus les esprits à l'époque. Le mot d'ordre autogestionnaire continue en effet à connaître un réel essor, suite notamment à l'expérience menée à l'usine Lip de Besançon en 1973 et 1974. Assurant pendant plusieurs mois la production par leurs propres moyens, les salariés se passent de supérieur hiérarchique et, médiatisés, font connaître leur expérience en France et à l'étranger. Certains syndicalistes de Faverges se rendent à Besançon et prennent en charge la vente de montres pour le compte des salariés de Lip. À la faveur de cette solidarité pratique entre salariés d'entreprises et de régions différentes se tissent un répertoire, sinon d'action collective, du moins de représentations communes. Faverges, les syndicalistes reviennent de Besançon avec un idéal revivifié, et le sentiment d'un nouveau possible.

L'autogestion chez S.T. Dupont : utopie, pur slogan, menace, ou projet concret ?

La référence au possible autogestionnaire est présente tout au long du conflit, en proportion variable : évoquée furtivement à l'hiver 1975 par la CFDT pour intimider la direction, elle est mise entre parenthèses aux débuts du conflit, puis réapparaît début avril, lorsque l'avancée vers des négociations est bloquée. Le 5 avril, en effet, on l'a vu, les représentants du personnel annoncent une reprise de la production sous contrôle syndical, ce qui suscite la réaction de la direction et des pouvoirs publics, en la personne du préfet et du maire qui poussent les parties prenantes à des discussions qui ont lieu du 6 au 10 avril à la cité administrative d'Annecy. Tout au long du conflit, la direction de S.T. Dupont craint une volonté de passage à l'autogestion, affront concret qui finirait de remettre en cause le principe même d'une hiérarchie et d'une direction détentrice de l'autorité à l'usine. Aussi les notes patronales abondent-elles de considérations liées au projet autogestionnaire supposé des sections syndicales, en particulier de la CFDT.

On peut également se demander dans quelle mesure les délégués du personnel CFDT étaient prêts ou non à mettre en application leur menace de reprise de la production. Les témoignages recueillis à ce sujet demeurent ambigus. Le retrait du stock par la direction rendant impossible tout projet concret de vente, un premier coup est porté au projet autogestionnaire, mais sans que celui-ci ne soit abandonné pour autant :

– Les cadres ont déménagé le coffre, donc on est repartis de Paris.
– Le coffre, c'était le stock ?
– Le stock de produits finis, ce qu'on avait plus ou moins bouclé pour notre survie, pour négocier avec.
– Parce que vous vouliez faire comme Lip ?
– Ah ben, attendez, on l'avait bloqué, hein.
– Vous vouliez le planquer, c'est ça ?
– Non, pas le planquer, le bloquer pour dire le vendre – mais on l'aurait vendu, nous, hein ! J'sais pas si on aurait été jusque-là , mais avec la volonté qu'on avait… Oh, j'sais pas si… Certains disent comme les Lip, mais j'sais pas si… C'est peut-être pas aussi performant qu'eux. Mais dans cette idée-là, quoi. Dans cet ordre d'idée-là . Je sais pas si on aurait été jusqu'à le vendre. Parce que bon, faut quand même trouver, faut passer les filiales, un certain nombre de choses. Quand on est arrivés, la négociation qu'on avait le lendemain, sans ça on n'avait rien, quoi. Alors c'est vrai qu'on a fait durer le conflit, pour reprendre la main.[18]

– Et dans l'entreprise, y avait l'exemple de Lip, est-ce que vous vous êtes posé cette question ?
– Non, nous, c'était pas le même cas que Lip ; parce que nous, l'outil de travail était là, les produits se vendaient, c'est pas le cas de Lip. […] Chez Dupont, ce qu'il fallait simplement, c'est que les salariés aient un peu plus de pouvoir pour pouvoir dire en face des comptes de la société : « Attendez les gars, vous pouvez pas tout vous mettre dans les poches à une dizaine, faut peut-être partager avec les autres. »
– Dans les archives, la CFDT disait : « Attention, si vous continuez à pas négocier, nous on va reprendre la production. »
– Ah oui, oui. C'est clair.
– Vous y pensiez vraiment ?
– Ah, bien sûr. Oui, oui. Parce que moi, j'ai fait des voyages d'à peu près… j'ai vendu à peu près 30 millions de francs de montres, hein.
– Chez Lip ?
– Pour les aider, ah ben oui.
– Et vous pensiez faire pareil à S.T. Dupont ?
– Ah mais, c'est clair, hein. Les Américains disaient : « On négocie pas, c'est trop cher autrement, on s'en va autrement, on gagne pas assez. » Parce que eux, ils voulaient 15-20 %. Alors qu'il faut être logique, 5-6 % de net, c'est largement assez ; si vous voulez que le commerce tourne, il faut que les gens vivent. [19]

Toutefois, la menace de reprise de la production n'est pas mise à exécution : davantage utilisée du 3 au 5 avril comme un moyen de pousser la direction aux négociations, elle n'est plus mentionnée par la suite. Avec le recul, il semble à

18. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien délégué du personnel en mars 2009.
19. Extrait d'un entretien réalisé avec un ancien représentant du personnel en mars 2009.

l'observateur extérieur que ce projet soit donc resté au stade de la velléité ; et on pourrait être tenté d'en déduire qu'il ne s'agissait là, contrairement à Lip, que d'un slogan destiné à faire réagir une direction dont les salariés allaient *in fine* reconnaître l'autorité et la légitimité. Une question se pose alors, qui va guider le chapitre suivant : le conflit n'a-t-il été pour les salariés mobilisés qu'un « jeu », une inversion temporaire des rôles permettant de rêver un instant avant que le quotidien ne reprenne ses droits ? Ne doit-on pas plutôt considérer que les événements ne donnent pas tous lieux aux mêmes configurations, et que la part de hasard – de *kairos*, pour parler comme Jeanne Guien et Balthazar Pupponi – qu'ont su saisir les salariés de Lip n'était ici tout simplement pas disponible ? Tout s'est en quelque sorte passé comme si on avait eu à faire à la partie immergée de l'iceberg autogestionnaire, celle des cas peu médiatiques qui ne « marchent » pas, mais qui incarnent le travail d'une idée et participent à l'élaboration collective et pratique d'un possible jusqu'alors peu envisagé. C'est en ce sens que le conflit de Faverges s'inscrit dans le contexte particulier des années 1968, où sont tentées – et souvent manquées – des expériences d'émancipation voulues inédites, et où ce qui n'était pas envisageable le devient. Dans quelle mesure ces expériences modifient-elles le cours de la vie des gens ? C'est cette question autrement complexe qui nous occupe à présent.

Chapitre 6

Carnaval ou événement ? Des idées et des corps subversifs

« La grève e(s)t une fête »
Banderole affichée à l'École normale supérieure
durant le conflit LRU du printemps 2009

On est frappé, en consultant les sources, par l'obsession patronale du retour à la normale. Les multiples notes prises au cours du conflit, suite à des conversations téléphoniques ou des réunions, suggèrent le sentiment de branle-bas de combat qui anime la direction pendant le conflit. Celle-ci semble en effet avoir eu le sentiment de vivre une déroute idéologique et pratique, remettant en cause les versions légitimées de la rationalité à l'usine et les habitudes collectives. Les témoignages ouvriers, quoique moins insistants sur le conflit de 1976, traduisent également l'idée qu'en l'espace de six semaines, les choses ont changé.

Avec un recul de plus de trente ans toutefois, on est tout autant marqué par la vitesse avec laquelle les choses sont rentrées dans l'ordre que par l'ampleur de la remise en cause, et il faut un peu d'imagination pour se représenter l'usine tenue par les salariés. Le constat de départ d'Ève Chiapello et Luc Boltanski s'applique à la situation de l'usine S.T. Dupont de Faverges : l'ordre capitaliste se distingue par la souplesse avec laquelle il sait opérer des retournements et, alors même qu'il semblait un temps déstabilisé, faire de nouveau consensus. On aurait alors tendance à regarder la lutte des salariés de S.T. Dupont comme une tentative un peu téméraire et mécaniquement provisoire de déstabiliser le pouvoir, ou au mieux comme un moyen de recouvrer une dignité – pour parler comme Gérald Floret – jusqu'alors jugée peu ménagée.

Pourtant le contexte actuel de crise et de regain de radicalité incite à prendre plus au sérieux l'ambition contestataire exprimée au cours du conflit : les salariés de Molex, de Continentale ou d'EDF rappellent en effet aux contemporains combien l'acceptation de l'ordre économique et politique établi est précaire, et combien l'adhésion au système, loin d'être un phénomène naturel, est le fruit d'un travail que le pouvoir prend et doit prendre au sérieux pour assurer sa propre pérennité. Les années 1990 étaient peu favorables à ce type de questionnement historiographique – jusqu'où un conflit met-il sérieusement en question l'ordre établi ? –, les années 2000 y sont peut-être davantage propices. Après avoir abordé dans le chapitre précédent la question de l'ambition radicalement démocratique d'un conflit à slogan autogestionnaire (la prise du pouvoir par les salariés), on s'interroge donc à présent sur les brèches qu'a pu créer ou non ce conflit au sein de la communauté catholique et anciennement paysanne de Faverges. On se demande, pour ainsi dire, ce que le conflit change réellement à la vie des gens.

De quoi s'est-il agi exactement du 11 mars au 20 avril : d'une simple inversion momentanée des rôles, d'une parenthèse festive permettant à la communauté salariée d'épancher un moment ses aspirations subversives ? Ou d'une tentative plus franchement consciente de remettre en cause la répartition des fonctions et le principe de subordination qui sous-tend l'ordre économique ? Autrement dit, l'historien a-t-il affaire à une séquence carnavalesque par définition momentanée et au fond inoffensive, ou à un véritable événement créant une brèche dans le déroulement institué de l'ordre des choses et ouvrant, pour reprendre l'expression d'Alban Bensa et Éric Fassin, sur une « série » ?

Au cours de la recherche, plusieurs entretiens nous ont incité à nous interroger sur les évolutions brusques des sensibilités, et même de l'intime, des salariés de l'usine : plusieurs interrogés mentionnent, certes brièvement, les aventures amoureuses passagères venues, le temps du conflit, bouleverser certaines situations conjugales – venues, pour ainsi dire, remettre en cause la donne matrimoniale au sein de la communauté catholique et un peu conservatrice de Faverges. Les six semaines de conflit semblent en effet avoir suscité des remises en question, momentanées ou non, dans la vie des uns et des autres, en particulier la trajectoire de certains couples.

Il est délicat d'entreprendre d'évoquer en historien ce type de mutations : outre la règle de la décence que l'on choisit de s'imposer dans la tenue des entretiens, les détails privés sont fort peu mentionnés dans les sources et les témoignages ne les abordent que furtivement. De plus, on sait combien de temps il a fallu à Olivier Schwartz pour entrevoir les façons privées de vivre en

milieu ouvrier[1], et nous ne disposions pas du même laps de temps. Certains travaux récents suggèrent toutefois de ne pas écarter ce questionnement et de ne pas le disqualifier au regard des principes déontologiques en le rangeant au rang du voyeurisme (risque certes non négligeable dans les sciences sociales) : c'est en effet lorsqu'il interroge les épouses des militants que le documentaire réalisé sur les Lip nous a semblé enrichir le plus la réflexion sur les mouvements sociaux, en soulignant les aspects de genre, d'une part, mais surtout en suggérant que l'« Histoire » ne se déroule pas indépendamment des histoires individuelles mais au contraire les traverse, en soulignant donc que public et privé ne sont pas deux sphères radicalement autonomes. Faire du couple un des objets centraux du conflit, et par conséquent accepter de déplacer les lieux de l'analyse vers des espaces peu abordés tout en prenant garde à préserver l'intimité des gens : c'est en ce sens que ce documentaire nous a paru profondément novateur et éclairant. Et c'est pourquoi nous souhaiterions ici traiter un matériau ténu mais non négligeable, et qui relève presque davantage d'un matériau anthropologique que proprement historique : celui qui interroge l'ébranlement du sensible et de l'intime consécutif à l'irruption d'un inédit, l'occupation de l'usine et le relatif désœuvrement dû à l'arrêt du travail pendant six semaines.

La dénaturalisation de l'ordre et du normal

Du 11 mars au 20 avril en effet, un grand ébranlement des certitudes quotidiennes semble à l'œuvre, qui remet un temps en question l'ordre fossilisé, incorporé, des choses. La tendance de la direction à désigner les faits et gestes des salariés en lutte suggère une difficulté à appréhender confortablement les phénomènes auxquels ils sont brusquement confrontés.

Quand les « manants » gouvernent

Suite peut-être à la lecture de Paul Cuny, la direction interprète souvent le conflit comme la révolte de « manants » ayant perdu leur « seigneur », en l'occurrence les héritiers de Simon Tissot-Dupont. Ils recourent ainsi à un type d'interprétation particulier : c'est la nostalgie d'un pouvoir apparaissant sous des formes traditionnelles et aisément identifiables qui animerait les salariés. On a vu pourquoi ce mode d'explication demeurait difficile à étayer par des observations et des faits précis. L'hypothèse d'un lien entre le pouvoir et les formes prises

1. O. Schwartz, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, PUF, 2002 (1990), 558 p.

par la contestation semble en revanche intéressante puisque c'est pendant le conflit, on l'a vu, que les salariés et leurs représentants en sont progressivement venus à questionner la légitimité même de la hiérarchie. Plusieurs des projets alternatifs élaborés pendant l'occupation vont en effet à l'encontre des modes de fonctionnement « normal » dans l'entreprise : la volonté affichée de reprendre la production sans chef, le souhait d'organiser différemment le travail en favorisant la polyvalence plutôt que l'identification du salarié à un seul poste, la baisse volontaire et collective des cadences de travail, mais aussi la fête à l'usine et des pratiques de sociabilité fondées sur d'autres principes que la hiérarchie, sont autant d'éléments qui viennent heurter les conceptions de la direction et les principes qu'elle avait jusqu'alors mis à l'honneur.

Dès lors, elle insiste sur le caractère farfelu de ces projets, qui selon elle ne peuvent pas être pris au sérieux. D'où la récurrence, dans les propos de l'ancienne direction, des références à la fête ou à la consommation d'alcool :

> – Et pendant l'occupation, vous avez eu des échos de ce qu'il se passait ?
> – Oui, on avait eu des échos. Il y avait souvent la fête, il y avait des meetings tous les matins.
> – La fête, vous avez eu des échos par qui ? D'autres ouvriers ?
> – Oui. La fête le soir. Bon, je sais pas s'il faut le croire, c'est des échos. On racontait qu'ils faisaient la fête. Mais c'est relativement classique, cet aspect des choses. […] Alors on popularise et on fait la fête. Là encore, responsabilité de l'entreprise : s'ils foutent le feu, s'il y a des gens qui périssent… donc on envoie des huissiers, on les sommait de ne pas faire la fête, de ne pas ouvrir les usines à tout le monde, mais ça prend un temps fou, un temps fou.

L'occupation de l'usine inaugure donc une séquence de remise en cause des modes de gestion courants, et favorise une sortie hors du quotidien des cadences et de l'usine. On rejoint ici les analyses formulées par Antoine Prost sur l'occupation des usines en 1936 : l'occupation est en soi une rupture radicale avec le rythme quotidien de l'usine, un arrêt souvent vécu comme salvateur par les salariés qui peuvent alors cesser de produire pour se rencontrer et partager des expériences communes.

Les révolutions intimes : le tabou des « coucheries » à l'usine pendant l'occupation

Cet arrêt momentané du travail favorise en effet une sociabilité plus spontanée qu'en temps normal et des rencontres entre des personnes ne travaillant pas nécessairement dans les mêmes ateliers ou les mêmes entreprises. C'est dans ces conditions que se crée le sentiment d'une solidarité nouvelle :

> Les salariés des autres entreprises de Faverges, d'Annecy… mobilisés par leurs syndicats, se joignaient aux grévistes devant ST DUPONT. Des collectes de solidarité étaient organisées dans les entreprises sur Faverges-Ugine-Albertville-Annecy. Tout un mouvement solidaire… de jour comme de nuit. Souvent, il fallait rechercher la Direction qui se cachait et trouvait refuge dans un hôtel au bord du lac d'Annecy, sur les hauteurs de Talloires. […] Au total une « ambiance de tonnerre » qui faisait supporter la longueur du conflit et évitait l'essoufflement.[2]

Le changement brutal vis-à-vis du quotidien est également dû à l'organisation nouvelle que nécessite l'occupation de l'usine. En effet, pour garantir la continuité du mouvement et permettre aux délégués de quitter l'usine pour aller négocier, il faut que celle-ci soit continuellement occupée.

