

Un regard sociologique sur la compétence

“La chasse aux temps morts s'étend désormais à l'ensemble de la production”

Sociologue à l'Université de Bruxelles, Marcelle Stroobants a effectué depuis une quinzaine d'années de nombreuses recherches sur divers thèmes comme l'innovation technique ou les transformations de l'organisation du travail. Depuis cinq ans elle se préoccupe plus particulièrement d'étudier la notion de compétence en sociologie et dans les sciences cognitives. Elle est l'auteur de deux récents ouvrages : *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles, 1993 et *Sociologie du travail*, Nathan, 1993¹. Nous lui avons demandé quelques explications sur ce thème de la compétence, fort en vogue dans le langage des directions d'entreprises.

Collectif : Les discours managériaux proclament depuis quelques années que le taylorisme est dépassé. Désormais, les nouveaux processus de production nécessiteraient l'intervention des salariés et non plus leur exclusion ou leur simple assignation. Vous avez mené de nombreuses études en entreprises. Ces discours sont-ils des vœux pieux ou reposent-ils sur de véritables modifications?

Marcelle Stroobants: Il y a, incontestablement, des transformations radicales dans la production. Mais leur portée dépend, d'abord de la manière de caractériser le passé. C'est souvent à l'occasion d'une visite d'atelier qu'on entend ce discours sur la fin du taylorisme, comme si la simple observation du lieu de travail suffisait à donner la clé de tous les changements. Or que peut-on y voir? Que le travail à la chaîne ne ressemble plus à ce qu'il était dans le film de Chaplin, “Les Temps Modernes”. Mais la chaîne fordienne était déjà une manière d'accomoder les recettes de Taylor. A partir du moment où les opérations s'enchaînent automatiquement, plus besoin, en effet, de prescrire les consignes de temps. C'est en réduisant le “taylorisme-fordisme” à des signes extérieurs que l'on croit l'enterrer. Le chronomètre, les normes et les procédures de fabrication n'ont pas disparu aujourd'hui. Mais on ne les voit pas parce qu'ils sont incorporés dans les

programmes de ordinateurs qui commandent les machines.

Quels changements faut-il alors épingler? La remise en question des anciennes formes de division du travail? Mais recomposer des postes de travail, ou recombinaison des fonctions ce n'est jamais qu'une autre manière de diviser... Ce n'est pas parce que des opérateurs sont capables de modifier les paramètres d'un programme qu'ils interviennent dans la conception de ce programme ni, a fortiori, qu'on les paye pour le faire...

La différence entre l'ancien et le nouveau dépend toujours du point de comparaison. Les systèmes de production actuels ne ressemblent plus au schéma traditionnel de l'industrie automobile. Ils s'apparentent beaucoup plus aux variantes du “taylorisme-fordisme” telles qu'elles étaient pratiquées, de longue date, dans les industries de processus comme la chimie. La production, uniforme ou diversifiée, doit être continue, fluide, sans stocks. Il s'agit donc de prévenir, plutôt que de guérir, tout ce qui peut l'interrompre. La chasse aux temps morts que Taylor appliquait au travail s'étend désormais à l'ensemble de la production. De plus, on peut observer une généralisation de pratiques qui n'avaient pas pu être éprouvées en chimie: la tendance à miser sur un noyau d'équipes polyvalentes tout en reléguant à l'extérieur une fraction du

“La rationalisation théorique du travail ne fonctionne jamais sans improvisations”

personnel. La sous-traitance, le recours au temps partiel, les licenciements suivis de réembauchages ponctuelles sont autant de moyens de faire intervenir les salariés tout en les excluant.

L'évolution des processus de travail a permis de redécouvrir le fait que les travailleurs n'étaient pas de simples pions dans l'entreprise. C'est dans ce cadre qu'on a commencé à parler de compétences. Que faut-il entendre par là?

M. S. : On insiste beaucoup, depuis une dizaine d'années, sur l'importance des compétences mises en oeuvre au travail. Toutes sortes de capacités et de connaissances se révèlent en même temps. D'une part, les outils informatiques de plus en plus sophistiqués semblent requérir des qualités à leur mesure : de la logique, des capacités à manipuler de l'information, des aptitudes à communiquer. Pourtant, chacun sait qu'une technique tolère des usages variés, qu'une machine complexe peut être utilisée de manière experte ou non. D'autre part, pour éviter les ralentissements dans la production, toutes sortes d'interventions préventives paraissent plus cruciales que jamais. Il ne s'agit plus seulement de remédier aux pannes ou de corriger les défauts, mais de les éviter. La compétence recouvre finalement la maîtrise de “savoirs, savoir-faire et savoir-être”; mais ce trio reste très imprécis et son contenu très variable. C'est vrai qu'on peut parler d'une redécouverte. On redécouvre ce que les pionniers de la sociologie industrielle américaine avaient entrevu au début du siècle : que la rationalisation théorique du travail ne fonctionne jamais sans impro-

visations, sans initiatives, que les exécutants sont en même temps des travailleurs intellectuels, qu'ils disposent de capacités insoupçonnées. Ces pratiques informelles constituent l'envers d'une organisation très formelle, mais ne la supplantent pas forcément.

Les mots utilisés pour interpréter les situations de travail sont aussi des lunettes très déformantes. On ne parle plus d'ouvriers mais d'opérateurs participant à la gestion collective de la “qualité totale”. Or, “l'auto-contrôle” n'a pas remplacé le contrôle hiérarchique. Il vient en plus. La “gestion” désigne aujourd'hui n'importe quoi, y compris le fait de respecter, comme au bon vieux temps, des normes de production. Quant à la polyvalence, ce n'est jamais qu'une manière optimiste de désigner la mobilité.

