



**HAL**  
open science

## La CGT (1975-1995). Un syndicalisme à l'épreuve des crises. Introduction

Michel Pigenet, Sophie Bérout, Elyane Bressol, Jérôme Pélisse

### ► To cite this version:

Michel Pigenet, Sophie Bérout, Elyane Bressol, Jérôme Pélisse. La CGT (1975-1995). Un syndicalisme à l'épreuve des crises. Introduction. Sophie Bérout; Élyane Bressol; Jérôme Pélisse; Michel Pigenet. La CGT (1975-1995). Un syndicalisme à l'épreuve des crises, Arbre Bleu Editions, pp.13-38, 2019, Le Corps social, 9791090129337. hal-03748588

**HAL Id: hal-03748588**

**<https://hal.science/hal-03748588v1>**

Submitted on 9 Aug 2022

**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.

## Introduction

Michel PIGENET, Sophie BEROU, Élyane BRESSOL, Jérôme PELISSE

D'abord s'expliquer sur les mots.

« Crise », « crises », « épreuves » ? La pertinence du premier terme pâtit de la profusion de ses emplois. Inspiré du vocabulaire médical, il croise les notions de douleurs et de troubles associées à des mutations d'importance, plus subies que voulues. Processus du vivant, le stade critique peut se conclure par la mort. La dynamique de crise éprouve, au sens le plus fort du terme, l'aptitude de l'organisme, et avec lui, ses logiques, à interagir avec un environnement jamais intangible. Nul organisme, des moins sophistiqués aux plus complexes, n'échappe à cette dialectique qui anime aussi la vie sociale. Ainsi en va-t-il pour les corps intermédiaires qui, sous des régimes et pour des temps très divers, émergent, s'affirment, prospèrent, stagnent et déclinent au gré de leur capacité à traduire, canaliser et satisfaire les attentes des groupes qu'ils prétendent représenter. Le constat s'applique aux syndicats et, donc, à la CGT, alors la Confédération de référence, confrontée comme jamais, sur une telle durée, à l'ébranlement conjugué de son écosystème sociopolitique, de ses repères identitaires et de ses ressources militantes. La crise qui la frappe révèle tout à la fois des déséquilibres latents, dont elle précipite l'instabilité, et des opportunités à saisir. À la veille de commémorer son centenaire, l'organisation hésite, fondée à s'inquiéter de son avenir et à se penser mortelle.

« 1975-1995 », convenons-en, les deux bornes chronologiques n'ont pas la même pertinence. La première procède davantage de la commodité que de l'évidence historique au regard de l'échelonnement des ruptures facteurs d'entrée en crise : dégradation de la situation économique, épuisement de la vague contestataire post-1968, essoufflement de l'élan politique impulsé par la signature, en 1972, du Programme commun de la gauche, etc. Plus franche, la césure de 1995 renvoie aux grèves et aux manifestations spectaculaires du secteur public, qui marquent le retour en force du social sur le devant de la scène publique et, avec lui, de la CGT<sup>1</sup>. Autour d'elle, un pôle contestataire semble se cristalliser avec la FSU, sinon avec FO, et se distingue du syndicalisme d'accompagnement sur la défensive qu'incarne la CFDT en compagnie de l'UNSA, de la CFTC et de la CFE-CGC.