> – Les délégués CFDT pendant tout le conflit se réunissaient tous les matins dès la 1re heure pour travailler les revendications, trouver des interlocuteurs pour peser sur les blocages de la Direction, faire les communiqués de presse pour les journaux locaux, rédiger des tracts, préparer l'inter syndicale avec la CGT qui était née il y a quelques mois… organiser les salariés, les adhérents sur chaque journée en les faisant distribuer des tracts aux sorties de usines, en les associant en AG pour leur donner les évolutions, en les faisant voter à main levée sur des décisions à prendre, en les incitant à occuper au mieux les jours et les nuits dans l'usine (pour les piquets grève surtout la nuit par roulement).
> – Comment ça s'organisait l'occupation ?
> – On avait mis en place une structure. On avait des délégués qui étaient là dans le cadre de réceptionner les informations ou de les donner ; y avait des gens pour le service d'ordre, cloisonner un ensemble de choses ; y avait des gens pour le balayage ; pour le casse-croûte. C'était bien organisé.
> – Organisé par qui ?
> – Par nous. Enfin, on donnait quand même à des gens qui n'étaient que syndiqués qui n'étaient pas délégués, on leur donnait des fonctions de responsabilité, hein. En tant que délégué on peut pas tout faire. À un moment donné quand on est en négociation, qu'on y a passé 5-6 heures de temps, on a eu des rencontres en préfecture, je sais pas combien, hein. Après fallait rencontrer le préfet, aller à l'UL, aller… fallait naviguer, quoi.
> – Et le soir, vous disiez ?
> – Le soir, y avait une équipe d'une dizaine, 10-12 personnes qui restaient dans la boîte pour garder la boîte, quoi.[3]

2. Témoignage écrit d'une ancienne salariée.
3. Entretien réalisé avec un ancien salarié.

– Vous avez toutes été dans l'usine occupée ?
– Oui oui oui oui, j'y étais, là.
– C'était comment d'occuper une usine ? C'était de jour ?
– Oui oui, nous les femmes c'était de jour. On y était tous les jours. […] Aux sorties d'usine, on faisait des groupes, et les gens dans les autres usines. Les gens étaient tous gentils avec nous.
– C'est vrai qu'il y avait un bon noyau, quoi. Moi c'est un bon souvenir, ce noyau de ceux qui.. qui militaient. Ah ouais… […]
– C'était fatigant l'occupation de l'usine ?
– Non. Ben non.
– Moi j'avais ma fille à la maison qui attendait son deuxième enfant, il lui fallait du repos. Donc j'avais ma petite fille de deux ans que j'emmenais tous les matins à l'usine […].
– Oh là là, je me souviens […]. Y avait des mamans qui venaient avec leurs enfants.[4]

Les rôles ne sont toutefois pas strictement sexués et certaines équipes de nuit sont mixtes. Dès lors ce qui se passe à l'usine donne lieu à des rumeurs, sur le fondement desquelles il n'est pas vraiment possible de se prononcer. Par le mot de « rumeur », on n'entend pas mettre en doute la parole des interrogés, mais préciser que ces questions sont souvent difficiles à documenter.

– Non non, mais c'est vrai que le conflit a été quelque chose de bien et de mal à la fois. Bien dans le sens de ce qu'on a cherché à faire ; mal dans tous les déboires qu'on a vécus derrière.
– C'est-à-dire ?
– Les conflits de couple, les… problèmes…
– C'est-à-dire ?
– Ben fallait occuper jour et nuit la boîte, hein. À un moment donné on a mis le veto, ça commençait à y danser, à tout faire, heu… À la coucherie et tout dans l'usine, hein ! Moi j'suis clair là-dessus, à moment donné, en tant que responsable, ça nous a aussi posé des problèmes, ça.
– Il y a des couples qui ont été…
– Ah ben y a des couples qui se sont carrément désunis ou reformés, hein. Non non, dans un conflit on en sort jamais… propres hein. Faut être clair.
– Ces histoires de coucheries…
– Bon attendez, faut pas non plus généraliser. Ça va toucher, allez on va dire, une dizaine de personnes et encore. Alors sur les… 300 personnes de concernées, un peu plus peut-être, mais c'était pas 300 constamment dans l'usine, y en a, y avait des postes de garde, des tours de garde, des gens qui étaient plus disponibles que d'autres, mais c'est vrai que ça, ça a pas été

4. Entretien réalisé avec deux anciennes salariées.

> quelque chose qui nous a… qu'on peut s'en glorifier, quoi, mais bon. Dans toute chose y a du bien puis du mal.
> – Et avec les autres salariés, quels étaient vos contacts ?
> – Oh ben moi les seuls contacts… Avant de faire quoique ce soit, ils venaient […] demander, ce qui est pas bon non plus. On venait vous embêter pour un truc ou pour un autre, des trucs bénins, des conneries, même des histoires de cul, je veux dire heu… voilà…
> – Mais il y en a eu beaucoup ?
> – Oh ben oui oui. Bien sûr qu'il y en a eu ; une entreprise où il y avait 400 femmes… bon. Sur 700 personnes. Et puis bon, moi je dis toujours dans la vie, c'est tout ce qu'il nous reste quand on paye pas d'impôt. Bon je vais dire, bon… Par contre, j'ai horreur qu'on s'occupe de ça, chacun sa merde. Chacun va avec qui il veut, moi ça me regarde pas. […] Voilà.[5]

Ce que les interrogés désignent sous le nom de « coucheries » renvoie donc à des pratiques adultères, contraires aux prescriptions de l'Église notamment. Si on choisit ici d'inclure dans un même phénomène les velléités de prise du pouvoir à l'usine et les aventures amoureuses survenues durant le conflit, c'est parce que ces deux phénomènes nous semblent participer de la remise en cause du système habituel d'exercice du pouvoir et de polissage des comportements. Ils contribuent tous deux en effet à déstabiliser l'état accepté des choses à l'usine et à Faverges et à faire de l'occupation une période bien particulière. Sur ce point les avis semblent s'accorder ; c'est sur l'interprétation du changement et de son « sérieux » qu'ils divergent. Doit-on qualifier les semaines d'occupation d'« anormales », au sens où elles auraient constitué une simple parenthèse aussitôt refermée et vite oubliée ? Ou peut-on penser que les pratiques auxquelles cette période a donné jour ont aspiré à persister et laissé des traces ?

Parenthèse rituelle, ou irruption « sérieuse » de l'inédit ?

Les récits qui sont relatés de l'occupation ne suggèrent en effet pas tous la même interprétation : au total, deux versions s'opposent.

Première version : une occupation éphémère et cathartique

Pour la direction, l'occupation de l'usine aurait rempli une fonction d'abord cathartique, et servi d'exutoire à des pulsions jusqu'alors contenues. Il se serait davantage agi du défoulement d'un ressentiment sourd provisoire que

5. Entretien réalisé avec un ancien responsable syndical.

de l'élaboration collective d'un projet « tenant la route ». On peut qualifier cette interprétation de « carnavalesque », en référence aux débats qui ont suivi la diffusion des travaux réalisés sur la culture populaire au Moyen Âge et à la Renaissance, par lesquels un bref détour s'impose. Les analyses de Mikhaïl Bakhtin et les discussions qu'elles ont suscitées chez les historiens médiévistes peuvent servir de base à notre réflexion : l'étude des formes carnavalesques et du « message » vis-à-vis du pouvoir dont ces fêtes populaires sont porteuses constitue en effet une piste précieuse pour saisir le sens pris par l'occupation de l'usine.

Le carnavalesque de Mikhaïl Bakhtin à Teofilo Ruiz : un détour par l'historiographie médiévale

Dans son ouvrage consacré à la culture populaire au Moyen Âge, Mikhaïl Bakthin soutient que le carnaval est alors une véritable institution qui, loin de jouer un rôle anecdotique dans l'économie des interactions sociales de l'époque, occupe au contraire une place cruciale. Il défend également l'idée que les fêtes carnavalesques médiévales sont l'occasion pour les couches populaires d'exprimer alors le potentiel profondément subversif que recèle leur culture vis-à-vis du pouvoir et des catégories dominantes. Il y aurait en effet, affirme Bakhtine, dans la mise en valeur du corps et de ses fonctions traditionnellement jugée « basses », dans l'usage de mots orduriers, et dans la mise en scène de personnages estropiés, à demi dénudés, ou simplement de basse extraction – comme les personnages qu'affectionne Brueghel –, quelque chose qui défierait le pouvoir en place et les valeurs instituées. Les analyses de Bakhtin ont prêté à controverse : tout en leur reconnaissant une finesse réelle et des intuitions particulièrement stimulantes, Teofilo Ruiz met en doute ce caractère résolument subversif des carnavals ; la régulation et le contrôle dont ces pratiques festives font l'objet, mais aussi l'intervention directe du pouvoir dans les mises en scènes montrées au public, suggèrent au contraire que les carnavals ne sont pas les manifestations subversives d'un ordre renversé.

Selon Teofilo Ruiz, elles remplissent même une fonction didactique précieuse pour le pouvoir, puisqu'y sont enseignés au peuple et déployés sous ses yeux les principes hiérarchiques, les stratifications sociales et la figure du pouvoir. Plutôt que la quintessence de la culture populaire subversive qu'a voulu y voir Bakhtin, les carnavals devraient davantage être analysés comme des événements savamment chorégraphiés qui réaffirment *in fine* la domination politique de la couronne, de la noblesse et des élites urbaines. On ne prétend pas trancher ce débat, qui anime les médiévistes depuis plusieurs années maintenant, et dont

on imagine qu'il doit être revisité à la lumière des concepts récemment forgés par l'historiographie, notamment américaine : le degré d'« agency », de marge de manœuvre, dont disposent les individus dans ce type de pratiques, devrait peut-être être interrogé. Même si le pouvoir contrôle la mise en scène et le déroulement de la fête, et n'autorise une libération des pulsions subversives que dosée, on se demande en effet s'il exerce un pouvoir véritablement tout-puissant au point de ne jamais se faire déborder par les énergies populaires qui, en temps de révolte ou de pénurie frumentaire, peuvent émettre les signes d'une désapprobation profonde du pouvoir. On retient simplement de ce débat l'idée que les formes culturelles populaires ont à voir et interrogent la structure hiérarchique et sociale dans laquelle elles s'inscrivent.

Le carnavalesque à Faverges ?

Il n'y a dans l'occupation de l'usine de Faverges aucune mise en scène préconçue et bien entendu, aucune intervention du pouvoir. De même, le contexte social n'est évidemment pas celui du Moyen Âge, même si certaines analyses proposées du conflit évoquent la possibilité de résurgences médiévales, pré-« modernes », dans les comportements des salariés. Là où l'interprétation de la direction nous semble relever d'une thèse carnavalesque, c'est au sens où l'occupation serait profondément provisoire et, non pas inoffensive, mais épidermique. La direction ne prétend pas non plus que la contestation ne devait pas être prise au sérieux, au contraire. Mais le projet alternatif dont se voulaient porteurs les salariés mobilisés et leurs représentants leur semblaient en revanche très utopique et irréalisable. En ce sens, il s'agirait – et alors même que les six semaines ont été vécues très douloureusement de part et d'autre – d'un non-événement, au sens où le cours des choses n'aurait pas véritablement été bouleversé.

D'où le sentiment exprimé par l'ancien président qu'une fois le conflit passé, les choses ont aisément pu rentrer dans l'ordre, ce que suggérerait une anecdote :

> – Je pense que quand… la grève s'est produite avant l'été ?
> – De mars à avril.
> – Oui et je suis venu à la fête de Noël à l'usine, donc là Violi… c'était une fête traditionnelle, donc je suis venu. La grève était encore fraîchement dans les mémoires, et comme vous dites, on s'était déchirés, on s'était mordus à belles dents, mais là il est venu me féliciter de la façon dont j'avais conduit la grève. En fait je sais pas comment il me l'a dit, mais en substance ça voulait dire : « Vous avez bien fait de pas céder, quoi. Parce que, autrement, nous, on n'aurait pas été nous-mêmes. » Comme si la violence même de cet affrontement avait été vécue par eux comme une façon de s'identifier dans leur fonction et… bon.

L'insistance mise par les anciens membres de la direction à souligner la dimension festive de l'occupation procède d'un mode similaire d'explication du conflit.

On n'a pas ici l'intention de corriger les modes d'interprétation et de mise en récit de l'occupation. De fait, il paraît presque évident que pour ceux qui se trouvent dans un position subordonnée au sein de la hiérarchie instituée, le renversement de l'ordre ne peut être par définition – sauf en situation révolutionnaire – que provisoire. De même, le caractère « explosif » des remises en cause concrètes survenues au sein de la communauté des salariés suggère qu'un événement relativement imprévu crée des modes de vie assez radicalement différents de ceux qui prévalent quotidiennement, et que les conditions pour que s'expriment des aspirations habituellement sont tues, voire refoulées. L'explication carnavalesque du conflit semble donc apporter des éléments d'explication féconds, mais présente tout de même une difficulté : présenter comme momentanée et vite disparue une contestation qui a pourtant fait craindre des suites incontrôlées au conflit, passe sous silence le travail de restauration de la légitimité auquel s'est adonnée la direction pendant plusieurs mois après le conflit. Dès lors une autre version doit également être envisagée.

Deuxième version : l'occupation de l'usine est un événement

Plutôt que de considérer l'occupation de l'usine comme l'expression soudaine de sentiments bruts et comme une phase de production de messages peu rationnels, on peut également la regarder comme une période ayant donné naissance à des conceptions politiques et des pratiques différentes, qu'il faut prendre au sérieux. Cette interprétation ne nie pas qu'un retour à la normale ait eu lieu une fois l'usine libérée et le travail repris, ni que les propositions faites durant le conflit soient une pure création spontanée : on a vu combien les slogans autogestionnaires avaient fait l'objet d'une diffusion préalable, et on peut également souligner que le catholicisme dans les années 1970 aient davantage ouvert aux évolutions contemporaines, et qu'il y a plus de dix ans que Vatican II s'est conclu lorsque le conflit de Faverges débute.

Cette interprétation invite toutefois à nuancer l'aspect festif du conflit, ce que suggèrent certains témoignages, notamment celui de cette ancienne ouvrière qui évoque les difficultés financières occasionnées par la grève :

> On allait faire la quête dans les usines, pour les gens qui étaient dans le besoin… Et, j'ai pas honte de le dire, j'en faisais partie. Mon mari était licencié à la pêche, moi je travaillais pas, et ma fille allait avoir dix ans au mois d'avril. Je me disais bon sang, toutes les années elle avait son petit cadeau, cette année

> elle l'aura pas, et bien c'est une dame d'Ugine qui m'a inscrite, parce que je me suis pas inscrite. On nous donnait quelque chose, aux gens qui étaient vraiment dans le besoin on leur donnait quelque chose, la quête. Et là j'ai pu acheter, oh là là je m'en rappellerai toujours, j'ai pu acheter quelque chose à ma fille pour son anniversaire. Un pull-over orange avec un cordon blanc. Et puis une jupe en jean. Et puis elle l'a mis longtemps.

Les salariés évoquent peu les acquis d'un conflit qui s'est finalement conclu sur une défaite relative. On ne sait pas non plus si les aventures survenues à l'usine ont ou non donné lieu à des recompositions familiales. On dispose dès lors d'un matériau, on l'a dit, qui reste ténu. Le scandale créé chez les ouvriers par les « coucheries » de quelques-uns, ainsi que celui suscité par les prétentions autogestionnaires chez les membres dirigeants demeurent toutefois fort vivaces trente ans après le conflit, et c'est cet élément qui encourage à poursuivre la réflexion.

Un Mai 68 à retardement ?

La thèse historiographique selon laquelle la crise de Mai 1968 aurait ouvert une séquence contestataire et imprimé sa marque sur les années qui suivent pose des problèmes, plusieurs fois soulignés, notamment à l'occasion des débats et des parutions qui ont ponctué la célébration du quarantenaire en mai 2008. Cette thèse pourrait notamment courir le risque d'atténuer la force de l'événement 68 et de supposer une surdétermination des années qui suivent. Il reste que cette analyse demeure féconde : dans le cas de Faverges, elle se révèle particulièrement éclairante. L'entremêlement des histoires individuelles avec la trame plus générale d'une crise ou d'un conflit social, la mise en cause de l'autorité, le franchissement momentané des interdits, notamment sexuels, le contournement par la gauche des solutions et des grilles d'analyse héritées de la tradition communiste, l'exploration de voies qui se veulent alternatives au capitalisme et à l'État, sont autant d'éléments qui suggèrent que le conflit du printemps 1976 chez S.T. Dupont à Faverges ne peut être interprété de façon purement autonome, en recourant aux seules méthodes microhistoriques.