“l'auto-contrôle n'a pas remplacé le contrôle hiérarchique”

La question devient alors : pourquoi a-t-on changé de lunettes? Et pourquoi promouvoir ces compétences qu'on utilisait autrefois sans le savoir ou sans le dire? Pour que des compétences soient mobilisées, il faut, bien sûr, qu'elles soient mobilisables. Or, le marché du travail offre aux employeurs des ressources plus abondantes et plus instruites que jamais. Le niveau de scolarité de la population active a augmenté partout. Il y a un contraste extraordinaire entre ces entreprises où semblent s'épanouir tant de connaissances et l'énorme gaspillage de ressources humaines visées par le chômage. De plus, quand l'emploi se fait rare, les employeurs

peuvent se permettre d'investir dans la formation de leurs salariés, sans risquer de les voir partir valoriser ailleurs cette formation.

“L'importance accordée aux savoir-faire et “savoir-être” sert à mettre en cause la qualité de l'éducation”

Traditionnellement, le mouvement syndical a insisté dans ses combats sur les revendications en terme de qualification. Ce mouvement vers les compétences doit-il être considéré comme une manière de contourner les acquis des salariés en ce qui concerne la qualification?

M. S. : Il est frappant, en effet, que la notion de compétence tende à se substituer à celle de qualification, y compris chez certains chercheurs. En même temps, on parle de formation “qualifiante” ou même “d'organisation qualifiante” comme si le simple fait de promouvoir et d'utiliser des compétences garantissait leur reconnaissance en termes de qualification. L'idée de “compétences mobilisées”, pourrait faire croire que les capacités **acquises** par les travailleurs sont revalorisées. En fait, c'est d'abord de capacités **requises** qu'il est question. Mais comment caractériser généralement ces capacités requises? Elles ne découlent par simplement de telle technique ou de telle organisation. Il y a plusieurs manières, par exemple, de fusionner les fonctions de fabrication et d'entretien suivant le modèle japonais du “mécatronicien”. Ici, on choisira de recycler des mécaniciens, là des électroniciens, de tel ou tel niveau. Et le contenu de leurs tâches respectives dépend de celles des autres travailleurs.

“le diplôme reste une référence essentielle aux yeux des employeurs”

Dans un contexte d'incertitude, les entreprises sont moins que jamais capables de définir leurs besoins futurs; en même temps, elles peuvent se montrer d'autant plus gourmandes que les ressources abondent. Aussi n'est-il pas étonnant qu'elles le fassent de manière évasive, générale, en demandant une main-d'oeuvre intelligente! L'importance accordée aux savoir-faire et “savoir-être” sert également d'argument pour mettre en cause la qualité de l'éducation. L'école serait incapable de transmettre autre chose que des savoirs. Pourtant, ces exigences très floues sont tout de même retransmises à l'appareil éducatif qui se trouve alors sommé de former des compétences “transférables” sans savoir comment elles s'acquièrent. Ces pressions contribuent à dévaluer les titres scolaires, à ébranler l'ancien système de classification et donc les processus traditionnels de qualification. Les compétences sont-elles capables de concurrencer les anciens critères ou servent-elles de moyens de sélection supplémentaire, comme la graphologie ou l'astrologie? Tous les doutes sont encore permis. D'abord parce que le diplôme reste une référence essentielle aux yeux des employeurs. Ensuite, parce que les entreprises qui essaient de reprofiler des fonctions ne parviennent ni à se débarrasser des catégories de connaissance scolaires, ni à se dégager complètement des découpages en tâches. On en revient à la deuxième question : “Que faut-il entendre par compétences?” La réponse la plus commode et la plus répandue c'est finalement de définir chaque compétence comme “capacité à accomplir telle action”. Autrement dit, on suppose que chaque performance est sous-tendue par une dispo-

sition ad-hoc qui la commande, comme le sommeil serait produit par une vertu dormitive. Cette formule est-elle plus magique que le proverbe “à l'oeuvre on connaît l'ouvrier”?

Quelles vous apparaissent, en termes d'emplois, les conséquences de ce nouveau discours autour de la compétence? Ou, pour le dire autrement, l'invocation de la compétence ne vaut-elle pas de pair, dans le discours patronal, avec l'individualisation et la précarisation des conditions de travail, voire la remise en cause des conventions collectives?

M.S. : Cela va très certainement de pair. Il est très frappant de constater, dans beaucoup de pays industrialisés, que les conventions collectives sont non seulement moins nombreuses, mais de moins en moins collectives.

La compétence peut donc faire fonction d'identité très conforme et très peu revendicative

Elles se sont très généralement déplacées des niveaux intersectoriels et sectoriels vers les entreprises. Cette délocalisation va aussi de pair avec le développement de cultures d'entreprises, où la notion de compétence joue un rôle de liant. “Know-how”, performance, compétence et compétitivité appartiennent évidemment au vocabulaire managérial. Le collectif auquel il s'agit de s'identifier, c'est le collectif de travail, l'atelier qui se comporte comme une PME, l'ensemble de la firme pour laquelle on se “mobilise”, dans le sens guer-

rier du terme. La compétence peut donc faire fonction d'identité très conforme et très peu revendicative. Il faut littéralement être en-dehors de l'entreprise pour mesurer son appartenance à un collectif beaucoup plus vaste, celui des salariés. Mais cette sorte de prise de conscience n'a pas d'avenir si l'affiliation syndicale s'arrête aux bornes de l'entreprise.