D'aucuns s'étonneront que 1981 n'apparaisse pas, ici, à l'égal, pour d'autres époques, de 1936 ou 1968. Les contributions tendent à en relativiser la portée. Sans doute convient-il, en effet, d'en éclairer les effets mitigés pour la CGT. Loin de tenir pour négligeables des avancées économiques et sociales – nationalisations, augmentations du SMIC, réduction de la durée du travail, retraite à 60 ans, 5<sup>e</sup> semaine de congés payés, lois Auroux sur les libertés, droits et représentations des salariés – revendiquées tout au long des années 1970, la direction confédérale peine à convaincre les militants et les travailleurs de s'engager pleinement dans leur mise en œuvre. Les acquis de 1981-1982 n'ont pas, alors, le caractère de « conquis ». Le défaut de mobilisation, 39 heures exceptées, prolonge, certes, le recul antérieur de la conflictualité, il résulte aussi des conditions politiques qui président à l'arrivée de la gauche au pouvoir. Les proximités cégétistes avec le PCF, réactivées aux forceps à la fin des années 1970, entretiennent une défiance tenace à son égard du côté d'un PS dont la récente hégémonie politique, à gauche, ne se retrouve pas dans le champ syndical. La sociologie s'en mêle chez les technocrates socialistes aux postes de commande dans les ministères, peu préparés ou disposés à tenir compte de l'avis des syndicalistes en général. À tout prendre, leurs sympathies vont aux cédétistes, nombreux dans les cabinets<sup>2</sup>. En conséquence, et malgré

---

<sup>1</sup> Cf. *infra* . S. BEROU, « La CGT face aux ruptures de la première moitié des années 1990 ».

<sup>2</sup> Cf. *infra* M. TRACOL, « La CGT et le gouvernement Mauroy : un essai de 'syndicalisme de participation', 1981-1984 ».

sa suprématie parmi les salariés, la CGT perd le rôle d'interlocuteur obligé qui avait été le sien dans des contextes politiques aussi différents que ceux du Front populaire, de la Libération ou de 1968. La primauté accordée à la CFDT, non attestée auprès des salariés des ateliers et des services, complique la relation de ces derniers avec la nouvelle majorité, que la CGT évite de contester ouvertement avant 1984. Un an plus tôt, les élections des administrateurs de la Sécurité sociale ont sanctionné les deux confédérations, au profit de FO, qui a dépassé la CFTD et talonné la CGT<sup>3</sup>. Elles surviennent après le « tournant de la rigueur », officialisé en mars, mais amorcé en juin 1982, avec le blocage des prix et des salaires. Quels que soient les infléchissements ultérieurs, au gré des alternances politiques, la vague néo-libérale bouscule des décennies de cadres et de garanties de l'État social, réformes de 1981-1982 comprises, parfois avec le concours actif des vainqueurs du 10 mai 1981 ou de leurs héritiers<sup>4</sup>.

Rien de ce qui s'est produit n'était inéluctable. En vingt ans, le bouleversement ne fait pas de doute, d'autant plus traumatisant pour les militants qu'il succède à une phase de conquêtes<sup>5</sup>. En 1979, le secrétaire général du PCF, Georges Marchais, prédisait imprudemment l'entrée dans « l'ère des révolutions »... Au lieu de quoi, les syndicalistes voient s'effondrer les garanties, les points d'appui et les horizons d'attente propres à entretenir leurs certitudes, valeurs, symboles et imaginaires porteurs. Quel cégétiste des années 1970 aurait cru pensable qu'en moins d'une génération le nombre des journées de grèves et les effectifs de syndiqués chuteraient à leur niveau d'avant la Première Guerre mondiale, qu'il battrait le pavé avec FO, que l'usine Renault de Billancourt serait rasée, que l'extrême droite rattraperait et dépasserait le PCF dans les urnes jusque dans certains bastions, que l'URSS et ses alliés disparaîtraient sans guerre... ? Un monde disparaît. Au terme de la métamorphose, les mots, les pratiques, les grilles de lecture et les références d'hier paraissent obsolètes ou inaudibles, parfois irrecevables, inaptés à rendre intelligible ce qui émerge. Tous les syndicalistes se résolvent à réviser leurs analyses et leurs pratiques au gré des expériences, des affinités et des parcours antérieurs, des contextes locaux et corporatifs, des ressources collectives disponibles et des projets entrevus.

Le constat relativise l'homogénéité d'une période où la fragmentation des temps partagés prend acte de l'émiettement des mobilisations. À chaud, le phénomène secrète des réflexes de replis autour d'identités et de communautés élémentaires. Le connu s'évanouit et l'inédit prévaut, le mouvement s'accélère et l'incertain se précise jusqu'à atteindre le seuil de l'irréversible. Pour le pire ou le meilleur, l'histoire reprend sens.