L'idée que les élans contestataires exprimés à Faverges puissent correspondre à l'expression tardive – au regard de la chronologie – d'aspirations de type soixante-huitard est notamment étayée par le fait que 1968 n'a pas été une année véritablement marquante à Faverges. Cette thèse nous a notamment été inspirée par un des quelques cadres ayant pris part au conflit :

> – Dans votre souvenir à vous, l'encadrement a vécu comment le conflit, ça a été très dur, festif ?
> – À mon avis ça a été plus festif qu'autre chose mais… À mon avis heu, mais vous savez, ce serait intéressant de demander… Moi je pense qu'il y a eu un 68 à retardement chez Dupont (rires). Je pense que ça a été un peu ça… En plus de ça, en 68 il s'est rien passé chez Dupont. L'entreprise n'a pas vécu du tout du tout, ou très peu. Moi j'étais à Annecy, dans une autre entreprise en 68, ça ça a été ; le 68 à Annecy ça a pas été le 68 parisien, quand même. Mais, ça a été quand même des gens dans la rue, des gens qui occupent les usines, des gens qui refusent une autorité heu… […] C'est peut-être aussi pour ça, maintenant que j'y pense, que moi aussi j'ai pas je suis resté un peu à l'extérieur si vous voulez.
> – Parce que vous l'aviez déjà vécu c'est ça ?
> – Ouais […]. C'est pas impossible, quoi. Moi […], j'ai plutôt eu l'impression que l'entreprise vivait quelque chose que moi j'avais déjà un peu vécu par ailleurs.

Souligner que le conflit de Faverges réactive et exprime localement des idéaux de libération formulés ailleurs quelques année auparavant n'équivaut pas à dépeindre le conflit comme une fête sans conséquences, et sans difficultés matérielles pour ses participants. Les lectures festives qui sont parfois faites des témoignages ouvriers en juin 1936, notamment ceux de Simone Weil, ne nous semble pas rendre compte de leur véritable teneur : lorsque cette dernière évoque la « joie » de la grève, celle-ci n'est pas à comprendre comme une simple effusion émotive et éphémère mais comme la découverte, sur fond de douleur (la perte d'un revenu, la perspective de la reprise du travail, le souci d'obtenir gain de cause), d'un possible différent de ceux qu'on a jusqu'alors entrevus. On pourrait se contenter alors de comparer le conflit chez S.T. Dupont aux grèves qui ont suivi l'élection du Front populaire en 1936 ; mais outre le contexte de contestation ouvrière des années 1970 dans lequel s'inscrit le conflit (qui le détermine en partie et auquel on ne peut se contenter de le comparer), l'irruption de nouvelles pratiques sentimentales, même éphémères, suggère que de plus sourdes remises en cause sont à l'œuvre. Ainsi au printemps 1976, ça n'est peut-être pas seulement la hiérarchie interne à l'usine qui s'est trouvée un temps questionnée, mais aussi un certain nombre d'évidences sur la façon de mener sa vie et de gérer son corps.

Chapitre 7

Épilogue : La question Grinberg/Vinaver

Au terme de cette recherche, une question qu'on avait jusqu'alors écartée par choix méthodologique ne semble plus contournable. L'œuvre de Michel Vinaver, le dramaturge, sa force et son orchestration incisive du monde du travail étaient en effet des éléments qu'il a d'abord fallu mettre de côté afin de s'en distancer au maximum. Cela n'a pas été chose aisée, tout d'abord en raison d'un intérêt profond pour l'œuvre, mais aussi de la bienveillance et la facilité avec laquelle Michel Grinberg/Vinaver m'a reçue et confié ses archives personnelles et, enfin, en raison de la place à part qu'occupe ce théâtre dans une trajectoire familiale qu'il peut être utile de préciser ici – et qui autorisera un bref passage au récit à la première personne.

Il se trouve en effet que mon premier contact avec l'œuvre de Vinaver s'est établi à l'occasion de la mise en scène par mon père, Gilles Favier, de *La Demande d'emploi*, jouée par quatre acteurs amateurs, dont une, Marie Pratx, a par la suite suivi la voie professionnelle. Les multiples conversations, le souvenir de la répétition générale, la surprise à la découverte de la qualité du résultat final, m'ont un peu marquée et rendu mon rapport à cette pièce, et au théâtre de Michel Vinaver en général, un peu particulier. Chez mon père, la mise en scène de cette pièce a suscité le sentiment, à mon sens fondé, de mener à bien une démarche vraiment créatrice. Jouer Vinaver relevait également d'un travail cathartique, qui permettait à la fois de mettre à distance et de faire face à une expérience professionnelle souvent complexe : jouer n'équivalait pas à « oublier », comme on l'entend parfois, il s'agissait au contraire d'une activité tout entière tournée vers des questions vis-à-vis desquelles le filtre de la représentation et du média théâtral rendaient possible un léger recul. Dès lors, me retrouver face aux archives S.T. Dupont n'a pas été pour moi une démarche tout à fait simple : mettre à distance ce qui est dans ma famille

admiré, remémoré avec plaisir et nostalgie, a nécessité une forme de fermeté qui, dans une autre situation, n'aurait peut-être pas demandé les mêmes efforts. Je me permets ici de retranscrire des extraits d'un entretien mené pour l'occasion avec mon père, en espérant que cette démarche fonctionnera moins comme une impudeur que comme un outil de mise à distance de l'objet – mais comme un effort, aussi –, pour suggérer ce que l'œuvre de Michel Vinaver peut représenter pour certaines personnes, y compris hors des milieux artistiques :

> – Je voudrais juste que tu m'expliques comment tu as découvert le théâtre de Vinaver.
> – Heu, je crois que je connaissais plus ou moins parce que j'en avais entendu parler et que dans le théâtre amateur ça se joue, et qu'un jour j'avais envie de refaire du théâtre, et que je me vois déambuler au rayon théâtre à la librairie Sauramps à Montpellier, et tomber sur *La Demande d'emploi*. Et que, quand je l'ai lue, j'ai trouvé là des tas de… de réponses théâtrales que je cherchais, c'est-à-dire sur le fond et sur la forme. Sur la forme, c'était totalement nouveau pour moi, j'avais jamais vu un théâtre écrit de cette façon là, c'est-à-dire complètement désarticulé, presque cabossé d'une certaine façon. Et je me suis dit que ça pouvait être intéressant à mettre en scène, parce qu'il y avait une véritable difficulté, et qu'en même temps je découvrais quelque chose qui était nouveau, et ça m'a toujours intéressé en matière artistique, de distinguer des formes nouvelles. Sur le fond, j'ai trouvé que c'était un théâtre à la fois profondément humain, qui parlait de l'intime, mais à travers une réalité sociale, qui est celle du monde du travail. Même si la pièce finalement a été écrite à la fin des années 1970. Y a tout le monde du travail qui est là, dans l'expression de ces quatre personnages, du travail vécu et ressenti par une famille qui est autour du personnage principal, dont j'oublie le nom maintenant. Cette conjonction de fond et de forme m'a… m'a bouleversé, quoi. Et j'ai eu envie de le jouer.
> – Et ça te rappelait des choses de ton travail ?
> – Oui, bien entendu, mais en même temps, comme je suis syndicaliste, ça me rappelait la mienne de vie, mais aussi la vie des autres, de ce qu'on raconte au travail, et de ces rapports perpétuels de, de conflits, de perte de repères personnels, et donc je trouvais que c'était intéressant de… Et puis j'ai toujours aimé les failles, les ruptures humaines, qui permettent d'envisager d'autres destins, d'autres constructions. Et en fait, c'est ça qui me plaît dans le théâtre : on n'a pas tout le temps besoin de le quantifier, de le théoriser d'une certaine façon. On pouvait, par la parole, exprimer des choses que, qu'on vit soi-même, donc c'était ça aussi le désir de théâtre.
> – Tu l'as perçu comme une dénonciation des problèmes du travail ?
> – Oui… mais… ça c'est quand je l'explique, quand je me demande pourquoi, alors là oui effectivement, je me dis que c'est un dazibao contre le travail, ça c'est clair. Mais c'est aussi une façon de… en le jouant, en l'éprouvant, c'est aussi une sublimation de ça, et à ce moment-là on voit plus que le côté

artistique des choses. C'est très compliqué en fait, de le démonter, je crois que c'est la première fois que je le fais.
– De mettre des mots dessus ?
– Oui, de mettre des mots dessus. Entre réalité sociale et… j'ai toujours des scrupules à parler de mise en scène, d'art, parce que je me sens pas du tout artiste et je me sens pas du tout metteur en scène moi-même, et que d'une certaine façon, c'est une forme d'imposture pour moi. Un coiffeur il coiffe quand il a un diplôme, un ingénieur il fait des plans quand il a un diplôme, un metteur en scène, un acteur, bon, on se demande toujours d'où il vient et ce qu'il a fait, quoi, voilà .
– Tu ne te sentais pas légitime ?
– Oui, je m'en foutais de pas être légitime, parce que c'était du théâtre amateur. Mais en même temps, je me sentais porté de le faire.
– Et, tu as monté d'autres pièces, et en les voyant, par exemple *Le Théâtre sans animaux* qui a suivi, et… qu'est-ce qui a précédé *La Demande d'emploi* ?
– Heu, c'est ma première.
– Mais est-ce que c'est pas aussi la seule qui a vraiment compté ?
– Ah, pour moi, oui.
– Et pourquoi ?
– J'ai qu'un désir aujourd'hui d'ailleurs, c'est de la rejouer. Parce que c'était quelque chose que… D'abord, je suis pas metteur en scène, donc j'ai pas 3 6000 mises en scène à mon actif, mais ça a été une révélation personnelle, parce que pour moi, un, je m'en pensais pas capable, et quand j'avais réuni les gens pour la jouer, j'avais dit : « C'est un essai, je suis pas certain qu'on y arrivera, on abandonnera peut-être en route, parce que je me serai planté. » Je me souviens d'une amie, professeur de lettres, qui m'avait dit : « C'est injouable de par la narration, la structure du texte, etc. », et donc, pour moi, c'était un essai, quoi. Et il se trouve qu'à la fin, on a réussi à en faire quelque chose, alors ça a été une révélation, au sens où je me suis dit : « Tiens, t'as pu monter un texte qui, entre guillemets, n'est "pas jouable" ».
– Mais pour moi, la grande surprise, c'est que depuis cette mise en scène, et quand je suis allée en voir d'autres, *Nina c'est autre chose*, *L'Ordinaire*, maintenant je me dis, disons… Ce théâtre j'ai du mal à le lire. À mon avis, c'est plutôt au contraire un théâtre qui appelle l'incarnation, plus encore que certaines pièces de Molière.
– Alors, ça, c'est vraiment quelque chose que j'ai découvert, c'est-à-dire que je me suis aperçu, de façon totalement immodeste et même coupable, d'une certaine façon, que le texte de *La Demande d'emploi* – et de fait, je connais mal le théâtre de Vinaver – je me suis aperçu que c'était un matériau, un pur matériau et qu'on pouvait tailler dedans – enfin moi c'est ce que j'ai fait sans vergogne. J'ai raccourci, et je m'en suis servi, d'une certaine façon, mais là c'est vraiment parce que je trouve pas d'autre mot, pour *ré-écrire* quelque chose. Voilà, j'ai mis des choses bout à bout et je me suis servi d'autres influences artistiques pour mettre en scène.

– Quelles influences ?
– Par exemple, je me suis dit que le texte de Vinaver, *La Demande d'emploi*, on risquait d'en faire quelque chose de très sec, de très intellectuel, et j'ai voulu l'humaniser, et je me suis souvenu des mises en scène de Patrice Chéreau, qui joue beaucoup sur les corps et du coup, je me suis dit : « Tiens, sers toi de cette influence, pour rendre plus humain et plus vrai le théâtre de Vinaver », et d'une certaine façon il me semblait que cet intellectualisme – parce que c'est vraiment très très bien pensé en termes de rapports de travail –, il fallait le faire passer par les corps, et la mise en scène s'est beaucoup appuyée sur les corps, et sur la gestuelle notamment. Sur les regards, beaucoup. Les regards croisés, puisque les gens ne se parlent pas directement dans la pièce.
– Et est-ce que tu te souviens de la première fois que tu as fait du théâtre, tout court ?
– Oui, je me souviens, oui. J'étais très inhibé.
– Enfin, ça avait été un choc quand même.
– Pas vraiment, non.
– Ah si si, moi je m'en souviens très bien. T'avais eu l'impression d'une découverte.
– Ah, ça, c'est au fur et à mesure. C'est quand la pratique artistique te permet de t'exprimer, de t'ouvrir à une certaine parole, une certaine gestuelle, c'est sûr. Mais ça c'est du domaine du « yoga », entre guillemets. Rien à voir avec le plaisir intellectuel que j'ai pu éprouver en mettant en scène Vinaver.
– Pour toi c'est un auteur contemporain qui compte pourquoi, en fait ?
– Heu, par la réalité de ce qu'il dit. Il s'adresse pas à l'artiste, pour moi, il s'adresse aux gens, qui éprouvent, et d'ailleurs, quand on l'a joué dans des petits villages, je prévenais tout le temps les gens qui nous invitaient en disant : « Attention, c'est quelque chose de très intellectuel », etc., et je me suis aperçu que les meilleures réflexions sur ce théâtre-là venaient de gens dits « modestes » – terme que je récuse. Les gens comprenaient tout à fait de quoi ça parlait que n'importe qui, peut-être mieux parfois parce que, eux, vivaient ces réalités là. Je me suis aperçu aussi à travers ça, qu'une forme théâtrale, aussi complexe soit-elle – et je pense que c'est quand même le cas de Vinaver –, montée à travers le filtre de la mise en scène et de l'incarnation par les personnages peut parler à celui qui n'a pas de « culture », entre guillemets, de culture académique. Donc c'est un théâtre universel.
– Et tu crois pas que tes convictions politiques, le fait d'être à gauche, ça a joué ?
– Ah si, totalement, parce que je l'ai pris comme une revendication, comme un tract. En tant que syndicaliste, je fais une analyse dure des rapports au travail, et il me semblait que là, heu, on avait quelque chose qui venait légitimer ce que je pensais en termes syndicaux. Comment on voit le travail, en termes d'oppression, de domination, de perversion. Et il me semblait que tout ça, là, s'incarnait. Voilà.
– Quand les personnages parlent des produits – par exemple dans *À la renverse*, la pièce tourne autour des crèmes solaires, dans *Par-dessus bord*, c'est du papier toilette –, il y a quand même un attachement des personnages à

l'entreprise qu'ils défendent, et le personnage de *La Demande d'emploi*, c'est quelqu'un qui aime sincèrement son boulot. Comment tu vois ça ?
– Il faudrait reprendre les notes de mise en scène que j'avais, là, j'ai des souvenirs un peu diffus. Heu… Je crois que c'est plus complexe que ça, c'est-à-dire, le travail c'est une valeur tellement enracinée en nous, dans notre civilisation, le travail productif, à valeur ajoutée, monétarisé, qu'on finit par se dire qu'il n'y a pas d'échappatoire à ça. Et le personnage de *La Demande d'emploi*, il arrive un moment de la pièce où il a perdu ses repères, parce qu'il a perdu son emploi, et je crois qu'il ose pas remettre en cause tout ce qu'il a fabriqué jusqu'à présent. C'est ce dilemme qu'il affronte, presque jusqu'à la folie, à un moment, puisqu'il perd les pédales, franchement même. Et donc à un moment il a plus la force morale de s'avouer que ce monde là est totalement vain. Et donc pour lui, ça tombe dans le vide, il tombe dans le vide. Voilà, c'est ça la force de ce théâtre. Alors, Vinaver, à mon avis il fait plus un constat qu'il ne tire des conclusions, mais moi, les conclusions que j'en ai tirées, c'est celles-là. Un univers faux, mais qui est vrai parce que tout le monde y participe, heu… et où le jour où ça s'arrête, de façon tout à fait arbitraire, fait que la personne qui est concernée se met à douter, mais un doute tellement fort que, que… il y a pas d'échappatoire. C'est presque la folie derrière. C'est là qu'on s'aperçoit qu'il n'y a plus d'individu. C'est ça qui est terrible, quoi. Parce que l'individu, s'il était vraiment constitué dans notre société, il pourrait continuer à exister malgré ces péripéties-là, or en fait, il s'effondre. Voilà. Et la femme du personnage principal, à mon avis, incarne ces valeurs, parce qu'elle est en-dehors de ce monde-là, elle n'en voit que les avantages, d'une certaine façon, et c'est elle qui le pousse à continuer ce jeu infernal. Elle est presque pire que Fage, finalement.
– Et la fille ?
– Et la fille, heu… bon, c'est une petite soixante-huitarde attardée, avec des rêves un peu grossiers, mais là j'ai déjà moins de souvenirs de son personnage. Pourtant c'est un personnage amusant, c'est presque le clown, je trouve, de la pièce. Elle dit des vérités aussi.
– Michel Vinaver, dans ses interviews, il dit souvent qu'il faut pas oublier le versant comique de ses pièces.
– Oui, qui est réel. Les gens riaient dans la pièce. C'est vrai qu'il y a des moments qui sont drôles. Fage est très drôle. Moi je l'avais poussé vers la drôlerie.
– Comment ?
– Vers l'outrance, vers des propos heu… En exagérant ses propos outranciers par le jeu, alors on y est peut-être pas toujours bien arrivés, mais y avait de ça en tout cas. Et je me souviens même que l'actrice qui jouait la femme avait trouvé un ressort très comique : la lumière s'arrêtait, et l'éclairage très vif reprenait sur nous, et on jouait à la façon de clowns, en exagérant toutes nos paroles. Voilà, parce que c'est aussi – bon là, on va tomber dans la caricature – on avait le sentiment de véritables marionnettes. Bon, voilà.[1]

1. Extrait d'un entretien réalisé avec Gilles Favier le 1er septembre 2009.

J'ai ainsi choisi de mener la recherche en se concentrant d'abord sur Michel Grinberg et son parcours professionnel dans l'entreprise, ce qui semblait d'autant préférable que je ne prétendais pas faire un travail de critique théâtrale. De nombreux travaux, ouvrages, thèses ou mémoires de master sont d'ailleurs en cours à ce sujet.