Qu'en est-il de ces “bilans de compétences” dont la pratique est désormais encouragée en France, par des mesures légales? Un premier piège est de faire miroiter des aptitudes qui n'ont aucune chance d'être valorisées. Il ne faut pas oublier que le marché du travail sélectionne la rareté au détriment de ce qui est communément partagé. Or ces savoir-faire et savoir-être se sont révélés “complexes” sur le plan cognitif parce qu'ils étaient impossibles à automatiser. Ce qu'une machine est incapable de réaliser permet de faire la différence entre une “intelligence” artificielle et humaine, mais pas de faire des distinctions entre les salariés. Personne ne songerait à se faire embaucher en invoquant sa faculté de reconnaître un visage dans la foule ou sa capacité à siffler en marchant sur un terrain accidenté. De telles performances, dont un robot est incapable, sont si ordinaires, pour nous, qu'elles représentent un jeu d'enfant. Mais elles ne sont pas “qualifiables”.

“l'accent mis sur des aptitudes individuelles divise les salariés d'une manière incontrôlable”

Un deuxième risque est celui que vous évoquez: l'accent mis sur des aptitudes individuelles tend incontes-

***“La notion de compétence
n'est pas la cause du chômage
ou de la précarisation,
mais son usage
peut contribuer à les justifier”***

tablement à diviser les salariés d'une manière incontrôlable. Un curriculum vitae qui décrirait fidèlement le parcours singulier de chacun ne permet plus de discerner les points communs. Comme une sorte de livret ouvrier, il peut donner à l'employeur des moyens de freiner cette mobilité qu'on attend, d'autre part, d'un travailleur. Enfin, au lieu d'un système de classification à plusieurs dimensions, la compétence se réduit à deux états : être ou ne pas être compétent.

Du coup, les processus d'exclusion peuvent paraître légitimes. Les tensions sur le marché du travail qui autorisent la mobilisation des compétences sont en même temps entretenues par cette mobilisation. Comme telle, la notion de compétence n'est pas la cause du chômage ou de la précarisation des emplois, mais son usage peut contribuer à les justifier et à en améliorer les effets.

Le domaine de la compétence doit-il rester une prérogative du discours entrepreneurial ou peut-il constituer également un enjeu pour le mouvement syndical?

M. S. : Les éventualités que l'on vient d'envisager ne peuvent laisser les organisations syndicales indifférentes. L'enjeu principal est certainement le type de relation qui peut s'établir entre l'offre et la demande de travail. Il s'agit, bien sûr, d'un rapport de force où un individu ne peut faire le poids face à son employeur. Tous les acquis sociaux du XX^e siècle résultent de la transformation d'un marchandage individuel en relations collectives. La dégradation de ce dispositif prend,

bien sûr, des formes différentes selon les pays. En Grande-Bretagne, les tentatives d'instaurer un système général d'évaluation des compétences vont à l'encontre des organisations de métier. En France, c'est au contraire la tradition de classification globale qui semble menacée par la “logique des compétences”. En Belgique, on trouve des ingrédients analogues, dans les discours et les pratiques de gestion des ressources humaines, mais pas encore de réforme systématique axée sur cette notion de compétence.

Le vrai problème, partout, est évidemment celui de la reconstitution d'un champ d'action collectif. Autrefois, les particularismes de métier ou les catégories professionnelles ont pu entraver ou bien alimenter l'action collective. A présent, les distinctions paraissent plus redoutables, moins discutables parce

qu'elles empruntent un vocabulaire scientifique. Elles se présentent comme des différences “naturelles”. L'engouement pour les connaissances et les aptitudes doit beaucoup, en effet, aux récents développements des sciences cognitives. Celles-ci nous présentent une image renouvelée de nos actes quotidiens et donc de nos activités professionnelles. Et cet éclairage peut ouvrir la gamme des compétences ou pas. Mais ces sciences, pas plus que les autres, ne sont en mesure de fournir aux acteurs sociaux des moyens d'évaluer objectivement une compétence par rapport à une autre.

La valeur reconnue aux compétences reste donc une matière négociable à condition, bien entendu, qu'il reste une place à la négociation.

Propos recueillis par
Georges Ubbiali.
Février 1994.

1. Voir compte rendu dans le précédent numéro de *Collectif*

Afrique du Sud : Le syndicalisme et la fin de l'Apartheid

L'entretien suivant a été réalisé au début de l'année avec Roger ETKIND, un des responsables de la formation à la NUMSA, (National Union of Metalworkers of South Africa), membre de la COSATU (Congress of South African Trade Unions). La raison d'être essentielle de la COSATU était d'unifier la classe ouvrière, y compris avec la nécessité de dépasser les préjugés raciaux et la division entre travailleurs africains, noirs, indiens et aussi blancs.

Quel est le bilan au moment où les gens parlent de post-apartheid ?

Roger ETKIND : En ce qui concerne les travailleurs indiens et noirs le bilan est inégal. D'un côté le syndicat du textile a organisé un nombre significatif de noirs et indiens au Cap Ouest et au Natal, de même que les syndicats du secteur public ou ceux de la chimie. D'un autre côté, dans la région du Cap Ouest où il y a une forte proportion de noirs, un rapport récent indique qu'il y avait 175 000 adhérents sur une population employée de 3.5 millions. Ceci est à comparer à une moyenne nationale de syndicalisation de 50 % hors secteur agricole.

Si l'on veut parler des travailleurs blancs le bilan est un échec. Il y a quelques exceptions, récemment 700 hôtesse ont adhéré au syndicat général des transports. Mais c'est exceptionnel. Il y a cependant des évolutions. Récemment un combat racial entre des forces armées d'extrême droite et des travailleurs noirs a été suivi par la première grève sur les salaires dans cette usine, grève lancée et dirigée conjointement par des syndicats conservateurs blancs et par un syndicat affilié à la COSATU.

Les syndicats blancs corporatistes et réactionnaires sont soumis à une pression croissante. Les syndicats de la COSATU arrivent avec la revendication de formations qualifiantes pour leurs adhérents, menaçant les intérêts sectaires de ces syndicats. Les

directions d'entreprise prennent de plus en plus la COSATU comme interlocuteur. Sauf en cas de soulèvement armé de l'extrême droite, les syndicats blancs semblent condamnés. Le prochain défi pour la COSATU est de mener une offensive d'adhésion auprès des employés, auprès des salariés en général.