Les deux décennies dont traite l'ouvrage furent douloureuses pour le syndicalisme et catastrophiques pour la CGT. Au sortir des offensives et avancées des années 1968, le basculement qui s'opère éprouve la capacité de la première confédération française à tenir son rang et à peser sur le cours des événements. Acculés à la défensive, l'organisation, ses dirigeants et ses militants voient leurs bases rétrécir, leurs repères se défaire et leurs armes les lâcher.

L'histoire de la CGT ne manque certes pas de revers, de coups durs et de moments d'incertitudes. Cette fois, tout vacille. Les échecs ne nourrissent plus les rebonds aussitôt démentis qu'annoncés. Les faits s'avèrent têtus et cruels, propices au découragement comme au raidissement et à l'aveuglement. À la longue, les déboires obstruent ou sectionnent le capillaire des relations nouées par la Confédération avec un salariat en mutation rapide sous les effets conjugués de la crise économique et d'une vigoureuse contre-offensive patronale. Le

---

<sup>3</sup> La CGT obtient 28 % des suffrages, devant FO (25 %) et la CFDT (18 %).

<sup>4</sup> Cf. M. Margairaz & D. Tartakowsky, *L'État détricoté. De la Résistance à la République en marche*, Paris, Éditions du Détour, 2018.

<sup>5</sup> Cf. M. PIGENET, P. PASTURE, J.-L. ROBERT (dir.), *L'apogée des syndicalismes en Europe occidentale, 1960-1985*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2005.

risque mortel de hiatus impose de résister, d'anticiper et d'inventer. Simultanément. Ce qui ne va pas de soi quand les ressources militantes et les audiences fondent. En l'absence de succès incontestables, la stabilisation amorcée dans la première moitié des années 1990 laisse à découvert des pans entiers d'un salariat miné par la « désaffiliation » des précaires<sup>6</sup>, dans le même temps où l'usure des chaînes de solidarités intergénérationnelles compromet la transmission des expériences militantes.

Sans être le champ de ruines décrit par ses contempteurs, le syndicalisme hexagonal de 2018, plus faible que jamais, ne s'est pas remis de la tourmente des années 1975-1995. Aussi bien est-il apparu nécessaire et possible de se pencher sur cette période et de privilégier l'étude de la CGT, principale centrale, de loin la plus exposée aux vents contraires de l'époque. Telle est l'ambition de l'ouvrage, issu d'un colloque tenu à l'automne 2016, dont il prolonge et développe les apports<sup>7</sup>.

## **Explorations : de l'esprit à la méthode**

### ***Pertinence et opportunité d'une exploration***

Les habitués des initiatives de l'Institut CGT d'histoire sociale ont pu s'interroger sur l'opportunité d'une initiative dont le cadre mord sur celui d'un précédent colloque qui, au printemps 2008, faisait courir « l'empreinte de mai 68 » jusqu'en 1984. Dans la préface de la publication qui en fut tirée<sup>8</sup>, Georges Séguy insistait sur les « difficultés » qu'eût la CGT à affronter des « événements nationaux, européens et internationaux complexes ». Il en résulta, ajoutait-il, « des différences, voire des divergences au sein des organismes de direction, sans que leurs causes aient donné lieu aux débats démocratiques qui se justifiaient ». L'ancien secrétaire général estimait nécessaire et urgent de profiter « du concours, de témoignages et de contributions de nombreux militants ayant vécu ces dissensions ». Dans cette optique, il jugeait « absurde de soustraire de l'histoire de la CGT » les problèmes et les débats internes, dont le « souci d'éviter de (les) étaler publiquement » a empêché les nouvelles générations de cégétistes « d'une connaissance réelle de (leur) nature ». « Aujourd'hui, concluait-il, le recul du temps permet d'aborder la vérité en toute quiétude ».