Pourtant, il était tout autant difficile d'écarter tout à fait une question qui, d'expérience, se pose spontanément lorsqu'on apprend la trajectoire complexe de Michel Grinberg/Vinaver et qui, on l'a dit en introduction, va bien au-delà du traditionnel mystère du lien entre la vie et l'œuvre : comment a-t-il pu concilier deux parcours marqués, tout d'abord certes par un parallélisme, mais par la suite par une discordance patente ? Comment à la fois écrire sur l'entreprise des pièces qui semblent, peut-être à tort d'ailleurs, relever d'une description complexe mais souvent noire du monde du travail, tout en étant PDG et en gérant un conflit social d'une main tout de même énergique ? La trajectoire artistique et professionnelle de Michel Grinberg/Vinaver est complexe ; on a ici tenté d'en dire quelques mots, de formuler quelques hypothèses, sans prétendre apporter de réponse assurée.

La « double vie »

Si l'on se permet de formuler cette question en utilisant les termes de contradiction ou d'ambiguïté, c'est parce que Michel Vinaver y a lui-même eu recours. Dans un « auto-interrogatoire » suscité par les questions que lui posaient ses enfants alors écoliers, il tente de proposer une réponse à ce qui fait aujourd'hui encore, et sans chercher une dramatisation excessive, figure de mystère. La présentation que fait Michelle Henry de cet auto-interrogatoire réalisé en 1972-1973[2] montre que la « double vie » de Michel Vinaver est déjà formulée à l'époque en des termes problématiques :

> À l'origine du texte : les questions posées à Vinaver par ses enfants – alors tout jeunes lycéens – sur sa double vie, le malaise qu'ils ressentent devant le flou, l'incohérence de l'image paternelle ; ce n'est pas la double activité – le bureau et l'écriture – qui les gêne mais la double appartenance : au Capital et à l'Ordre Établi (comme PDG), à l'Art et à la Subversion (comme écrivain de « gauche »). Vinaver répond par cette « interview imaginaire » à laquelle il se soumet en se vouvoyant : il s'agit bien d'un interrogatoire.

2. « Auto-interrogatoire », *in* M. Vinaver, *Écrits sur le théâtre*, tome 1, Paris, L'Arche, 1998.

On saisit au cours de cet interrogatoire combien dès le début des années 1970, Michel Vinaver vit sa situation, sa « position » pour le citer, dans un inconfort qu'il ne cherche d'ailleurs pas à contourner, qui semble pour lui une source de création, mais dont il s'estime tout de même tenu dès 1972 de rendre compte – ce malgré l'ironie qui transparaît dans cette interview imaginaire. Il pose d'emblée l'unicité, certes précaire, de sa double activité : « Ma condition d'homme d'affaires et d'écrivain est une. Bon, voilà, si vous voulez, une "position". Peut-être précaire. Elle est conquise depuis peu. Jusqu'à récemment, elle était inconcevable[3]. » Partant de cette double fonction difficile à concilier mais à laquelle il affirme demeurer attaché, il se livre alors à un éclaircissement – à un obscurcissement ? – de la question que se posent autour de lui de nombreuses personnes.

On en cite ici quelques extraits, afin notamment de souligner qu'à cette période, Michel Vinaver formule le problème de façon ironique mais aussi distancée. Notre hypothèse est en effet qu'alors, la contradiction est encore, non pas théorique, mais supportable et stabilisée : il vient de se remettre à écrire, depuis 1967, et aborde pour la première fois avec *Par-dessus bord*, le monde de l'entreprise en en faisant la matière même de son théâtre. Ce renouveau dramaturgique, qu'il présente comme « un acte d'exorcisme[4] » consistant à « sortir de l'ornière », à « risquer de s'accepter, accepter de se raconter » après « avoir si longtemps joué à cache-cache avec soi-même », inaugure en effet une période féconde de création, et intervient quelques années avant le conflit chez S.T. Dupont. Cette mise en contexte nous semble en effet nécessaire pour saisir la relative légèreté, souligné par Michelle Henry dans sa présentation du texte, avec laquelle le dramaturge aborde ces questions.

> – N'y a-t-il pas contradiction entre vos positions politiques, telles qu'elles s'expriment dans vos pièces, et votre position professionnelle de dirigeant d'entreprise ?
> – Mes positions politiques ? Justement, je n'en ai pas. En écrivant, non seulement je n'exprime pas des positions, mais écrire c'est pour moi chercher à y voir un peu plus clair. C'est « interroger » la réalité, notamment celle dite politique. […] Alors… il m'arrive parfois, lorsque je me trouve au contact d'autres dirigeants d'entreprise évoluant à l'intérieur de leur idéologie comme si celle-ci était la nature même des choses, […] de me sentir déplacé. […] Il y a contradiction, oui. Et puis ? Je crois que vivre dans la contradiction, et ne pas en souffrir d'une façon intenable, c'est de moins en moins exceptionnel. On évolue vers un type d'individu de moins en moins homogène, constitué par

3. M. Vinaver, *op. cit.*, p. 304.
4. *Ibid.*, p. 309.

> un assemblage d'éléments apparemment réfractaires, ne se fondant pas les uns dans les autres. Je dois mon poste à mon origine bourgeoise et à mon éducation, à mes capacités et à un concours de circonstances. Pas à un choix actif.

Le théâtre sans engagement : une position d'irresponsabilité revendiquée

Tout au long de l'interview, qu'il mène donc lui-même, Michel Vinaver interroge sa « position d'irresponsabilité » :

> – Pardon, mais… Je ne puis m'empêcher de penser qu'il y a dans cette « confiance » quelque chose ou de bien naïf ou de bien présomptueux, ou bien encore une automystification. Quel trajet depuis vos débuts… […] N'y a-t-il pas, dans votre revendication d'irresponsabilité, un reniement complet et… une attitude réactionnaire ?
> – C'est vrai que la question de l'engagement m'a longtemps culpabilisé. Aujourd'hui, plus. Je crois que le volontarisme dans l'art est mutilant. La réalité, c'est l'homme qui la constitue en l'interrogeant. Notamment par l'activité artistique. Alors l'artiste ne peut partir de rien de préconçu. […] Je m'emploie à présenter un monde sans procès (la remarque est de Roland Barthes), mais mû de petites palpitations qui, à la longue, visent au grand ébranlement. […] Je crois […] qu'en tant qu'agent actif du Système, profondément engagé dans son fonctionnement, on est plutôt bien placé pour le scruter, pour autant qu'on est capable d'effectuer le va-et-vient entre l'action et le regard sur soi-même… l'autodistanciation. Ce regard me renvoie l'image d'un homme participant pleinement à la confusion idéologique ambiante et incapable de se déterminer jusqu'au bout – jusqu'à l'action militante – à l'égard de toute cause que ce soit. Mes idées et positions sont, disons, floues, nébuleuses et fluctuantes, donc en soi sans intérêt ou poids particulier ; tout au plus j'y discerne quelques constantes, mais qui sont davantage au niveau de pulsions, d'inclinations, de tropismes que de déterminations. Je suis curieux, donc je creuse, au hasard de mon itinéraire, de mes rencontres.

Au début des années 1970, Michel Vinaver formule la question de sa double appartenance en des termes relativement apaisés, même s'il laisse par endroits suggérer qu'il ne s'agit pas là d'une position toujours facile à occuper. Il semble toutefois y être attaché, étant donné le parti pris qui anime sa démarche créatrice, qui vise à atteindre « des bribes de sens, non contrôlées, disons plutôt des déflagrations de sens », l'histoire n'étant issue « de rien d'autre que du magma quotidien ». Il ne cherche donc pas à nier l'ambiguïté de sa situation, ni à l'expliquer. Le grand intérêt de ce texte réside en effet non seulement dans les questions de fond qui y sont posées, que ne semblent pas oser poser la

plupart des journalistes, mais également dans la forme choisie : la contradiction inhérente à la double vie de Michel Vinaver/Grinberg y est interrogée selon une méthode profondément ambiguë elle-même, qui mime la schizophrénie symbolique qui semble parfois être reprochée à l'auteur. C'est un peu une manière de cultiver ce que le texte prétend au départ résorber, d'accroître un gouffre qu'on dit tout haut vouloir combler : l'ironie vinavérienne est présente et doit être prise en compte.

Le pied-de-nez fait en dernière instance au lecteur curieux de dégager une cohérence ultime à ce qui fait figure de contradiction indépassable, suggère que cette contradiction est peut-être le moteur de l'œuvre, ce qui en explique l'existence même. Michel Vinaver commentant ses pièces, précise souvent qu'il faut en saisir la dimension délibérément comique et par endroits burlesque : or dans le récit qu'il fait du conflit de S.T. Dupont, cette même dimension est perceptible, sans qu'il cherche à la disqualifier. À plusieurs reprises en effet, les interactions avec les représentants syndicaux sont relatées avec un sourire bienveillant, et certaines anecdotes suscitent encore quelques sourires. C'est d'ailleurs souvent en puisant dans le vocabulaire théâtral qu'il évoque son expérience professionnelle, et c'est – plus important encore – une analogie avec le théâtre qui est au principe de l'explication qu'il fournit de son expérience du conflit social du printemps 1976.

Il ne s'agit pas ici d'expliquer les processus qui mènent à la création artistique ; mais de mettre en lumière la façon dont un agent historique rend compte d'une double activité présentée comme contradictoire. Il ne s'agit pas non plus de disqualifier les modes de justification qu'il choisit : la grille de lecture que les gens choisissent n'a pas en elle-même davantage de légitimité que le travail de l'historien, surtout lorsqu'elle a la modestie, comme c'est le cas ici, de se présenter comme un travail mémoriel et non historien au sens où elle prendrait en compte les autres points de vue. On souhaite insister sur ce point : remettre en perspective le discours de Michel Grinberg/Vinaver sur un événement important de sa vie ne procède nullement d'une ambition de « rectification » de son discours, mais tout au plus d'une tentative de mise en perspective de ce point de vue, d'objectivation au regard des éléments qu'on a pu rassembler au cours de la recherche. Ces éléments sont bien trop peu nombreux pour prétendre proposer une explication du fait artistique qui ne s'apparente pas à une réduction – ce qui est, à notre sens, le grand dilemme de l'appréhension par les sciences sociales des objets artistiques.

La vie est un théâtre ? L'explication par le rôle

Lorsqu'il aborde le conflit sur les classifications chez S.T. Dupont, Michel Grinberg/Vinaver tente par la suite, à plusieurs reprises, de formuler une explication de sa position et du mode de gestion du conflit adoptés au cours de ce printemps 1976 mouvementé. Le ton est alors moins aisément ironique même s'il ne se départit alors pas, on l'a dit, d'une analyse relativement détachée. Cela est rendu possible par le mode d'explication choisi : pour Michel Grinberg/Vinaver, le PDG qu'il était, comme d'ailleurs les représentants syndicaux, ont occupé pendant six semaines un rôle bien précis auquel chacun a essayé au mieux de se conformer. Cette explication par le rôle est présente dans une interview récemment donnée au quotidien *Libération*, intitulée « J'étais dans mon rôle de patron[5] ». Interrogé à l'occasion du quarantenaire de Mai 1968, le dramaturge précise qu'à l'époque il était PDG de Gillette France et que l'usine d'Annecy ne s'était alors pas mise en grève :

> – Le directeur que vous étiez était donc tranquille. Mais l'auteur qui était en train d'écrire *Par-dessus bord* ne regrettait-il pas ce calme ?
> – Non, j'étais dans mon rôle de patron. Et quand je rentrais le soir chez moi, ce n'était pas pour déplorer que rien ne se passe. Le dédoublement a été bien plus aigu quand j'ai repris l'usine de briquets Dupont, vers 1975. C'était une usine qui était aussi très gâtée. **C'est drôle, la fiction avait anticipé la réalité.** Dans *Par-dessus bord*, j'avais décrit le rachat de Ravoire et Dehaze par des Américains, et là Gillette rachetait Dupont pour de bon. J'avais rencontré les membres de la famille Dupont sur les berges du lac d'Annecy et j'avais signalé l'affaire aux patrons de Gillette. Mais l'acquisition une fois faite, le personnel l'a très mal acceptée. La famille Dupont, c'était un peu les seigneurs du Moyen Âge et, chez le personnel, la réaction anti-américaine a été forte. […]
> – Au moment du conflit de Dupont, vous aviez repris l'écriture. Comment l'auteur et le directeur cohabitaient-ils ?
> – Dans l'ironie. Quand je me suis retrouvé au cœur du conflit, j'ai su qu'il fallait que je dégage. **C'était deux rôles dont l'écart devenait insupportable.** Mais je ne vivais pas ça comme un dédoublement. Quand le conflit a éclaté, j'avais en face de moi des enragés de la CFDT, avec à leur tête un attelage intéressant, un Napolitain, tacticien génial, et un prêtre-ouvrier français. Ils étaient dans l'élan du conflit Lip, dans une optique révolutionnaire avec occupation des lieux et reprise sauvage de l'activité. Les Américains me poussaient à faire des concessions. **Et moi, l'homme de gauche, j'ai dit : « Non, il ne faut pas plier, il ne faut pas négocier.** Il faut gérer ce conflit. » Et j'ai fait intervenir les

5. « J'étais dans mon rôle de patron », interview donnée à *Libération* par Michel Vinaver, propos recueillis par Grégoire Biseau et René Solis, parue dans l'édition du samedi 17 et du dimanche 18 mai 2008, à l'occasion des débats autour du quarantenaire de Mai 68.

> gendarmes mobiles au bout de quarante-deux jours. La logique de mon rôle, de mon poste, était de ne pas céder. C'était un conflit dur, avec des violences physiques. J'étais menacé, obligé de changer tous les soirs d'hôtel. Et au bout de quarante jours, à la préfecture, on en était à négocier sur les conditions dans lesquelles nous allions négocier. **Les représentants syndicaux faisaient tout un théâtre.** Moi, je prenais des notes et l'un des syndicalistes m'a dit : « C'est pour votre prochaine pièce ? » […] Quelques mois après, nous avons fêté Noël à l'usine, autour de coupes de mousseux. Et le même syndicaliste m'a félicité d'avoir joué mon rôle. Il avait fallu que le conflit arrive à cette sorte de catharsis.