Quelle est la position officielle de la COSATU dans les prochaines élections ?

R. E. : La COSATU soutient l'ANC sans ambiguïté. C'est vrai non seulement sur le plan politique mais aussi par des contributions considérables. Tous les syndicats affiliés à la COSATU ont contribué en moyens financiers, ou humains (des permanents et des délégués), quelquefois les deux. Les locaux de la COSATU sont de fait aujourd'hui des locaux électoraux de l'ANC. Une partie significative des dirigeants de la COSATU et des syndicats affiliés se présentent comme candidats de l'ANC. Quand les élections locales auront eu lieu (elles sont prévues en novembre de cette année) et quand les postes de la fonction publique auront été pourvus, la COSATU aura probablement fourni plus de cent permanents et délégués, parmi les plus compétents, aux différentes instances parlementaires, locales, et à la fonction publique.

La COSATU avait-elle dans l'alliance des prises de position spécifiques

qu'elle défendait ? La COSATU avait-elle un poids, en tant que représentant principal du mouvement ouvrier, dans le déroulement des négociations ?

R. E. : La COSATU a, dans les faits, renoncé à mener un combat indépendant, dans l'intérêt des travailleurs organisés et plus généralement de la classe ouvrière. Il faut savoir que le chômage atteint un taux de 40 % en Afrique du Sud. Je vais prendre un exemple : la COSATU, avec son bureau central, avait été à l'initiative de ce qui est maintenant connu comme le "Programme de Reconstruction et de Développement" (PRD) au début de 1993. A l'époque, la nature de cette initiative n'était pas totalement définie : devait-il être un programme de la classe ouvrière pendant la période de transition ? Ou un moyen d'influer sur le programme du nouveau gouvernement d'unité nationale dirigé par l'ANC ?

La réponse est apparue peu à peu. Lors de son congrès exceptionnel au cours de l'année dernière, la COSATU a adopté un PRD qui a été établi en commun avec l'ANC et le Parti communiste. Ce document rompait clairement avec la politique économique anti capitaliste qui était celle de la COSATU (nationalisation des leviers vitaux pour l'économie, nationalisations stratégiques, etc.) au profit de la "stabilité macro-économique", et renvoyait les dépenses de l'Etat à l'intérieur des "contraintes existantes".

C'est un document qui a officialisé le processus par lequel la COSATU se refusait à prendre une position d'indépendance de classe, un processus qui avait débuté lors du combat pour l'adaptation de la Charte de la Liberté en 1986/87 et avait continué par la formation de la Triple Alliance en 1990. La COSATU décidait dans les faits de ne pas rédiger son propre programme, mais plutôt d'influencer

celui de l'ANC. Ce qui a transformé la nature du document qui, de convergence potentielle pour la classe ouvrière, devenait un document destiné à une future politique de gouvernement. Toutes ces concessions ont été faites derrière les portes des salles de réunion, la bataille ne s'est pas menée dans les rues.

Jayendra Naidoo, responsable des négociations de la COSATU, (*à ne pas confondre avec Jay Nardoo l'ancien secrétaire général*) a résumé dans une interview le PRD comme "un outil qui nous permet de gérer les attentes". Son rôle, et le rôle de la COSATU, ne pourraient être résumés plus clairement.

Comment ont été posés dans les différents syndicats les termes du débat sur les élections, sur l'avenir de l'alliance, sur le parti de masse des travailleurs ?

R. E. : Le tournant qui a poussé la COSATU à une alliance prolongée avec l'ANC au gouvernement, est désespérément dominant. Sur le PRD et sur la position quant aux élections, il n'y a pas eu de voix pour exprimer de désaccord. Le congrès exceptionnel a vu certaines critiques non reprises depuis, ce qui n'est pas surprenant. Sur l'avenir de l'alliance et le parti de masse des travailleurs il y a un débat plus dynamique en potentiel. NUMSA, lors de son congrès national l'année dernière, a adopté deux résolutions ; l'une appelant à mettre fin à l'alliance lors de l'arrivée de l'ANC au gouvernement, la deuxième déclarant que le mouvement syndical devait répondre aux besoins d'unité de la gauche, "ce qui pourrait prendre la forme d'un parti de la classe ouvrière". Il est important de savoir d'où venaient ces positions. Elles sont issues d'une frustration croissante au sein de l'ANC et des partisans du PC, frustration due à une soumission totale de la COSATU au sein de

l'Alliance et au silence persistant du PC sur toutes les questions politiques clés. Celui-ci ne prenait la parole que pour ramener dans le troupeau ceux qui s'égarèrent trop à gauche, comme il l'a fait dans les fameuses propositions de "clauses de SUNSET" dans la Constitution.

La délégation du NUMSA, malgré le mandat de son congrès sur ces questions, a fait l'autocritique de ces positions au congrès exceptionnel du COSATU. Le syndicat du textile avait adopté une position similaire sur l'alliance, bien que d'un point de vue essentiellement syndical. Mais il n'a pas pris la parole quand la question a été traitée rapidement.

Les jeux apparaissent faits pour que lors du prochain congrès de la COSATU, soient opposés le NUMSA et le syndicat du textile à une série de syndicats menées par le syndicat des mines qui proposent clairement que l'Alliance soit prolongée indéfiniment.

Au sujet du Parti des Travailleurs, il existe un mécontentement au sein d'une tendance de gauche du PC, sensibilisé par la non existence de leur parti sur le plan politique. Un ou deux petits groupes politiques de gauche se sont saisis de l'opportunité pour tenter de lancer bientôt un parti de masse des travailleurs. En réalité, seules les luttes de masse autour des revendications matérielles de la classe ouvrière poseront les fondations, dans les prochaines années, d'un tel parti.

