

HOMMAGE A HUGUES BERTRAND

Pierre Héritier

19 janvier 2019

Pour cet hommage à Hugues il m'a été demandé d'ouvrir la voie pour témoigner d'une amitié "durable" (35 années sans discontinuité) enracinée dans des activités stimulantes et des combats communs. C'est un exercice douloureux et difficile car je ne parviens pas encore à assumer cette situation : "que je sois là et que tu ne sois plus là Hugues pour stimuler nos esprits et nous enchanter par la pertinence de ton propos et la manière de le dire".

Nous avons construit notre amitié dans une période tourmentée qui promettait d'être exaltante... Enfin, la gauche accédait au gouvernement avec un programme ambitieux et celui de la CFDT ne l'était pas moins. Nous allions pouvoir changer le travail et la situation des travailleurs. A nous la mission d'éclairer les équipes syndicales et toute la CFDT pour assurer notre indépendance intellectuelle et donner à l'action syndicale sa pleine efficacité. Hugues était vraiment l'économiste, l'intellectuel, le militant dont la CFDT et le syndicalisme avaient besoin...

Mais la période s'avéra rapidement plus ardue, plus trépidante qu'exaltante : les dévaluations successives, le blocage des salaires et des prix, l'austérité salariale. Enfin, les licenciements collectifs et la montée spectaculaire du chômage !

Dans cette tempête comment faire face, c'est la 1^{ière} question mais aussi comment garder le cap ?

Nous n'avons pas choisi la voie de la facilité : garder le cap quand on a perdu la boussole, garder l'indépendance quand on vous sert du prêt à mâcher. C'était un défi. Mais Hugues adorait ce genre de défi. Je dois dire que cet esprit d'indépendance était partagé par toute l'équipe mais Hugues par son attitude et ses exigences nous stimulait.

Hugues, était un homme libre.

Il était un intellectuel militant, mais pas un apparatchik et son attachement à la CFDT et à la gauche ne le rendait pas servile. Il pensait d'ailleurs que la servilité ne servait

pas la cause qu'elle croyait défendre. En effet, comment conduire un projet, une action, un chantier si l'on triche avec le diagnostic ? Dans le BTP, nous avons vu des maisons et des ponts s'effondrer... dans le domaine social et politique, il en va de même, mais les fractures sont plus difficiles et plus longues à identifier.

Dans nos échanges, dans la construction des textes, Hugues exerçait un rôle de "déstabilisation créative"... Il avait le goût du questionnement et de la critique qu'il exerçait avec talent et avec humour, mais aussi avec beaucoup d'humanité. La férocité de ses remarques était toujours proportionnée à la personne qui était visée, préférant tacler les puissants et sachant ménager ceux qui avaient moins de ressources. Il savait aussi apprécier et mettre en valeur ce qu'une personne modeste pouvait dire de juste et d'à-propos, sans forcément avoir appris à mettre les formes ; lui qui aimait tellement les formules et les phrases bien tournées, savait ne pas confondre le contenu et l'emballage. Et surtout, fait assez rare, il savait recevoir les critiques, et en faire son miel.

J'ai du mal à tracer la frontière entre notre vie à la CFDT, et celle qui s'est poursuivie à Lasaire. Ce n'est pas tout à fait le fruit du hasard. Pour Hugues, comme il le disait à maintes reprises, Lasaire constituait une sorte de continuité avec le secteur économique CFDT. Il considérait que les confédérations avaient du mal à s'équiper en ressources nécessaires et il trouvait regrettable qu'elles mènent toutes leurs réflexions de façon séparée. Il ressentait très fort la nécessité d'un champ de réflexion économique distinct de la pensée unique et le besoin d'une "mutualisation" de ce travail de réflexion à destination du syndicalisme et des acteurs progressistes.

C'est par amitié mais aussi pour cette raison, qu'Hugues fut l'un des fondateurs intellectuels de Lasaire. Plusieurs d'entre eux sont ici à cet hommage. Peut-être aurons-nous un jour le temps de faire l'historique de cette aventure ...

Mais ce qui intéressait Hugues par-dessus tout, je crois, était de confronter ses analyses et ses hypothèses à ceux et celles qui étaient sur le terrain, en situation de vivre ce qu'il analysait : le travail, particulièrement le travail ouvrier, les modes d'organisation, l'industrie mais aussi le territoire. La CFDT et Syndex lui ont donné l'occasion de cette confrontation qu'il a poursuivi avec Lasaire.

Spécialiste reconnu en macroéconomie. Il savait, lui, reconnaître les particularités, la spécificité des situations et il avait cette agilité intellectuelle rare de passer du mode macro au mode micro, et la pédagogie pour en montrer les articulations. Je me souviens de nos débats sur les 35h... comme tous à Lasaire, il combattait l'application de la seule règle à calcul... mais très tôt il avait pressenti que les effets des 35h n'auraient pas le même impact dans tous les secteurs, l'industrie ou le tertiaire, selon qu'elles s'appliquaient au travail prescrit (comme à l'atelier) ou non prescrit comme souvent dans les bureaux, voire à domicile. Comme il avait raison.

Face à l'offensive libérale sur la dérégulation, il n'opposait pas seulement une panoplie macro. Il considérait qu'il fallait des syndicats en capacité de proposer des solutions alternatives dans le domaine de l'offre, des solutions fondées avant tout sur une organisation qualifiante du travail. Il mettait toujours en avant le concept de "compétence collective" qui intègre la qualification de chacun, mais aussi la qualité du collectif, et de son organisation...

Et bien sûr, c'est tout naturellement, dans ses interventions à Lasaire, qu'il braque le projecteur sur le trou noir du capitalisme financier. Alors que les actionnaires sont volatils, les salariés eux sont dans la durée, c'est-à-dire attachés au long terme. Ce sont eux les plus légitimes pour assurer l'avenir de l'entreprise. L'actionnaire est prêt à tuer la poule aux œufs d'or, les salariés comprennent qu'il faut conserver, développer et d'abord prendre soin de l'élevage. Cette situation explique sans doute la résurgence étonnante du débat sur la légitimité du pouvoir dans l'entreprise.

Ainsi était Hugues ... Tourné vers le long terme. En amitié comme dans son travail intellectuel. Il ne cherchait pas la fréquentation des salons où se retrouvent ceux qui gravitent autour du pouvoir. C'est plutôt du côté syndical et scientifique qu'il cherchait son enrichissement. Dans cette période compliquée comme aujourd'hui, ce ne sont pas les intellectuels de cour qui sont utiles mais ceux qui livrent leurs idées sans s'interroger sur leur accueil dans les cercles bienpensants.

Autour du secteur économique confédéral, il avait créé un double cercle. D'un côté des responsables CFDT fin connaisseurs des activités industrielles, de l'autre avec des intellectuels, susceptibles d'éclairer nos lanternes. J'en vois beaucoup ici qui ont

été nos recours et en particulier nous avons beaucoup pesé sur l'agenda de Robert Boyer.

C'est ainsi que nous avons mieux connu l'école de la régulation, le modèle japonais. Mais surtout nous avons beaucoup appris à réfléchir aux conditions de réalisation d'un compromis social, sachant que les conditions sont liées à la période. Celle qui s'achève laisse un vide, celle qui s'ouvre a du mal à éclore, le vide crée l'incertitude. Je ne veux pas citer Gramsci à la lettre. Nous avons l'optimisme des acteurs car nous savons que c'est l'action des hommes et des femmes, forts de leurs convictions et de leur résolution qui font l'histoire. Mais, plus que jamais, nous avons besoin d'éclaireurs.

"Hugues tu vas beaucoup nous manquer".