Michel Grinberg mobilise le même principe explicatif lors de l'entretien qu'on a réalisé en février 2009. Il évoque une anecdote qui semble avoir été pour lui particulièrement marquante, et éclairante au sens où elle semble avoir beaucoup influencé son interprétation *a posteriori* du conflit :

> – Oui, **ils ont été dans leur rôle, parce que j'ai été dans le mien.**
> – Vous dites : « J'étais dans une contradiction existentielle » : vous aviez votre for intérieur, et vous aviez un rôle, c'est ça ?
> – Oui, j'avais un rôle, et j'ai affirmé ce rôle vis-à-vis de mes supérieurs, qui étaient Boston : Boston m'incitait jour après jour au téléphone pendant le conflit à céder sur autant de points qu'il le fallait pour mettre fin au conflit, et je disais : « Non, non. » Il n'est pas dans la logique de cette situation que je fasse de concession. J'étais sous pression de céder également par la famille Dupont, qui vivait très mal ce conflit, et qui ne se rendait pas compte de la nature de ce conflit. Elle ne se rendait pas compte que le conflit traduisait la détresse du personnel d'avoir perdu leur prince, et que leur prince avait vendu l'affaire à des étrangers. Donc la famille faisait pression sur moi, comme le maire de Faverges faisait pression sur moi. En fait, quand je parle de contradiction existentielle, c'est que j'étais moi avec Coq, nous étions un attelage qui avait à résister non seulement aux grévistes mais aussi au patronat. **Même à Annecy, nous étions les jusqu'au-boutistes. Or il se trouve que moi, j'ai toujours eu une sensibilité qui était de gauche, et j'avais affaire essentiellement à des gens de droite, à Boston, la famille Dupont, l'UIMM.**
> – Votre « jusqu'au-boutisme », c'était quoi ?
> – C'était de maintenir mes positions, comme la façon dont, les propositions qui étaient faites au niveau des classifications, des salaires, des conditions de travail, etc., que ces propositions étaient les meilleures que nous pouvions faire. De refuser toute négociation allant au-delà d'un certain point, je n'ai pas le souvenir de tous les détails.
> – Vous avez dû être fatigué à l'issue du conflit, ça n'a pas dû être facile de tenir ces deux bouts, c'est-à-dire d'être à la fois de gauche quand en face on a des gens de droite, dont on ne partage pas certaines prémisses philosophiques, et en même temps choisir ce que vous appelez vous le jusqu'au-boutisme.
> – **Choisir la logique du rôle dans lequel j'étais**.

– Et pourquoi en fait ?
– **Pourquoi, ben, j'étais dans un rôle, et quand on est dans un rôle, il est inconséquent de ne pas… être en accord avec ce que ce rôle demande, pour moi c'était aussi simple que ça.** […]
– Tenir l'engagement du départ, c'est ça ?
– C'est même pas, oui, c'est heu… **une conception de la responsabilité qu'on a acceptée**, qui vous a été confiée, dans laquelle vous avez fonctionné jusqu'alors d'une certaine façon, puis bam, voilà un événement qui surgit, est-ce qu'il va mettre en question la cohérence d'un comportement, en tant que management. C'est… je crois… C'est… **Si on veut parler de morale, c'est la morale de la cohérence du rôle par rapport à un comportement**. Si vous voulez, c'est quand même à mettre dans le contexte de ce qu'était ma perception des choses. […]
– Vous dites sur Faverges que le conflit vous a fait traverser quelque chose qui vous mettait mal à l'aise : la conflictualité, c'est quelque chose qui vous déplaît profondément, ou qui vous paraît aller dans l'ordre des choses ?
– C'est sûrement lié à cette question du rôle qu'on a évoquée, parce qu'à partir du moment où j'ai un rôle professionnel, social, etc., je suis du genre à ne pas rechercher ni aimer les conflits. Je ne peux pas dire que je n'en ai pas traversé, mais je ne suis pas amateur du tout des relations d'affrontement, mais je ne veux pas non plus les éviter à tout prix, c'est difficile…
– Et Violi les aimait, c'est ça ?
– Oui. Absolument. Lui c'était un guerrier. Il avait quelque chose d'héroïque.
– Floret non ?
– Non je ne crois pas, Floret était habité par la foi. Il n'agissait pas par goût de l'affrontement. Violi exerçait un charisme je pense par cette qualité qu'il avait de guerroyer. Cette image, son sourire, il avait quelque chose de séduisant. Il avait aussi une insolence, l'esprit d'à-propos, une sorte de, on peut presque dire d'élégance dans la fanfaronnade, dans le spectacle qu'il donnait de lui-même. Il a épousé… Lui était dans un rôle, comme moi j'étais dans un rôle, lui s'est forgé un rôle et il s'est trouvé heu… très doué et très talentueux.[6]

Ce principe d'explication par le rôle rejoint certaines des grilles de lecture que propose du monde social la sociologie interactionniste. L'ouvrage d'Ervin Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*[7], entreprend en effet d'analyser les interactions des agents du monde social comme une représentation de soi, plus ou moins bien exécutée au regard des codes qui régissent les divers univers sociaux au sein desquels les agents évoluent. Il nous semble toutefois que ce mode d'explication ne tient pas jusqu'au bout et ne permet pas de rendre entièrement compte de certaines trajectoires, notamment celle de Michel Grinberg/Vinaver. Maintes fois commenté, le

6. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.
7. E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1996 (1959).

principe d'explication du monde social sur le modèle de la scène théâtrale, ou du jeu, suscite en effet plusieurs objections, notamment celle de prendre trop peu au sérieux les enjeux d'un conflit. Le va-et-vient entre le rôle et le moi profond qui est posé par ces théories suppose un écart constant et principiel entre ce que l'on fait et ce que l'on pense ; or l'intensité des émotions qui ont affleuré au cours du conflit, insinue que ceux qui y ont pris part étaient peut-être davantage impliqués dans ce qu'ils faisaient que distants comme on peut l'être d'un rôle. L'ébranlement de l'ordre établi, durable et ressenti par la plupart des interrogés, suggère que les rôles codifiés et interprétés quotidiennement en temps « normal » se sont trouvés au moins modifiés à la marge. Si rôles il y a, si chacun revêt au cours des interactions quotidiennes un *ethos* correspondant à sa fonction, on peut peut-être penser qu'au cours d'un conflit de cette ampleur, l'écart entre le comportement extérieur et l'intime est poussé à se réduire. Une double conséquence en découle : soit les convictions et les sentiments intimes l'emportent, et l'agent va à l'encontre des principes que sa fonction le pousse à défendre, soit la fonction devient une seconde « nature » et l'agent adhère aux principes qu'il défend. Dans les faits, la façon dont est vécue cette distance au rôle est certes plus subtile, et entraîne – on l'imagine aisément – hésitations, doutes, et actions faites à contrecœur. Il reste que le choix de Michel Grinberg durant le conflit a été d'aller au-delà même de l'attitude que préconisaient les supérieurs hiérarchiques et l'entourage patronal, et c'est en ce sens que cette attitude demeure difficile à interpréter.

Une autre objection peut être émise vis-à-vis de ce type d'analyse – sans qu'il s'agisse, on le répète, de disqualifier les modes de justification et les grilles de relecture auxquels peuvent avoir recours les personnes impliquées dans le conflit, notamment Michel Grinberg. On peut se demander si l'analyse doit nécessairement impliquer l'idée de contradiction et s'il n'est pas au contraire possible d'oublier provisoirement et dans un but méthodologique les motifs invoqués par les agents.

En effet, le monde de l'entreprise et celui de la création artistique sont deux champs suffisamment autonomes pour qu'il soit possible à celui qui en détiendrait les codes d'évoluer dans chacun de ces deux champs sans que ces situations n'entrent en collision. Michel Vinaver pensait être licencié lorsqu'une de ses premières pièces sur l'entreprise a été créée, et se dit très surpris qu'il n'en ait rien été. C'est peut-être précisément parce que le monde de l'entreprise est fort éloigné des milieux théâtraux – et qu'il n'a finalement en ce sens que peu à en craindre :

> Je me souviens quand je me suis engagé dans l'écriture de *Par-dessus bord*, c'était en 67, *Par-dessus bord*, c'est une pièce que j'ai écrite entre 67 et 69.

> « Ça va obliger Gillette à me virer », ils ne pourront pas garder quelqu'un qui a écrit cette pièce. Et bien je me suis trompé, ils ne m'ont pas viré parce que cette pièce a été montée par Planchon à Lyon, et a été reçue de façon différente de ce que j'imaginais : Planchon en avait fait un très grand et magnifique spectacle, et le tranchant de la pièce n'y était plus. Il n'y a pas eu ce que je... Je pensais que Gillette allait me dire : « Ça n'est plus possible. »[8]

Ce ne fut pas le cas, et c'est ce qui semble avoir troublé Michel Grinberg/Vinaver. Le non-exclusivisme autorisé par les deux univers sociaux, la possibilité d'une double appartenance sociale à des milieux dans lesquels on exerce des fonctions jugées très opposées, ou autrement dit, l'absence de sanction vis-à-vis des contradictions d'un agent, ont en effet quelque chose de troublant, qui interroge le rapport de la société à la cohérence et à son unité. Celle-ci semble avoir une délimitation, et n'être définie qu'au regard des codes d'un champ. On saisit mieux, dès lors, une des constantes de l'œuvre de Michel Vinaver, l'intérêt pour la fragmentation des univers, pour la multiplicité intime des personnages qui peuplent ses pièces.

Toutefois, de ce « godillage » entre les univers sociaux, Michel Grinberg/Vinaver ne semble pas avoir tiré un sentiment d'impunité : malgré le volontarisme dont il fait preuve durant le conflit, en dépit même de l'avis de ses supérieurs hiérarchiques, le conflit laisse des traces. La fonction de PDG semble en effet avoir mobilisé bien plus que prévu la personne qui endosse ce « rôle », au point de générer une contradiction intime trop forte, et de provoquer une rupture biographique.

L'hypothèse de la rupture biographique

Avec le conflit de S.T. Dupont, la position professionnelle de Michel Grinberg/Vinaver semble en effet devenir plus difficile à vivre et à tenir. Les interactions avec les représentants du personnel sont souvent vécues comme un déchirement, qui marque et rend plus problématique et, surtout, moins acceptable par lui-même sa présence dans l'entreprise :

> – Est-ce que le conflit chez S.T. Dupont était le premier gros conflit auquel vous étiez confronté dans votre vie professionnelle ?
> – Oui. Oui.
> – Il y en a eu d'autres après ?
> – Il y a eu d'autres conflits, il y a eu un autre gros problème qui a été celui de la réduction des effectifs de la La Balme de Sillingy, mais c'était autre chose. […]

8. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.

– C'était quand ?
– Pas très longtemps après.
– Faverges c'était le vrai gros conflit ?
– Oui. Personnellement, je dois dire, je me suis trouvé à devoir gérer un conflit qui allait tellement à l'encontre de ma fibre personnelle que j'ai su à ce moment-là qu'il fallait pas que je m'attarde trop… Quand j'ai quitté Gillette c'était déjà… je m'étais préparé après le conflit de Faverges à aller ailleurs, à faire autre chose. Parce que ça avait été… **J'étais quand même dans une contradiction existentielle très forte, quoi.** […]
– Pourquoi ?
– Ben parce que… ma sensibilité est de gauche, quoi. […]
– Vous dites qu'en faisant jouer vos pièces vous cherchiez à vous faire licencier. Pourquoi ?
– Ben parce que ça suffisait.
– Parce que vous aviez fait votre temps, ou parce que la contradiction existentielle était telle que c'était plus tenable ?
– Parce que **les contradictions devenaient difficiles à supporter, oui**. Et en fait, je suis resté encore dix ans de plus, donc. Dix ans de plus pendant lesquels il y eu l'épisode Dupont, qui m'a… […] **J'ai godillé puisque je faisais le va-et-vient entre ces deux activités, celle de mon rôle dans l'entreprise, celle de l'écriture de théâtre, après avoir quand même pendant assez longtemps m'être retrouvé sans pouvoir écrire : j'étais dans l'entreprise, j'ai pu reprendre en 67 après une dizaine d'années de… panne, d'arrêt**. Heu, je pense que, **l'écriture de théâtre à partir du moment où elle s'est intéressée à l'entreprise, a été, heu… j'étais en même temps dehors et dedans. Dehors c'est avoir vue sur l'entreprise, ne pas être simplement dans, alors vous dites dans la souffrance, oui, mais… ne pas être dans la souffrance ? Je crois que je peux accepter ça : l'écriture permettait de ne pas être dans la souffrance à l'extérieur et ayant vue sur, ça me donnait, comme si j'avais, si j'étais hors de l'état de dépendance** où on est quand… J'avais trouvé une réponse à cet état de dépendance où on se situe, je n'étais pas pour cela… La question de la trahison peut se poser : je ne me sentais pas traître à l'entreprise, parce qu'il y avait je crois dans les pièces que je me suis trouvé à écrire, autre chose que satire, dénonciation, mais quelque chose qui est même de l'ordre de l'admiration. En tout cas, **une certaine admiration à l'égard du système dans lequel j'étais moi-même un agent**. […] J'étais dans… à l'intérieur d'une convulsion sociale dont je comprenais me semble-t-il les tenants et les aboutissants, j'étais absolument pas indigné, mais je n'étais pas non plus, je ne me sentais pas du tout, c'est une chose qu'il faut préciser, **parce que quand je parlais de malaise existentiel, c'était pas lié à ce conflit-là , c'était qu'il ne m'appartenait pas de rester toute ma vie dans des situations, à gérer ce genre de choses**. Mais pendant la gestion de ce conflit à proprement parler, pendant le temps du conflit, j'étais tout à fait tranquille, je me sentais pas culpabilisé d'aucune façon… En y réfléchissant, j'étais pas du tout dans l'affectif.

– Vous ne vous souvenez pas d'angoisse ?
– Non pas du tout. Pas du tout. Je sais qu'on m'avait quasiment menacé sur le plan de la sécurité, mais pas d'angoisse, non non pas du tout. **La seule chose, j'y reviens encore, c'est : je ne veux pas revivre ça une autre fois, mais ça c'était pas parce que c'était angoissant, mais parce que sur le plan de tout mon être, de tout mon parcours, c'était trop contradictoire. La contradiction je l'ai acceptée depuis le jour où j'ai été embauché, mais ça m'amusait aussi.**[9]

Le conflit chez Dupont semble donc confirmer certains constats faits au cours de la carrière professionnelle. Au bout de quelques années, un départ devient financièrement et intellectuellement possible, dans la mesure où les années de travail accumulées et les conditions de départ de l'entreprise rendent possible un certain confort de vie, et où le processus d'écriture théâtrale est relancé depuis 1967 après la pause, le « blocage » précédemment évoqué. Un poste à l'université allait bientôt lui être proposé.

– J'ai quitté l'entreprise en 80. Ca a été la fin de mon parcours, et chez Gillette et de façon générale dans l'entreprise.
– J'ai dû faire un ou deux ans entre Gillette et Paris III, dans un cabinet de conseil.
– Ça fait quoi d'arriver à la fac après tant de temps dans l'entreprise ?
– J'y étais en tant que prof associé, pour remplacer Bernard Dort qui était professeur à l'Institut d'études théâtrales et qui m'a demandé de le remplacer pendant un an. On se connaissait assez bien. J'ai hésité parce que je n'avais aucune compétence d'enseignement. Le principal c'était l'analyse du texte de théâtre, et je me suis dit : « Bon. » J'avais dû faire l'apprentissage de ce que c'est que d'analyser un texte de théâtre, mais ça portait sur mon propre texte, […] *L'Ordinaire*, que j'avais montée avec Alain Françon, en tant que co-metteur en scène. En fait c'est Françon qui, décidant de monter *L'Ordinaire*, m'a demandé de le faire avec lui. Comme je n'avais jamais été dans la position du metteur en scène, je m'étais demandé : « Comment je vais faire pour monter un texte de moi ? » Il faut que je le mette à distance, et c'est dans l'idée de faire ce travail d'analyse de texte que j'ai pensé pouvoir accepter l'offre de Bernard Dort. Et alors là, j'ai affreusement pataugé pendant la première année.
– Ce sont deux mondes complètement différents ?
– Ah oui. Ah oui. Complètement différents. On pourrait en parler des heures, mais première différence, on passait d'un monde éminemment hiérarchisé à l'opposé, un professeur n'a de compte à rendre à personne. Il ne dépend de personne et personne ne dépend de lui non plus. Deuxième différence fondamentale, je dirais, l'entreprise a un instrument de mesure qui est la

9. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg le 17 février 2009.

> profitabilité, qui est l'examen des coûts et l'examen des profits. L'examen de ce qu'on peut retirer d'une action, et l'examen de ce que cette action va coûter. Or les rapports personnel et interpersonnel dans l'entreprise se relient à cet instrument de mesure qu'est l'argent, ce qui simplifie les relations. Les relations peuvent prendre toute sorte de figures, mais il y a cet axe. À partir du moment où il n'y a pas cet axe, dans une université ou dans un milieu artistique, tout devient plus compliqué, plus ambigu. Moi j'ai beaucoup apprécié cette simplicité des rapports dans l'entreprise : une plus grande, comment dire, franchise des rapports que dans les domaines de l'art ou de l'enseignement.[10]

Le départ du monde de l'entreprise ne s'accompagne donc pas d'un désaveu, ni d'une volonté de tirer un trait : l'entreprise continue dans les pièces ultérieures d'occuper une place importante, quoique moins centrale.