Etait-il possible de proposer à la COSATU un vote pour l'ANC lié à une campagne indépendante ? Et sur quelles perspectives, quelles revendications ?

R. E. : Oui, une telle possibilité existait. Tout d'abord il fallait que la COSATU développe son propre programme, séparé de celui de l'ANC. Un tel programme aurait repris des points du PRD, mais d'un point de

vue différent. La revendication pour des emplois aurait été un mot d'ordre de rassemblement clair, une revendication présentée en termes de réduction spectaculaire de la semaine de travail associée à une "campagne pour le droit au travail". Le PRD traite des emplois en terme d'amélioration de la compétitivité nationale. La revendication pour l'habitat aurait aussi été un point clé d'un tel programme. Une telle campagne aurait forcé à poser des questions sur la monopolisation du bâtiment par un petit nombre d'industries, avec la mise en place d'un secteur d'Etat de l'habitat, et aurait soulevé la question de la nationalisation de l'industrie. Elle aurait aussi posé la question clé de la terre. Le PRD propose, sous l'égide du secteur privé, un programme de construction de maisons à acheter plutôt qu'à louer. Cela maintiendra inévitablement dans les bidonvilles un grand nombre de gens au revenu insuffisant pour acheter. Finalement, un autre type de programme aurait mis l'accent sur les questions internationales, et sur le rôle à jouer dans une campagne internationale pour l'abolition de la dette. Evidemment ce ne sont que des exemples, ils démontrent cependant qu'il y avait une alternative aux positions que la COSATU a prises.

Il y avait une 'gauche' dans les syndicats en 1980, comme NUMSA. Quel est le bilan de ce courant ?

R. E. : NUMSA, en tant que leader de la gauche, s'est de fait effacé autour de 1990, à l'époque de la création de la Triple Alliance. C'était encore une période où il était possible de prendre une position claire pour un mouvement syndical indépendant. Les dirigeants de NUMSA ont, depuis, joué un rôle central dans le développement de la politique économique de la COSATU et dans l'élaboration du PRD. NUMSA a été

l'instrument d'une stratégie syndicale pour obliger les dirigeants d'entreprise récalcitrants à devenir concurrentiels sur le marché international. NUMSA pousse actuellement une société d'investissement à prendre des parts dans les industries stratégiques, comme le téléphone modulaire. Bref il est le chef de file d'une COSATU de plus en plus social-démocrate.

Mais évidemment il reste quelque chose de la gauche, présente dans certaines zones géographiques, chez divers théoriciens et dans ce qui reste d'une génération de délégués et de travailleurs, formés dans la période où le mouvement syndical naissant avait souvent des prises de bec avec l'ANC.

Ce sont ces survivants de l'ancienne NUMSA, et leur frustration, qui expliquent les résolutions radicales du congrès de l'année dernière de NUMSA, comme la résolution en faveur d'une nationalisation sans indemnisation. Ces générations seront présentes quand les limites du nouveau gouvernement d'unité nationale apparaîtront à une plus large partie de la classe ouvrière.

Dans un tel bouleversement historique, avec le risque engendré par la cogestion et la cooptation, il y a souvent un processus de bureaucratisation. Est-ce le cas de la COSATU ?

R. E. : La bureaucratisation prend des formes diverses. Certaines n'ont pas encore touché la COSATU, d'autres font ressentir profondément leur influence. Nous n'avons pas encore un "président à vie" à la COSATU ! Tout bien mesuré, les dirigeants sont relativement peu payés par rapport à la moyenne nationale. Ils gagnent souvent moins que la plupart des adhérents ouvriers. Ils continuent de vivre en général dans les mêmes townships qu'eux.

D'un autre côté par exemple le congrès extraordinaire de la COSATU était l'année dernière une opération dont la scénario aurait impressionné le parti conservateur anglais. Disparus, les débats animés dans la salle caractéristiques des congrès des années 80. Les commentaires des syndicats membres étaient pris en main par un secrétaire général omniprésent, retransmis au congrès par des compte-rendus anodins et transmis à d'autres structures pour prise en compte ultérieure. Comme dans une convention américaine, il y a eu un défilé des candidats de la COSATU sur les listes de l'A.N.C. au milieu de ballons aux couleurs de la COSATU.

D'autres signaux existent. Le siège de la COSATU s'agrandit en proportion équivalente à la diminution de ses structures de base. La politique est devenue l'apanage de moins en moins de personnes au Bureau Central. NUMSA, par exemple, avoue ouvertement qu'il est l'heureux bénéficiaire d'une stratégie de négociation collective qu'aucun de ses délégués ne peut comprendre. Les officiels et les dirigeants ouvriers les plus importants passent des périodes croissantes à l'étranger à faire des conférences.

Les syndicats sont aussi dans une période de transition difficile. Durant "la lutte" il y avait peu de différence entre les permanents et les délégués. Ils étaient tous des camarades de combat. Aujourd'hui la majorité des permanents travaillent pour leur salaire. Beaucoup ne sont pas suffisamment formés pour négocier avec les directions qui deviennent plus subtiles. Ils en ressentent de la démoralisation. Au résultat les travailleurs sont de plus en plus mécontents de la qualité du service que leur apporte le syndicat. Ce problème va-t-il se régler sans la renaissance d'un combat des travailleurs qui fera renaître le sens de l'intérêt collectif ? ■

BRÉSIL:

le pouvoir et les responsabilités du mouvement syndical

Un syndicaliste formé sur le tas élu président d'une puissance économique de 160 millions d'habitants ! Tel est le scénario auquel on pourrait assister le 3 octobre prochain lors des élections présidentielles au Brésil. A six mois de l'échéance, Luiz Inacio da Silva, dit Lula, arrive en première place des sondages d'opinions avec 33% des suffrages. Les secteurs conservateurs cherchent cependant activement un candidat qui puisse empêcher l'arrivée au pouvoir de l'ex-président du Syndicat des Métallurgistes de Sao Paulo et de la Centrale Unique des Travailleurs.