La seule occasion où Michel Grinberg/Vinaver ne présente pas sa double activité comme une contradiction est lors du récit, relaté sur le mode de l'anecdote, d'une interaction avec certains des responsables syndicaux à la MJC de Novel à Annecy, lors de la mise en espace de la pièce *Les Travaux et les Jours* par Alain Françon et sa compagnie, le Théâtre Éclaté.

> Il y a eu une anecdote quand même assez… Je sais pas si on en avait parlé ou pas, mais une pièce dans laquelle un des sujets est une grève, quand cette pièce a été montée par Françon, elle a été représentée dans une MJC à Annecy, et Floret et Violi sont venus à la représentation. Il y avait un débat à la suite de la représentation, ils m'ont en fait interpellé, et demandé pourquoi j'avais écrit cette pièce. Et peu à peu au cours de ce débat, les choses ont tourné de façon imprévue, c'est-à-dire qu'ils se sont appropriés cette pièce. Ils ont dit : « Cette pièce est à nous, elle raconte notre histoire. » Et ils ont coupé la parole à un délégué syndical de la CGT qui se trouvait dans le public, de la société des roulements à bille, SNR. Il avait pris la parole, et je crois que c'est Violi qui lui a dit : « Tais-toi, c'est pas à toi, c'est à nous. » Ils ont par la suite même demandé à la compagnie dont Françon était le responsable : « On voudrait jouer la pièce sur le carreau de l'usine. » C'était pas possible pour la compagnie, ils avaient des engagements ailleurs.[11]

Il peut être utile de confronter le souvenir par Michel Grinberg de cette interaction avec celui des intéressés : Gérald Floret ne l'évoque que brièvement et se distancie de l'œuvre de Michel Vinaver qu'il juge trop inspirée de l'activité patronale. L'entretien réalisé avec ce dernier permet de formuler une hypothèse déjà esquissée précédemment : la réaction ouvrière, certes diverse, à la nouvelle de la double activité de Michel Vinaver/Grinberg suggère que cette double

10. *Idem*.
11. *Idem*.

activité patronale et artistique n'a pas été perçue comme une contradiction. Il semble que pour certains d'entre eux, elle ait au contraire été vécue, soit avec indifférence (dans la majorité des cas, ce qui renforce l'hypothèse du cloisonnement des univers sociaux), soit comme une double domination, culturelle et économique. En effet, si une contradiction semble patente pour Michel Grinberg/Vinaver ou pour ceux qui l'interrogent (journalistes, critiques littéraires, universitaires), ce sentiment est peut-être dû aux places qu'ils occupent dans l'espace social : les milieux économique et culturel ne paraîtraient véritablement opposés qu'aux membres des catégories dominantes, assez proche de ces milieux pour en percevoir les logiques internes. Vu de plus loin, le théâtre de Vinaver peut être lu comme une dépossession supplémentaire dont pâtit le monde ouvrier, privé de représentation autonome : combien d'auteurs contemporains sont-ils issus des milieux populaires ?

Pour sa part, Jean-Charles Violi se souvient de la représentation à la MJC et l'évoque également brièvement, mais dans des termes assez proches de ceux de Michel Grinberg :

> – Et vous connaissez le théâtre de Vinaver ?
> – J'ai été en voir une à Annecy, je sais plus…
> – *Par-dessus bord ? À la renverse ?*
> – Je me rappelle plus du titre… Il avait fait des pièces, presque qui ouvrent un peu les yeux quoi… sur un certain nombre de choses qui se passaient. Mais bon il les interprétait quand même, parce qu'il faisait en sorte qu'elles passent dans la société, parce que dans les pièces qu'il écrit, bon. Mais, on peut avoir des interprétations qui vont dans le bon sens, quoi.
> – Comme ?
> – Dans le sens, ben… que la misère, ça a jamais rien apporté, quoi. La misère, c'est ce qui a fait les guerres.
> – Et dans les pièces de Michel Grinberg il y a ça ?
> – Ouais, enfin dans celle que j'ai vu y avait ça. […]
> – Et vous quand vous l'avez vue, ça vous a marqué ?
> – J'ai eu l'impression que je lui ai servi beaucoup à des endroits.[12]

Cet entretien suggère que certaines pièces de Michel Vinaver sont en partie inspirées de son expérience professionnelle, et la lecture des *Travaux et les Jours* confirme par endroits cette impression. On ne procédera pas ici au relevé des termes qui, dans son théâtre, indiquerait une inspiration issue de son expérience professionnelle en général, ni même ceux qui, dans *Les Travaux et*

12. Extrait d'un entretien réalisé avec Jean-Charles Violi en mars 2009.

les Jours suggéreraient une filiation même indirecte avec le conflit de 1976. Les liens entre la vie et l'œuvre d'un auteur est une question que se pose depuis longtemps la critique littéraire, qui a son intérêt mais qui, d'une part, nous semble difficile à documenter et, d'autre part, laisse de côté une interrogation qui nous semble plus importante : comment le dramaturge définit-il le théâtre politique ? Qu'est-ce parler à son temps – et au-delà ? Comment, après Brecht, s'adresser à ses contemporains pour exprimer quelque chose sur la violence inhérente à l'organisation sociale ?

Un théâtre politique ?

L'œuvre de Vinaver est à cet égard complexe : certains, notamment Jean-Charles Violi dans son témoignage cité précédemment, la qualifient de dénonciatrice, qu'ils cautionnent ou jugent excessive la description du monde de l'entreprise qui y est véhiculée ; d'autres considèrent que le message est peu clair, et peut-être délibérément flou. Les pièces de Michel Vinaver, alors même qu'elles portent sur le lieu privilégié de l'exercice des modes de domination, véhiculent-elles une vision précise du monde de l'entreprise ? Sont-elles mues d'un désir d'adresse aux contemporains, d'un appel, soit à la révolte, soit à l'acceptation de l'ordre ? Dans ses prises de paroles, Michel Vinaver pose d'emblée le sens comme l'objet de son travail d'écriture : fragmenté, difficile à saisir à une époque où les partis pris qui prévalaient auparavant sont peu à peu déconstruits, le sens ne s'atteint selon lui que par « bribes de sens, non contrôlées, disons plutôt des déflagrations de sens[13] ».

Évolution de l'œuvre : l'irruption du monde du travail dans le théâtre de Vinaver

L'analyse sociologique et historique du parcours d'un auteur n'explique pas une œuvre, ou en tout cas ne l'épuise pas. En revanche la confrontation entre ces deux trajectoires, artistique et biographique, présente un intérêt certain, et soulève régulièrement des questions dans le cas de Michel Vinaver. Ainsi, dans un récent article paru dans la rubrique culture du journal *Le Monde* et consacré à *King*, la pièce de Vinaver qui a pour objet le groupe Gillette, la journaliste Fabienne Darge s'interroge et va jusqu'à faire, en filigrane, de la contradiction

13. M. Vinaver, *op. cit.*, p. 305.

de Michel Vinaver-Grinberg l'illustration des contradictions profondes de l'époque contemporaine :

> Un beau jour, King Gillette reçoit la visite d'un certain Schumann. Celui-ci l'interroge : « Vous inventez un monde meilleur [King Gillette écrit des ouvrages développant une utopie, dans la lignée de Fourier ou de Saint-Simon notamment]. Six ans après vous inventez le rasoir à lames jetables. À laquelle de ces deux inventions attachez-vous le plus de prix ? » Michel Vinaver ne donne pas sa réponse. Il pose tranquillement la contradiction de son personnage, qui peut paraître absurde. Mais n'est-elle pas grossie, amplifiée, la nôtre, cette contradiction entre un homme qui rêve d'une société idéale, plus juste et plus égalitaire, et son double, qui s'inscrit dans le système capitaliste sans agir sur lui ?[14]

Dans le théâtre de Michel Vinaver, l'entreprise fait irruption à partir de 1967, et c'est alors que la question d'éventuelles contradictions avec son activité professionnelle commence à se poser. Né en 1927 à Paris dans une famille d'origine juive russe, d'un père antiquaire et d'une mère avocate, il poursuit des études littéraires aux États-Unis où sa famille a fui pendant la guerre.

> – La guerre, vous l'avez traversée comment ?
> – Ma famille a quitté la France pour l'Amérique en avril 41. J'avais 14 ans, je vivais à Annecy, quand on a appris que les visas nécessaires… Je me suis engagé dans l'armée française à partir des États-Unis, puis je suis revenu et je suis reparti aux États-Unis, pour revenir pour de bon finalement en 47.
> – Les États-Unis ça a compté aussi ?
> – Oui, au début j'étais très contre le fait d'avoir dû quitter la France, je me rendais absolument pas compte, personne en 41 ne pouvait imaginer ce qu'il en était pour les juifs en France, mais pour moi j'étais un fuyard. Donc à 14 ans j'étais très contre cet habitat, jusqu'au jour où je me suis trouvé dans cette université et là ça a basculé et en tout j'ai dû faire quelque chose comme un an et demi dans cette université mais ça a été capitale pour moi. C'était en Nouvelle-Angleterre. J'ai fait des études littéraires, littérature anglaise et américaine, et ça m'a marqué pour toujours.[15]

Il écrit tôt une nouvelle, deux romans, puis découvre la forme théâtrale. Il choisit alors pour pseudonyme le nom de sa mère. Il écrit *Les Coréens* en 1955, qui raconte l'errance d'un soldat du contingent français en Corée. En 1957, il adapte les chœurs de l'*Antigone* de Sophocle puis, la même année, *Les Huissiers*, pièce

14. Fabienne Darge, *Le Monde*, article paru le 26 août 2009.
15. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg/Vinaver le 17 février 2009.

dans laquelle s'entremêlent trois « fables[16] ». La première est centrée sur la guerre d'Algérie, le massacre de Zéboula et la disparition du personnage Aiguedon, ce qui rappelle l'affaire Audin ; la seconde porte sur les rivalités intestines de la IVe République ; et la troisième concerne la lutte des coiffeurs pour ou contre les cheveux courts. En 1958, Vinaver écrit *La Fête du cordonnier*, une adaptation de la pièce du dramaturge élisabéthain Thomas Dekker, *The Shœmaker's Holiday*, où s'entremêlent de nouveau trois histoires : celle du noble Lacy qui devient cordonnier par amour, celle de Simon Eyre, patron-cordonnier devenu Lord-Maire de Londres, et celle de Ralph et Jeanne, amoureux séparés par la guerre. En 1959, Vinaver écrit *Iphigénie-Hôtel*, pièce qui puise à la fois dans l'actualité et dans la tragédie grecque : tandis que De Gaulle arrive au pouvoir en France, dans un hôtel à Mycènes meurt le chef de la réception, M. Oreste et est remplacé par le concierge, M. Alain. Les clients, en majorité français, réagissent tous à ces événements. Ces premières pièces sont portées à la scène de façon inégale, si l'on en croit la recension d'Anne Übersfeld. Sa pièce *Les Coréens* bénéficie d'un accueil favorable de la critique, et son théâtre reçoit notamment le soutien éloquent de Roland Barthes, qui écrit à leur sujet de très beaux textes dans *France-Observateur*. Vilipendée par la droite, la pièce est encensée par la gauche et connaît un succès. Bien qu'attendue, sa pièce *Iphigénie-Hôtel* ne parvient pas à être montée et Planchon, son commanditaire, n'empêche pas son « ensablement[17] ». Cette difficulté soudaine à être joué s'explique en partie par le choc de la guerre d'Algérie : une forme de censure s'exerce alors sur les textes qui traitent de cet événement. Commence alors pour Michel Vinaver ce qu'il dénomme une « traversée du désert[18] ».

Cette période coïncide avec un investissement familial – quatre naissances suivent son mariage en 1957 – et une activité professionnelle en plein essor[19]. En 1966, il est nommé PDG de la filiale française, et s'installe à Annecy. Il y rencontre la famille Dupont et négocie le rachat de cette entreprise. Dès avant cette ascension rapide, il recommence à écrire avec l'idée, on l'a vu, que la révélation de sa double activité suscitera des remous à l'occasion desquels il pourrait négocier une sortie du monde de l'entreprise. On le sait, tel n'est pas le cas et en 1968, il écrit *Par-dessus bord*, première pièce à joindre les deux univers dans lesquels Michel Grinberg-Vinaver évolue. La pièce est édifiante

16. A. Übersfeld, *Vinaver dramaturge*, Paris, Librairie théâtrale, 1989, p. 23. Les éléments concernant l'évolution du théâtre de Vinaver s'appuient sur cet ouvrage.
17. Entretien avec Michel Vinaver le 26 juin 2014.
18. M. Vinaver, « Un comique de découverte », *in op. cit.*, p. 293.
19. A. Übersfeld, *op. cit.*

à bien des égards : elle met en jeu cinquante-quatre personnages, et la durée de sa représentation est estimée à huit heures. Elle est pourtant montée, et marque une rupture dans l'œuvre de Vinaver. La pièce mêle cette fois des éléments shakespeariens – prises de pouvoir au sommet, trahisons et héritages familiaux – à une fable centrée sur l'univers d'une multinationale. Drames familiaux et luttes à la tête de la firme se tissent pour donner lieu, par le biais d'une technique d'écriture fondée sur une alternance de contrepoints/thème-variations, à une somme dramaturgique complexe. Planchon monte la pièce dès 1973, et la pièce est dans l'ensemble bien accueillie. La diversité des réactions traduit alors davantage le choc produit par une pièce originale que de réels doutes quant à sa qualité. Ayant pour objet central – pour personnage phare – une entreprise produisant et commercialisant du papier hygiénique, *Par-dessus bord* suggère par les réactions outrées qu'elle suscite (dans *La Quinzaine Littéraire*, *Le Soir* ou *L'Aurore*), que l'époque est encore capable d'être choquée. Dans les entretiens qu'il accorde, Michel Vinaver va en effet jusqu'à assimiler l'essence du système capitaliste à une activité de défécation ce qui, à l'heure d'un système encore triomphant et dans un contexte de guerre froide persistant, semble heurter certaines sensibilités.

Michel Vinaver écrit encore sur l'entreprise et le monde du travail : *Par-dessus bord* est en effet suivie de *La Demande d'emploi*, qui donne à voir l'errance d'un cadre récemment licencié et en pleine recherche d'emploi. Minimaliste, la pièce ne mobilise que quatre acteurs, et est dès lors jouée plus aisément, par plusieurs compagnies en France. Fage, le personnage central, évolue douloureusement dans cette recherche d'emploi, et interagit avec son recruteur potentiel, son épouse, qui semble plus soucieuse encore de stabilité économique et sociale, et leur fille, qui conteste au nom de convictions soixante-huitardes les choix de vie de son père. Au fil de cette recherche d'emploi, une part de l'identité de Fage semble se déliter, comme pour suggérer que le travail ne se réduit pas à sa fonction alimentaire mais englobe et met en jeu une part de l'intégrité même des individus. La pièce suivante, *Dissident il va sans dire*, ne porte pas sur l'entreprise, et montre les relations d'une mère divorcée et son fils de dix-sept ans. Suit alors en 1977 *Nina, c'est autre chose*, qui porte sur un trio de personnages, deux frères ouvrier et coiffeur, et la petite amie de l'un d'eux. La même année, Michel Vinaver écrit *Les Travaux et les Jours*, où interagissent les membres d'un service après-vente d'une petite entreprise : l'économique et l'intime s'y mêlent à la faveur de dialogues entrecoupés. En 1980, suit *À la renverse*, pièce dans laquelle l'entreprise Bronzex, qui produit des crèmes solaires et fait partie de la multinationale Sidéral, est menacée dans son expansion par la campagne télévisuelle que mène une princesse cancéreuse. En 1981 paraît

L'Ordinaire, qui sera la première à entrer au répertoire de la Comédie française dans les années 2000. Anne Übersfeld souligne que l'écriture de ces pièces et leur réception interviennent dans un contexte renouvelé, celui de la fin de la période de croissance économique qui, en France, s'est étendue depuis près de trente ans.