En 1989, Lula, Président du Parti des Travailleurs avait été battu de justesse au deuxième tour de l'élection présidentielle par Fernando Collor, représentant déchaîné d'élites pour qui l'élection de son adversaire aurait signifié la fin des privilèges que la mainmise sur l'appareil étatique leur assurait depuis des décennies. Collor a pu être élu grâce à une campagne millionnaire et à une stratégie médiatique dans le pur style Berlusconi : anticommunisme primaire, libéralisme à outrance, promesses mirobolantes à la population la plus pauvre. Mégalomane et corrompu, Collor sera déchu de ses fonctions en 1992 à la suite de dénonciations venues de son propre frère, et accusé d'être mêlé à un réseau d'extorsion de fonds et de pots-de-vin. Les malversations se chiffraient en millions de dollars. Son épouse répond aussi d'une inculpation pour détournement de fonds destinés aux enfants sous-alimentés du Nordeste. Dynamique, libéral et "moderne", Collor a été le bouffon providentiel qui a permis de faire barrage aux changements prévus dans le programme du Parti des Travailleurs: réduction des inégalités, moralisation de l'appareil d'État, réforme agraire, redéfinition des fonctions du secteur public, enrayerment de la spéculation financière, etc.

Environ quatre ans après cette confrontation, le défi demeure le même, à la différence près que le "coup" du bouffon médiatique n'est plus porteur. Malgré le quasi monopole qu'exerce le Groupe Globo sur les moyens de communication, la réédition d'une campagne visant à promouvoir un tonitruant sauveur a peu de chances d'aboutir. L'ultralibéralisme vidé de sens, le matraquage télévisé vantant les mérites personnels et le faux détachement des partis ne suffiront pas à garantir à la droite une nouvelle victoire. De la même manière, faire de ces élections un affrontement du type "droite contre gauche" ne servirait qu'à augmenter les chances de Lula.

Foncièrement incapable d'accepter l'alternance et plus particulièrement au profit de forces progressistes, hostile à toute expression autonome de la part des subalternes, l'élite brésilienne joue sur deux tableaux pour contrer Lula. La première stratégie consisterait en un simulacre de recomposition de type réformiste-modéré autour d'un nom fiable, capable à la fois de bercer la population par des promesses de remèdes à la crise économique et à la misère et de préserver les intérêts dominants (ceux des groupes industriels et finan-

ciers et des bailleurs de fonds internationaux en première place).

SONDAGES GAGNANTS ET INCERTITUDES

Ce nom vient d'être trouvé en la personne du sociologue et Ministre des Finances, Fernando Henrique Cardoso. Dans *Le Monde Diplomatique* de novembre 1993, Michel Chossudovsky annonçait déjà que, ayant "réussi" comme ministre selon les critères du F.M.I., Cardoso aurait l'appui des milieux d'affaires internationaux et des créanciers de la dette dans sa course à la présidence. Présenté comme habile négociateur et brillant intellectuel par les médias, Cardoso s'est empressé de renier son passé et ses idées de gauche. Deux jours après avoir été désigné candidat par son parti, le PSDB, il se trouvait déjà en tête de la liste des présidentiables dans les sondages (*Le Monde* du 01-04-94).

Une deuxième alternative pourrait être incarnée par Orestes Quércia, ex-gouverneur de l'état de Sao Paulo, le plus important du pays. Elle signifierait la réédition d'un populisme amoral consacré par la devise en forme de boutade : "il vole mais il agit". Une bonne partie des élites économiques s'accorde de bon gré à ce genre de raisonnement. Pour empêcher la victoire du candidat ouvrier, elles seront prêtes à soutenir n'importe quel politicien retors, quels que soient les soupçons de corruption qui pèsent contre lui.

Malgré les grandes difficultés qu'il éprouve à surmonter les coups bas qui lui sont portés à l'exemple de ce qui s'est passé lors de la campagne de 1989, Lula garde de fortes chances de sortir vainqueur. Si tel est le cas, il sera intéressant d'analyser la nature des obstacles et des résistances qui seront mises en oeuvre par la droite.

A l'instar d'Allende au Chili en 1970, il lui sera sans doute difficile d'appliquer le programme de la gauche hétéroclite qui l'appuie. Par ailleurs, Lula sera amené à gouverner avec un Congrès majoritairement conservateur; le pouvoir économique s'ingéniera à bloquer toutes les réformes; l'appareil d'état démantelé par ses prédécesseurs aura bien du mal à remplir ses fonctions; les classes moyennes ne tarderont pas à exprimer leur mécontentement, et une bonne partie de l'intelligentsia qui s'est montrée si indulgente envers Collor, exigera des solutions immédiates à des problèmes qui se sont accumulés depuis 400 ans. Mais cela est inévitable, et ce serait faire preuve d'ingénuité béate que de vouloir s'attendre à autre chose.

La question qui peut intéresser le lecteur français est celle du rapport qui s'établirait alors entre les organisations syndicales et un gouvernement issu lui-même dans sa majorité du mouvement syndical. Une telle situation ne s'est jamais produite en France, malgré l'existence de liens étroits entre les confédérations syndicales et les partis de gauche qui ont exercé le pouvoir. Le précédent le plus similaire est celui du syndicat Solidarité en Pologne. Les trajectoires de Lech Walesa et de Lula ont d'ailleurs des ressemblances frappantes si l'on excepte, bien entendu, le Prix Nobel reçu par l'ex-dirigeant de Solidarnosc et le soutien intéressé que lui ont manifesté les Etats-Unis et le Vatican.