Tandis que Michel Grinberg quitte le monde de l'entreprise pour l'université – Paris III puis Paris VIII –, son théâtre prend des directions renouvelées : il écrit *L'Émission de télévision* en 1988. On rejoint alors l'espace public et médiatique, auquel convient l'écriture de Vinaver, la désarticulation des dialogues se prêtant tout à fait à la représentation du zapping. En 1998, il écrit *King*, et retrouve le monde de l'entreprise, puisque la pièce porte sur Gillette, montre les tribulations des dirigeants d'une multinationale, et souligne les ambiguïtés et les dilemmes moraux d'un industriel pris, on l'a mentionné, entre ses idéaux politiques et ses écrits utopistes d'une part, et son projet productiviste et sa réalité professionnelle d'autre part (même si l'œuvre théorique de Saint-Simon, qui lie progrès économique et progrès social, n'est pas incompatible avec un poste à la tête d'une grande compagnie). En 2000, Vinaver écrit *La Visite du chancelier autrichien en Suisse*, en 2001 *L'Objecteur*, et en 2002 *11 septembre*, qui est montée par une compagnie américaine Cal Arts à laquelle l'ambassade française retire son soutien *in extremis*.

De façon tout de même peu surprenante, il semble donc que l'œuvre de Vinaver ait accompagné la trajectoire professionnelle de Grinberg, sans qu'elle en procède pour autant. L'irruption du monde du travail dans son œuvre demeure un élément crucial : prenant pour objet un milieu peu abordé par le théâtre bien qu'au cœur de la vie des gens (Michel Vinaver se voit rétorquer que ses pièces devraient peu intéresser au-delà des comités d'entreprise[20]), son théâtre interroge, s'empare par des formes nouvelles, et esthétise sans magnifier la trivialité et la quotidienneté du monde du travail. C'est en ce sens surtout qu'on peut qualifier de politique sa portée, ce qui ressort également de l'analyse faite des *Coréens* par Roland Barthes :

> Est-ce une pièce politique ? Non, si la politique, c'est le discours, la profession de foi, la thèse : les personnages de Vinaver ne parlent jamais sur la politique. Oui, pleinement oui, si la politique consiste à retrouver les rapports réels des hommes débarrassés de toute « décoration » psychologique. Est-ce un théâtre réaliste ? Non, mais c'est un théâtre objectif, aussi éloigné en cela du

20. A. Übersfeld, *op. cit.*

> préchi-précha jdanovien que du psychologisme bourgeois ; et cette vue du réel est quelque chose de nouveau, je crois, dans notre théâtre français.[21]

Le « refus du système de l'aveu[22] » : écrire après Brecht, un théâtre sans thèse ?

Lorsque Michel Vinaver commence à écrire pour le théâtre et jusque, au moins, dans les années 1980, la référence à l'œuvre et aux positions théoriques de Bertolt Brecht est devenue incontournable. Vinaver adopte vis-à-vis de Brecht une position délibérément décalée :

> Brecht m'a fortement marqué, c'est beaucoup mais c'est tout ; il n'y a pas eu adhésion (comme à un parti, une école, une idéologie), alors il ne peut y avoir reniement. […] La réalité, c'est l'homme qui la constitue en l'interrogeant. Notamment par l'activité artistique. Alors l'artiste ne peut partir de rien de préconçu. Il part de matériaux quelconques et hétérogènes. Il les éponge, il les absorbe, puis il les restitue en les composant. Ses goûts, croyances, opinions et jugements ne sont pas inétressants en soi, mais font partie du tout-venant qu'il utilise. L'œuvre qui résulte de ce processus, (est-elle pour autant) « réactionnaire » ? Dans mon cas, il semble que non… Pas parce que mes opinions, jugements, etc., seraient « progressistes », mais parce que l'impulsion de créer est liée à une refus très profond, ou à une incapacité tout à fait fondamentale, de se satisfaire de l'ordre des choses tel qu'il existe, de reconnaître qu'un tel ordre existe. L'art est une recherche d'un « usage nouveau », dans le sens brechtien. Et pour revenir à Brecht, grand écrivain de théâtre, grand écrivain tout court, son œuvre a été irriguée par son engagement idéologique, mais il est ridicule de penser qu'il écrivait pour illustrer ses idées, pour accomplir une mission. […]
>
> Pour Brecht, il s'agissait de rendre le banal « étrange » en le tenant à bout de bras, et ainsi de le rendre déchiffrable, ce qui permet au spectateur de percer à travers le mystère des mystifications, qui font partie du tissu de sa vie. Il a fait souffler ainsi un grand vent de désaliénation. Ma démarche a un autre point de départ, pour aboutir – je crois – à un effet de distanciation comparable. Elle consiste à prendre des bouts de réalité brute, plate, et à les dissocier les uns des autres en les recomposant par la méthode du montage, du collage, de l'assemblage, du lacérage… Ce qui les fait percevoir dans toute leur étrangeté. […] C'est une manière de déranger l'ordre des choses sans le dénoncer. Toute dénonciation (même chez Brecht) appelle la défense et la contre-offense, l'affrontement… et la récupération. Je m'emploie à présenter

21. Roland Barthes, cité par A. Übersfeld, *op. cit.*
22. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg/Vinaver le 17 février 2009.

> un monde sans procès (la remarque est de Roland Barthes), mais mû par de petites palpitations qui, à la longue, visent au grand ébranlement ».[23]

Il y a donc chez Vinaver un refus de prendre position de façon frontale et résolument « engagée » au sens où la définit la critique littéraire. Benoît Denis[24] en distingue deux acceptions, vis-à-vis desquelles Michel Vinaver reste difficile à classer :

> La première tend à considérer la littérature engagée comme un phénomène historiquement situé, que l'on associe généralement à la figure de Jean-Paul Sartre et à l'émergence, dans l'immédiat après-guerre, d'une littérature passionnément occupée des questions politiques et sociales, et désireuse de participer à l'édification du monde nouveau annoncé, dès 1917, par la Révolution russe ; la seconde acception propose de l'engagement une lecture plus large et plus floue et accueille sous sa bannière une série d'écrivains, qui de Voltaire et Hugo à Zola, Péguy, Malraux ou Camus, se sont préoccupés de la vie et de l'organisation de la Cité, se sont faits les défenseurs de valeurs universelles telles que la justice et la liberté et ont, de ce fait, souvent pris le risque de s'opposer par l'écriture aux pouvoirs en place.

On l'a vu, l'activité dramaturgique de Michel Vinaver n'est pas venue déranger l'activité patronale de Michel Grinberg : en ce sens, il n'y a pas eu de prise de risque à proprement parler. Le théâtre de Vinaver ne se réclame pas non plus d'une volonté de soutien d'un parti ou d'une expérience politique. Sans être dès lors « engagé », son théâtre se veut néanmoins politique, ce qui nécessite d'en donner une définition qu'on peut présenter comme une définition renouvelée et/ou comme une définition *a minima* :

> – Comment est-ce que vous lisez le théâtre « politique » ?
> – Je pense que mon théâtre est politique ; je pense que le théâtre militant et qui dénonce etc., a moins de chance d'ébranler un peu les esprit qu'un théâtre qui présente un paysage, dans lequel le spectateur peut se promener et trouver des repères. Ça c'est un débat que j'ai avec Françon – vous avez vu la pièce de Bond qu'il a montée ? *Pièces de guerre* est peut-être la plus belle, la plus forte. Mais c'est un théâtre politique au sens où il cherche massivement à montrer et à dénoncer les horreurs et l'anéantissement, etc. Mais bon, moi je suis ailleurs que ça. […]
> – Vous cherchez quelle parole en fait ?
> – Justement, je ne cherche pas une parole. Je cherche à m'écarter de ce que Foucault appelle « le système de l'aveu ». C'est difficile de vous répondre, mais le théâtre c'est de ne pas passer par une formulation de ce à quoi on croit, ce

23. M. Vinaver, *op. cit.*, p. 306 et 313.
24. B. Denis, *Littérature et engagement, de Pascal à Sartre*, Paris, Seuil, 2000.

> pour quoi on est là. Les connexions entre les paroles de différents personnages dans différentes situations. Là par exemple avec *L'Ordinaire*, ce que j'ai eu comme retours, c'est que chacun se fait sa pièce. Alors, est-ce que c'est un façon pour moi d'échapper au devoir de se définir dans ses opinions et dans ce en quoi on croit, peut-être, mais c'est surtout du non-totalitaire, sans être non plus indifférent ou dans une atonie généralisée.
> – Ou dans un relativisme.
> – Oui.[25]

Un point reste en tout cas ambigu : le rapport de l'œuvre de Vinaver au système, qui demeure profondément difficile à situer. Ce caractère inclassable relève d'une démarche délibérée, et du choix d'un théâtre observateur qui donne d'abord à voir et à entendre :

> – Mais je veux dire, vis-à-vis de l'entreprise, les fibres sont très mêlées : admiration, et mise en avant de ce qu'il peut y avoir de cruel, implacable, drôle de cuisine. Je n'ai pas de discours à tenir là-dessus, je sais que ce sont des pièces qui ne sont pas celles d'un ennemi de l'entreprise ou d'un ennemi du système.
> – Vous ne faites pas un théâtre à thèse.
> – Voilà, c'est pas un procès.

On n'en dira pas davantage sur le théâtre de Michel Vinaver et sur son parcours biographique. On manque de matériau pour aller plus loin dans l'analyse d'une trajectoire complexe. L'ambiguïté profonde de la vie du dramaturge-PDG demeure, et c'est sur une interrogation persistante qu'on préfère achever cette enquête, qui gagnerait sans doute à aller plus loin. On peut toutefois également penser qu'il y a quelque chose d'irréductible dans cette ambiguïté, et que cette dernière est au fondement même de l'œuvre de Vinaver. Ses pièces s'inscrivent ainsi dans un moment historiquement situé de la production de discours et de formes sur le monde du travail, caractérisé par une suspension principielle du jugement, par une esthétique désarticulée, et par un texte hagard, qui ne porte pas de message aisément identifiable. En épousant ainsi son siècle, Vinaver fait suite à Brecht plutôt qu'il ne s'y oppose.

25. Extrait d'un entretien réalisé avec Michel Grinberg/Vinaver le 17 février 2009.

Conclusion

Au terme de cette recherche, ce long conflit du printemps 1976 à Faverges apparaît comme un phénomène politique. Aussi problématique ce qualificatif soit-il, il permet de souligner que le pouvoir et ses mises en question ne se cantonnent pas à la sphère traditionnelle des espaces parlementaire ou exécutif, mais qu'il peut au contraire se jouer dans les lieux quotidiens du travail et de l'affect. Dans le contexte d'une France à la croissance économique déclinante, et au travers de revendications liées aux modes de classifications et de hiérarchisation des salariés au sein de l'entreprise, se sont en effet exprimées des visions alternatives de l'ordre social. À travers des revendications liées aux modes de classifications, et donc de hiérarchisation, des salariés au sein de l'entreprise, se sont également exprimées des visions alternatives de l'ordre social. Ces visions alternatives sont elles-mêmes entrées en concurrence, portées d'une part par la CFDT, porteuse d'idéaux autogestionnaires et, d'autre part, par la CGT, défavorable à une reprise de la production par les travailleurs eux-mêmes. Le conflit de Faverges éclate ainsi à une époque où la contestation ouvrière de l'ordre dominant ne prend pas seulement une forme quantitative, mais se veut également porteuse d'une remise en question sur les règles du jeu capitaliste proprement dites. C'est pourquoi ce conflit participe des derniers moments des Trente Glorieuses où l'usine est pratiquée comme un espace politique.

Cette dimension politique incite, en retour, à mettre en lumière la façon dont le gouvernement des hommes est exercé au sein des institutions qui prétendent constituer des contre-pouvoirs, les organisations syndicales en premier lieu. La régulation des rapports sociaux s'y fait selon des modes différents de ceux qui prévalent dans l'entreprise – il n'y faut pas de diplômes pour légitimer sa position de leader syndical, par exemple, mais selon des mécanismes qui

soulèvent eux aussi la question du pouvoir – les anciens rappellent les plus jeunes à l'ordre, les délégués syndicaux retiennent parfois l'information pour des raisons stratégiques mais qui aboutissent à compromettre un peu la dimension démocratique d'un mouvement qui remet précisément en cause le principe d'autorité au travail. Que la « direction » du conflit ait été assurée par un salarié qui prit ensuite la décision de diriger une entreprise, d'abord coopérative puis régie par le droit plus classique des sociétés, continue d'interroger. Ceci appuie une des intuitions fondatrices des écrits de Michel Foucault : le pouvoir est partout, il ne s'exerce pas seulement les institutions qui s'en réclament ouvertement, on peut également le déceler dans les interstices des rapports sociaux et des interactions humaines.

C'est cette intuition qui semble également animer l'œuvre théâtrale de Michel Vinaver. Plutôt qu'universel, son propos porte pour l'essentiel sur un secteur bien précis du monde du travail: les cadres (hormis *Les Travaux et les Jours* ou *Nina, c'est autre chose*), ce qui explique sa réception controversée au sein de la population ouvrière de Faverges. Là réside peut-être l'honnêteté foncière de ce théâtre, qui se propose avant tout d'exprimer les béances au cœur des relations de travail. Dans une démarche radicalement opposée au projet dramaturgique brechtien, les mécanismes du monde professionnel et de sa violence inhérente restent en effet inexpliqués. Comment expliquer cet acte de renoncement artistique à l'explication du monde, cette limitation volontaire du propos théâtral au pur énoncé, cette ode au refus du jugement et, autrement dit, ce pied de nez à la science sociale ? Pour y répondre, on ne peut certes manquer de rappeler la position de patron joué par Michel Grinberg durant sa vie, mais l'explication sociologique n'est guère satisfaisante. Plus pertinent peut-être est le rappel du contexte idéologique dans lequel Michel Vinaver élabore son oeuvre, marqué par la disqualification néolibérale des paradigmes explicatifs inspirés du matérialisme historique. Dès lors plus qu'un théâtre dépourvu d'idéologie, celui de Vinaver est peut-être, tout simplement, un théâtre de son temps. Certains metteurs en scène, au premier rang desquels Sylvain Creuzevault, commencent à explorer d'autres voies théâtrales[1]. Les historiens nous diront si elles augurent un changement d'ère ou si elles ne constituent que les derniers feux d'un XX^e^ siècle qui aura désormais vécu.

1. Parmi ces mises en scène à mon sens majeures, signalons *Notre terreur*, collectif D'ores et Déjà, 2009.

Bibliographie sélective

Sources écrites

Sources patronales

Notes internes à destination du personnel, du préfet, de l'inspecteur du travail ou du directeur des renseignements généraux, notes internes à caractère confidentiel, communiqués de presse, comptes rendus de réunions, rapports destinés aux supérieurs hiérarchiques localisés à Boston, recueil de coupures de presse.

Sources syndicales

Tracts, comptes rendus de réunion de CE et de CCE, communiqués de presse, notes internes, bilans sociaux.
Articles du *Dauphiné libéré*, du *Monde*.

Sources orales

Entretiens réalisés avec Michel Vinaver, Raoul Coq, Catherine Bondi, Jean-Charles Violi, Gérald Floret, d'anciens cadres, d'ancien(ne)s ouvrie(è)r(e)s syndiqué(e)s à la CFDT, d'ancien(ne)s ouvrie(è)r(e)s non syndiqué(e)s.

Ouvrages généraux

Becker Jean-Jacques, *Crises et alternances (1974-2000)*, Paris, Le Seuil, 1998, 944 p.
Bich Laurence, *Le baron Bich, un homme de pointe*, Paris, Perrin, 2001, p. 151-167.

CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, 813 p.
DAMAMME Dominique, GOBILLE Boris, MATONTI Frédérique et PUDAL Bernard, *Mai-juin 68*, Paris, L'Atelier, 2008, 448 p.
DEWERPE Alain, *L'industrie aux champs, essai sur la proto-industrialisation en Italie du Nord, 1800-1880*, Rome, École française de Rome, 1985, 543 p.
DEWERPE Alain, *Le monde du travail en France, 1800-1950*, Paris, Armand Colin, 1989, 187 p.
JONES Geoffrey, *Renewing Unilever: Transformation and Tradition*, Oxford, Oxford university press, 2005, 447 p.
MCKIBBEN Gordon, *Cutting Edge, Gillette's Journey to Global Leadership*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, 429 p.
Vingtième siècle, « Crises et conscience de crise, les années grises de la fin de siècle », octobre-décembre 2004, nº 84.
WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France*, Paris, Seuil, 1998, 664 p.