En tout état de cause, les particularités conjoncturelles et les profondes disparités qui distinguent le Brésil des pays européens rendent l'analogie dépourvue de sens. L'analyse de la situation brésilienne aura cependant le mérite de mettre en exergue certains des problèmes qui se posent à tout mouvement syndical.

Même si, en France, le syndicalisme diffère à tous points de vue de celui que l'on trouve au Brésil, les défis que lance aux syndicats le capitalisme postindustriel sont, pour ainsi dire, de même nature dans les deux pays. La mondialisation des marchés, la spécialisation flexible et l'accroissement du rythme des changements technologiques s'accompagnent d'une désyndicalisation et de l'épuisement du modèle de l'engagement militant. Partout, l'identité ouvrière est remise en cause et les anciens réseaux de solidarité s'étiolent.

NI MIRACLE, NI SAUVEUR SUPRÊME

Dans ce contexte, que peut signifier l'arrivée au pouvoir d'un authentique et combatif représentant des travailleurs ? Une planche de salut pour les organisations syndicales en crise ou un traquenard qui rendra leur tâche plus difficile encore ? Une solution miraculeuse aux problèmes d'une des classes laborieuses les plus pauvres du monde ou un nouveau défi dans l'effort de construction d'une alternative de gauche ? Pour nous, la réponse est sans équivoque. La nécessaire victoire de Lula exigera une prise de responsabilité beaucoup plus grande de la part du mouvement syndical, car il lui faudra intervenir de manière conséquente s'il ne veut pas voir passer l'opportunité historique de provoquer de réels changements, de consolider la démocratie et de promouvoir la justice sociale.

On peut parler d'une structure syndicale brésilienne *sui generis*. Pendant près de 50 ans, elle a été soumise à un rigide contrôle étatique basé sur des principes corporatifs. Jusqu'en 1988, c'était le Ministère du Travail qui autorisait la création des syndicats ou décidait de leur dissolution et de la cassation des dirigeants lorsqu'ils contariaient les intérêts du

pouvoir. Les syndicats vivaient des cotisations versées par tous les travailleurs, syndiqués ou non. Cette manière de rançonnement, contrôlée là aussi par le Ministère du Travail, constituait une aberration unique au monde. La plupart des syndicats ayant ainsi leurs ressources garanties, cherchaient à réduire au maximum le nombre de leurs syndiqués pour alourdir le moins possible leurs dépenses budgétaires. L'existence des centrales étant interdite par la loi, cela s'est traduit par une structure syndicale sans base réelle, fragmentée en milliers d'organisations bureaucratiques et inopérantes.

Malgré toutes ces contraintes, c'est à partir des luttes syndicales que le processus de démocratisation s'est effectivement mis en marche et consolidé. Un effort extraordinaire a été déployé tout au long des années 80 pour essayer de réduire les inégalités en termes de distribution de revenus et pour contrecarrer le pouvoir discrétionnaire du patronat. Peu à peu, un nombre important de syndicats a récupéré la légitimité auprès des salariés et surmonté les limitations du système corporatif.

Cependant, épuisés par une inflation galopante, ils ont perdu presque toutes leurs batailles ces dernières

années. L'inflation désorganisant la vie sociale et annulant rapidement toute conquête salariale, l'action syndicale est devenue au Brésil un véritable travail de Sisyphe. En plus, il y a le problème de l'exclusion sociale. Des millions de travailleurs survivent en dehors du secteur formel de l'économie. Le manque de protection sociale, la précarité de l'emploi, la violence et la misère les plongent dans un véritable système d'apartheid. Le mouvement syndical n'a pas de mécanismes ni de projet pour organiser les intérêts de cette population afin de l'intégrer dans les luttes des salariés.

Quoi qu'il en soit, les organisations syndicales sont parmi les principaux acteurs de la société civile organisée. Leur pouvoir de pression, leur capacité de blocage de certaines initiatives du gouvernement, sont encore importants. Il y a au Brésil plus de 10.000 syndicats qui comptent environ 120.000 dirigeants représentant 18 millions de salariés. Le mouvement syndical publie des milliers de revues et journaux, organise des émissions à la radio et à la télévision, développe d'innombrables programmes de formation politique et il est le principal opposant au néo-libéralisme. Mais il ne relève ni d'une structure, ni de pratiques homogènes,

ni d'une composition politique cohérente et unie. Les anciennes confédérations, rémanences anachroniques du système corporatif, sont encore puissantes et il y a quatre centrales qui se disputent l'adhésion des salariés. Luis Medeiros, président de Force Syndicale, la seconde plus importante centrale du pays ¹, s'est présenté candidat gouverneur de l'Etat de Sao Paulo dans une coalition de droite composant une alliance anti-Lula.

ENTRE PASSIVITÉ ET DÉSTABILISATION

En ce sens, les syndicats pourront être un facteur de stimulation dans les initiatives du gouvernement Lula ou, au contraire, une entrave et un élément de déstabilisation. La nouvelle situation recèle plusieurs dangers. Le plus immédiat est celui de la dénaturation des rôles où l'on verrait les syndicats servir de courroie de transmission au gouvernement ou, au contraire, arracher par le biais de l'Etat des bénéfices qui devraient normalement être obtenus dans des négociations directes avec le patronat. La désorganisation sociale du Brésil s'est beaucoup accrue ces dernières années. Etant donné la fragilité des mécanismes de représentation politique et de participation, on observe une conflictualité généralisée et diffuse qui porte surtout préjudice aux plus démunis. L'altération du véritable rôle des syndicats, qui se doivent de rester des institutions intermédiaires de contre-pouvoir et de promotion de la citoyenneté sur les lieux de travail, ne ferait qu'aggraver cette situation.