Histoire ouvrière et syndicale

BADIE Bertrand, « Les grèves du Front Populaire aux usines Renault », *Le Mouvement Social*, nº 81, octobre-décembre 1972, p. 69-109.
BECKER Jean-Jacques, BERSTEIN Serge, CARON François *et al.*, *Ouvriers, villes et société. Autour d'Yves Lequin et de l'histoire sociale*, Paris, Nouveau monde Éditions, 2005, 296 p.
BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière, Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999, 468 p.
BOURDEAU Vincent, JARRIGE François et VINCENT Julien, *Les luddites. Bris de machines, économie politique et histoire*, Maison-Alfort, Ère, 2006, 157 p.
DEFAUD Nicolas, *La CFDT (1968-1995), de l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 362 p.
DREYFUS Michel, *Histoire de la CGT*, Bruxelles, Complexe, 1995, 407 p.
DURAND Claude, « Compte-rendu de la thèse de Xavier Vigna », *La Revue française de sociologie*, 50-2, 2009.
FRIDENSON Patrick, « Le militant syndical », *in* Crouzet-Daurat Pierrette (éd.), *Pour une histoire de la deuxième gauche. Hommage à Jacques Julliard*, Paris, Éditions de la Bibliothèque nationale de France, 2008, p. 31-34 et 42-43.
GEORGI Frank, *Soufflons nous-mêmes notre forge. Une histoire de la Fédération de la métallurgie CFTC-CFDT 1920-1974*, Paris, Ouvrières/L'Atelier, 1991, 191 p.

Georgi Frank, *L'Invention de la CFDT 1957-1970. Syndicalisme, catholicisme et politique dans la France de l'expansion*, Paris, L'Atelier/CNRS éditions, 1995, 651 p.

Georgi Frank, *Autogestion. La dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, 614 p.

Georgi Frank (dir.), « Occupations/négociations : les syndicats en Mai 68 », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n° 20, juillet-septembre 1991, 72 p.

Hedde Joël (dir.), *La CGT de 1966 à 1984 : l'empreinte de Mai 1968*, Montreuil, Institut CGT d'histoire sociale, 2009, 535 p.

Jarrige François, *Technocritiques. Du refus des machines à la contestation des technosciences*, Paris, La Découverte, 2014, 419 p.

Jarrige François, *Au temps des « tueuses de bras ». Les bris de machines à l'aube de l'ère industrielle (1780-1860)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009, 370 p.

Jarrige François, *Face au Monstre mécanique. Une histoire des résistances à la technique*, Paris, Imho, 2009, 170 p.

Perrot Michelle, *Les ouvriers en grève, France, 1871-1890*, Paris/La Haye, Mouton, 1974, 407 p.

Pigenet Michel et Robert Jean-Louis (dir), « Histoire ouvrière », *Historiens et géographes*, n° 350, 1995.

Prost Antoine, « Les grèves de mai-juin 1936 revisitées », *Le Mouvement Social*, n° 200, 2002/3, p. 33-54.

Pitti Laure, *Les ouvriers algériens à Renault-Billancourt, de la guerre d'Algérie aux grèves d'OS des années 1970*, thèse de doctorat d'histoire, université Paris VIII, René Gallissot (dir.), 2002, à paraître prochainement.

Shorter Edward et Tilly Charles, *Strikes in France, 1930-1968*, Cambridge, Cambridge University Press, 1974, 400 p.

Vigna Xavier, *L'insubordination ouvrière dans les années 68, essai d'histoire politique des usines*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2007, 378 p.

Histoire de l'immigration italienne

Blanc-Chaléard Marie-Claude, *Les Italiens dans l'Est parisien. Une histoire d'intégration (années 1880-1960)*, Rome, École française de Rome, 2002, 803 p.

Blanc-Chaléard Marie-Claude et Milza Pierre, *Le Nogent des Italiens*, Paris, Autrement, 1995, 149 p.

Bourguinat Nicolas, « Le développement de l'électrométallurgie en Maurienne : recomposition et nouvelles régulations d'un milieu rural en crise (1897-1921) », *Le Mouvement social*, nº 165, 1993, p. 43-65.

Cohen Yves, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013, 871 p.

Defaud Nicolas, *La CFDT (1968-1995), de l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 362 p.

Fridenson Patrick, « Patrons », *in* Michel Pigenet et Danielle Tartakowsky (dir.), *Histoire des mouvements sociaux en France. De 1814 à nos jours*, Paris, La Découverte, 2012, 800 p.

Lomba Cédric et Mischi Julian (dir.) « Usines : Ouvriers, militants, intellectuels », *Actes de la Recherche en sciences sociales*, nºs 196-197, 2013, 157 p.

Lomba Cédric, Arborio Anne-Marie, Cohen Yves, Fournier Pierre, Hatzfeld Nicolas et Muller Séverin (dir.) *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte, 2008, 352 p.

Noiriel Gérard, *Longwy, immigrés et prolétaires, 1880-1980*, Paris, Presses universitaires de France, 1984, 396 p.

Vigna Xavier, *Histoire des ouvriers en France au XX^e siècle*, Paris, Perrin, 2012, 408 p.

Weber Max, *Sur le travail industriel*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 2012, 162 p.

Wolton Dominique (en collaboration avec la CFDT), *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Paris, Le Seuil, 1977, 316 p.

Sur le patronat

Chiapello Ève et Boltanski Luc, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.

Daumas Jean-Claude, Chatriot Alain, Fraboulet Danièle, Fridenson Patrick et Joly Hervé (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, 1 613 p.

Denord François, *Néo-libéralisme version française, histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis, 2007, 380 p.

Fraboulet Danielle, *Quand les patrons s'organisent, Stratégies et pratiques de l'UIMM, 1901-1950*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2007, 370 p.

Offerlé Michel, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009, 124 p.

Offerlé Michel, *Les patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 2013, 364 p.

Sur la gestion des relations sociales

Fombonne Jean, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1850-1990)*, Paris, Vuibert, 2001, 777 p.

Marpeau Benoît, « Capitalisme et "psychologie de l'éducation" : Gustave Le Bon et les milieux d'affaires au début du XXe siècle », *Le Mouvement Social*, nº 191, avril-juin 2000, p. 7-25.

Noiriel Gérard, « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement Social*, nº 144, juillet-septembre 1988, p. 17-35.

Reynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997, 348 p.

Sur les pratiques sociales du droit

Israël Liora, Sacriste Guillaume, Vauchez Antoine et Willemez Laurent (dir.), *Sur la portée sociale du droit. Usages et légitimité du registre juridique*, Paris, Presses universitaires de France, 2005, 395 p.

Supiot Alain, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 2007, 280 p.

Sur les classifications

Pezet Éric, « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie (1968-1975) », *Entreprises et histoire*, nº 26, 2000, p. 74-88.

Pezet Éric, « Élaboration d'une technique managériale », *Les Cahiers du Centre de recherches historiques*, 25/2000, mis en ligne le 16 janvier 2009.

Tallard Michèle, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, nos 41-42, 1/2001, p. 159-187.

Sur les prêtres-ouvriers

Cuchet Guillaume, « Nouvelles perspectives sur les prêtres-ouvriers (1943-1954) », *Vingtième siècle*, nº 87, juillet-septembre 2005, p. 177-187.

Duriez Bruno, Fouilloux Étienne, Michel Alain-René, Mouradian Georges et Viet-Depaule Nathalie (dir.), *Chrétiens et ouvriers en France, de la fin des années 1930 au début des années 1970*, L'Atelier, 2001, 349 p.

LEPRIEUR François, *Quand Rome condamne. Dominicains et prêtres-ouvriers*, Paris, Plon/Le Cerf, 1989, 784 p.
POULAT Émile, *Les prêtres-ouvriers, naissance et fin*, Paris, Le Cerf, 1999, 647 p.
SUAUD Charles et VIET-DEPAULE Nathalie, *Prêtres et ouvriers, une double fidélité mise à l'épreuve, 1944-1969*, Paris, Karthala, 2004, 597 p.

Notions problématiques : légitimité, pouvoir, justice

CHATRIOT Alain, CHESSEL Marie et HILTON Matthew (dir.), *Au nom du consommateur : consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XX^e siècle*, Paris, La Découverte, 2004, 423 p.
MICHELS Roberto, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Paris, Flammarion, 1971 [1914], 309 p.
NEVEU Érik, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 2004 [1996], 125 p.
FERRERAS Isabelle, *Critique politique du travail, travailler à l'heure de la société de services*, Paris, Presses de Sciences Po, 2007, 273 p.
FOUCAULT Michel, *Sécurité, territoires, population. Il faut défendre la société*, cours au Collège de France, 1976-1978.
BOTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, *Justesse et justice dans le travail*, Paris, Presses universitaires de France, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, 1989, 321 p.
LAUFER Romain, « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue française de gestion*, n° 9, mars-avril 1977.
LAUFER Romain, « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue française de gestion*, n° III, novembre-décembre 1996, p. 12-36.
LAUFER Romain, « Crisis Management and Legitimacy: Facing Symbolic Disorders », *in* Pearson Christine M., Roux-Dufort Christophe and Clair Judith A. (eds.), *International Handbook of Organizational Crisis*, Los Angeles, Sage Publications, 2007, p. 25-84.

Historiographie et méthodologie en sciences sociales

ARASSE Daniel, *Le détail. Pour une histoire rapprochée de la peinture*, Paris, Flammarion, 1992, 287 p.
ARASSE Daniel, *Histoires de Peintures*, Paris, Denoël, 2004, 222 p.
ARIÈS Philippe et DUBY Georges (dir.), *Histoire de la vie privée*, tome IV : *De la Révolution à la grande guerre*, Paris, Seuil, 1999, 636 p.

Arborio Anne-Marie, Cohen Yves, Fournier Pierre *et al.*, *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches croisées*, Paris, La Découverte, 2008, 351 p.

Bakhtin Mikhaïl, *François Rabelais et la culture populaire au Moyen Âge et à la Renaissance*, Paris, Gallimard, 1982, 471 p.

Bourdieu Pierre, « L'opinion publique n'existe pas », exposé fait à Noroit (Arras) en janvier 1972, paru *in Les Temps Modernes*, n° 318, janvier 1973, p. 1 292-1 309. Repris *in Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1984, 277 p.

Bourdieu Pierre (éd.), *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1998 [1993], 1 460 p.

Dejours Christophe et Molinier Pascale, « Le travail comme énigme », *Sociologie du travail*, n° hors-série, 1994, p. 35-44.

Denis Benoît, *Littérature et engagement, de Pascal à Sartre*, Paris, Seuil, 2000, 316 p.

Fassin Éric et Bensa Alban, « Les sciences sociales face à l'événement », *Terrain*, n° 38, mars 2002, p. 5-20.

Fridenson Patrick, « Vingt ans d'histoire des entreprises : les dynamiques d'un domaine de recherche », *Cahiers d'histoire de l'aluminium*, été 2006, p. 14-26.

Fridenson Patrick, « Business History », *in* Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin (dir.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2008, p. 9-36.

Gaïti Brigitte, « L'opinion publique dans l'histoire politique : impasses et bifurcations », *Le Mouvement Social*, n° 221, juillet-septembre 2007, p. 95-104.

Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Minuit, 1996 [1959].

Noiriel Gérard, *Introduction à la socio-histoire*, Paris, La Découverte, 2006, 121 p.

Noiriel Gérard, *Penser avec, penser contre. Itinéraire d'un historien*, Paris, Belin, 2003, 311 p.

Offenstadt Nicolas (dir.), *Les mots de l'historien*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 2004, 125 p.

Offerlé Michel et Rousso Henri (dir.), *La fabrique interdisciplinaire. Histoire et science politique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008, 283 p.

Reddy William M., *The Navigation of Feelings: a Framework for the History of Emotions*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001, 396 p.

Rorty Richard (dir.), *The Linguistic Turn. Recent Essays in Philosophical Method*, Chicago/Londres, University of Chicago Press, 1967, 393 p.

Ruiz Teofilo, *Spanish Society, 1400-1600*, Longman, Pearson Education, 2001, 286 p.

Œuvre de Michel Vinaver

Théâtre

Le théâtre complet de Michel Vinaver est édité conjointement par Actes Sud et par L'Arche.

Essais

VINAVER Michel, *Le Compte rendu d'Avignon*, Paris, Actes Sud, 1987, 141 p.
VINAVER Michel, *Écrits sur le théâtre I et II*, Paris, L'Arche, 1998, 322 p. et 336 p.
VINAVER Michel, *Écritures dramatiques*, Paris, Actes Sud, 2000, 928 p.
VINAVER Michel, *La Visite du chancelier autrichien en Suisse*, Paris, L'Arche, 2000, 48 p.

Romans

VINAVER Michel, *Lataume*, Paris, Gallimard, 1950, 320 p.
VINAVER Michel, *L'Objecteur*, Paris, Gallimard, 1951, 365 p.
VINAVER Michel, *Les Histoires de Rosalie* (littérature jeunesse), Paris, Flammarion, 1980, 148 p.

Traductions

DEKKER Thomas, *La Fête du cordonnier*, trad. de M. Vinaver, Paris, L'Arche, 1959, 76 p.
ELIOT Thomas Stearns, *La Terre vague*, trad. de M. Vinaver, *Poésie*, n° 31, 1984.
ERDMAN Nicolaï, *Le Suicidé*, trad. de M. Vinaver, Paris, L'Avant-Scène, 1984, 50 p.
GORKI Maxime, *Les Estivants*, trad. de M. Vinaver, Paris, Comédie-Française, 1983, 198 p.
GREEN Henry, *Amour*, trad. de M. Vinaver, Paris, Gallimard, 1954, 304 p.
SHAKESPEARE, *Jules César*, trad. de M. Vinaver, Paris, Actes Sud-Papiers, 1990, 112 p.
STRAUSS Botho, *Le Temps et la Chambre*, trad. de M. Vinaver, Paris, L'Arche, 1991, 73 p.
STRAUSS Botho, *Viol*, trad. de M. Vinaver, avec Barbara Grinberg, Paris, L'Arche, 2005, 85 p.

Correspondance

CAMUS Albert et VINAVER Michel, *S'engager ? Correspondance (1946-1957)*, Paris, L'Arche, 2012, édition établie et annotée par Simon Chemama, 156 p.

Sur le théâtre et la vie de Michel Vinaver

Chemama Simon, *Le théâtre de l'immanence : Du poétique au politique dans l'œuvre de Michel Vinaver*, thèse de doctorat, Catherine Naugrette (dir.), Paris 3, 2013.

Hatzig Ina-Patricia, *Der moderne Kapitalismus im Theater. Michel Vinaver im Kontext des französischen Gegenwartsdramas*, Tübingen, Francke Verlag, 2005, 383 p.

Übersfeld Anne, *Vinaver dramaturge*, Paris, Librairie théâtrale, 1990, 228 p.

Table des matières

Avertissement au lecteur 9

Remerciements 11

Introduction
Faverges au printemps 1976,
un affrontement de rationalités opposées 15
Faverges 1976 : deux mémoires 16
Michel Grinberg/Vinaver, de la direction de Gillette à la Comédie-Française : des vies parallèles ? 18
S.T. Dupont sous Gillette, du produit de luxe au produit jetable : vers un changement de régime productif 22
Un projet historiographique : restituer la multiplicité des enjeux du conflit 24

Partie I
Chronologie du conflit 37

Chapitre 1
Le changement du climat social en France et à Faverges 41
Le contexte : la zone grise des Trente Glorieuses finissantes 41
Le déclenchement du conflit : ruptures d'allégeance et regain de combativité (fin novembre 1975 – 10 mars 1975) 57

Chapitre 2
La grève de mars-avril 1976 71
L'unité d'action contre la direction (12-25 mars) 71
Premières failles, premières velléités autogestionnaires (25 mars – 5 avril) 76
Savoir terminer une grève ?
Divisions syndicales et douloureuse « sortie de crise » (6-21 avril) 89

Partie II
Gouverner la « masse amorphe » 101

Chapitre 3
Un patronat « moderne » et dérouté 105
L'ambition initiale d'incarner une modernité patronale 105
Le délitement des évidences : l'expérience du conflit 114
Mettre en place un dispositif de gouvernement plus solide 120

Chapitre 4
La question du pouvoir se pose aussi aux syndicats 133
Méthodologie ou politique ?
Questionner le syndicalisme n'équivaut pas à une dénonciation 134
Deux conceptions du militantisme et du rapport à la « base » :
CGT et CFDT durant le conflit 140
Le *leadership* au service de l'autogestion ?
Le cas Jean-Charles Violi 146

Partie III
Anthropologie historique du contemporain 157

Chapitre 5
« Ce que veut au juste cette France qui bouge » :
la question des revendications 161
Sous la comptabilité, le sentiment de la justice : les classifications 163
Importer Lip à Faverges ? La question du pouvoir à l'usine 172

Chapitre 6
Carnaval ou événement ? Des idées et des corps subversifs 181
La dénaturalisation de l'ordre et du normal 183
Parenthèse rituelle ou irruption « sérieuse » de l'inédit ? 187

Chapitre 7
Épilogue : la question Grinberg/Vinaver 193
La « double vie » 198
Un théâtre politique ? 211

Conclusion 219

Bibliographie sélective 221