Un autre écueil apparemment moins grave, mais qui pourrait avoir de lourdes conséquences pour l'action syndicale, est celui de la probable nomination de dirigeants syndicaux à des postes de hauts fonctionnaires de l'Etat. Durant ces dix dernières années un certain nombre de syndica-

OUVRAGES RÉCENTS SUR LE BRÉSIL

ARTURI Carlos - "Brésil: une stratégie de démocratisation octroyée" in LOPES G : *Les chemins incertains de l'Amérique Latine*, L'Harmattan, 1994

BROUÉ Pierre - *Quand le peuple révoque le président. Le Brésil de l'affaire Collor*, L'Harmattan, 1993

CHOSSODOVSKY Michel - "Le Brésil sous le diktat de ses bailleurs de fonds", in *LE MONDE DIPLOMATIQUE*, novembre 1993

LULA - "Notre socialisme" in *Politis / La Revue* n° 2, janvier 1993

PROBLÈMES DE L'AMÉRIQUE LATINE - numéro spécial sur le Brésil, La Documentation Française, avril 1993

listes se sont fait élire au Parlement, et le résultat a toujours été le même: les leaders, souvent formés au travers des luttes et dotés d'une large capacité d'organisation, sont remplacés par des suppléants moins expérimentés et dépourvus de légitimité aux yeux de la base. Les attraites et les avantages de l'exercice du pouvoir législatif ou exécutif ferment la porte à toute volonté de retour en arrière. Après qu'il aura quitté le syndicat, le dirigeant s'éloignera non seulement des fonctions syndicales, mais aussi de son univers professionnel d'origine. S'ils continuent d'être utilisés comme tremplins d'accès aux carrières politiques, les syndicats courent le risque de se voir de plus en plus discrédités.

Vu sous un autre angle, ce phénomène met aussi en évidence le fait que la notoriété excessive attribuée à leurs présidents fragilise les organisations syndicales. Le pas peut être vite franchi entre dire "le syndicat c'est moi" et "après moi, le déluge!". Pour éviter ce genre de déconvenues, il incombe aux syndicats d'augmenter le nombre de leurs cadres qualifiés exerçant des responsabilités et capables de reprendre les rênes dans l'éventualité d'un transfert de leurs dirigeants vers des postes d'administration de l'Etat. Quel que soit le degré de performance du futur gouvernement Lula, l'affaiblissement des plus importantes organisations représentatives des salariés serait néfaste pour la démocratie.

Les syndicats seront en outre confrontés à l'épineux problème du secteur public. Jusqu'à présent non seulement les entreprises étatiques ont servi de béquilles aux groupes privés, mais elles ont été en même temps un havre pour leurs salariés, qui disposent de la sécurité de l'emploi et d'avantages sociaux largement supérieurs à ceux des autres travailleurs.

Redonner au secteur public des fonctions compatibles avec l'intérêt général signifie mettre un terme à l'emprise des groupes privés mais aussi mettre sur un pied d'égalité les avantages de l'ensemble des salariés et congédier ceux qui vivent aux crochets de l'Administration.

La promotion de la justice sociale et de l'équité par l'élargissement du secteur public est aujourd'hui impensable. Les tentatives qui seront menées pour l'adapter à l'intérêt général de la population va donc se heurter de front aux intérêts corporatifs.

Le défi sera d'arriver à rompre avec le système des privilèges spécifiques sans niveler par le bas et il montre toute l'importance des centrales syndicales. Par définition, les syndicats pris isolément ne parviendront jamais à proposer une solution convenable pour tous. C'est avant tout à la CUT, la centrale la plus combative et la plus progressiste, qu'il incombe la tâche de développer des actions visant à réduire les inégalités entre les travailleurs tout en préservant la fonction stratégique et sociale du secteur public.

Pour résoudre ce problème, et beaucoup d'autres que nous ne pouvons évoquer ici, la qualification des dirigeants syndicaux et des militants s'avère désormais nécessaire. Le temps de l'amateurisme et du volontarisme fondés sur de vagues principes idéologiques d'inspiration léniniste est révolu. Les innovations technologiques, l'économie mondialisée la flexibilisation et la tertiarisation de la production sont des paris qui exigent des connaissances approfondies et permettent la mise en place de nouvelles stratégies de mobilisation et de contestation à l'égard de l'organisation capitaliste.

PRIORITÉ À L'ACTION AUTONOME DES TRAVAILLEURS

L'ascension de Lula à la présidence de la République pourra ouvrir certaines portes, mais elle ne résoudra pas les affrontements qui se reproduisent chaque jour sur les lieux de travail. Plus qu'une solution, le gouvernement que l'on pourrait déjà baptiser "gouvernement de la gauche syndicale" apportera un nouveau défi à relever pour les forces progressistes. Il ne pourra résoudre les problèmes du syndicalisme, mais du moins sera-t-il en mesure d'aider à la nécessaire redéfinition de l'action syndicale. Dans ce sens, Lula pourra être vu en tant qu'allié mais ne devra jamais s'apparenter à une force tutélaire.

Les conquêtes sociales obtenues par la voie législative ou exécutive sans ancrage dans les luttes syndicales seront toujours éphémères. Aussi difficile soit-elle, la quête d'une organisation autonome des travailleurs demeure la première mission des syndicats.

ANTONIO DAVID CATTANI

Syndicaliste et professeur
à l'Université Fédérale de
Rio Grande do Sul (Brésil)

1- Trois Centrales syndicales existent. La CGT, proche du Parti du Mouvement Démocratique Brésilien (PMDB); Force Syndicale, proche du Parti Démocrate travailliste (PDT) et la CUT, proche du Parti des Travailleurs (P.T.)