Sans doute avait-on visé trop large en couplant les « années 68 », offensives et souvent victorieuses, à celles qui suivirent 1977-1979. En 2008, peu de syndicalistes des années 1970-1980 proposèrent une contribution. Les débats internes furent, certes, évoqués, mais de façon allusive et par des initiés plus portés à soulever des questions que disposés ou en mesure d'y répondre. Ce n'était que partie remise. Près d'une décennie plus tard, les conditions ont semblé réunies pour se remettre à l'ouvrage et reprendre le projet d'une exploration de « la CGT à l'épreuve des crises ». L'accord et l'appui des acteurs étaient désormais acquis, cependant que plusieurs ouvrages et témoignages<sup>9</sup>, publiés depuis 2008, étaient venus enrichir nos connaissances et réflexions, et que de nouvelles sources s'ouvraient aux chercheurs<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> En 1995, précisément, le sociologue Robert Castel s'efforce d'analyser et de replacer ces phénomènes dans le temps long de la « société salariale ». Cf. R. CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

<sup>7</sup> « La CGT à l'épreuve des crises, milieu des années 1970-1995 », Montreuil, les 24-25 novembre 2016, colloque co-organisé par le CHS du XX<sup>e</sup> siècle (UMR 8058), l'Institut CGT d'histoire sociale, Printemps (Professions, institutions, temporalités, UMR 8085), Triangle (UMR 5206), avec le soutien financier du Gestes (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail), de la Région Ile-de-France, du Centre de sociologie des organisations et de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

<sup>8</sup> G. SEGUY, « Préface », in J. HEDDE (coord.), *La CGT de 1966 à 1984 : l'empreinte de Mai 1968, colloque des 14-15 mai 2008*, Montreuil, Institut CGT d'histoire sociale, 2009, p. 11-13.

<sup>9</sup> Cf. notamment ; S. BEROUD, J.-M. DESAGE, B. GIRAUD, J. PELISSE, *La lutte continue ?*, Bellecombe-en-Bauges, Croquant, 2008 ; F. PIOTET (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, PUF, 2008 ; G. MONTANT, *Un certain regard : un demi-siècle d'histoire des enseignants à la CGT*, Montreuil, Institut CGT

## **Démarche et problématiques**

D'emblée, l'Institut CGT d'histoire sociale a souhaité associer des universitaires à une recherche, dont il n'ignorait pas qu'elle serait délicate. Trois laboratoires ont répondu à ses sollicitations : le Centre d'histoire sociale du XX<sup>e</sup> siècle (UMR 8058), le laboratoire Printemps. Professions, Institutions, Temporalités (UMR 8085) et le laboratoire Triangle. Action, discours politique et économique (UMR 5206).

La coopération réussie de syndicalistes et de chercheurs a garanti l'équilibre de l'expression et la réciprocité de l'écoute, dans le respect des spécificités des uns et des autres. Sans verser dans la cacophonie, il y allait de la variété recherchée des analyses et des tons, du plus neutre au plus personnel. Dès le départ, il était exclu de « rejouer le match », préalable à un retour raisonné sur les expériences et les analyses de l'époque, hors de tout étiquetage en « vainqueurs » et « vaincus ». Dans cette perspective, il revenait aux chercheurs, aux antipodes d'une position, aussi facile qu'artificielle, de « juges de paix », de confronter leurs savoirs à ceux des militants. Des séances thématiques de travail ont précédé le colloque afin d'en jalonner la préparation scientifique, de débroussailler les questions à aborder et d'identifier les points saillants.

## **Epreuves**

Pour la CGT, la crise se conjugue au pluriel. Elle concerne l'ensemble de la Confédération, se propage en tous sens, mais se manifeste différemment d'un site et d'une branche, d'un secteur et d'une instance à l'autre. La variété des facteurs externes n'est pas moindre. Analyser et en comprendre les multiples facettes exige de rappeler le contexte, rien moins que favorable, et de comprendre les références inégalement pertinentes à partir desquelles l'organisation et ses militants affrontent les vents contraires de la période. , de saisir les ressources qui lui permettent, entre dos rond et rebond, de traverser les épreuves.

## **Contexte : vents contraires**

L'influence des contextes, leur nature et intensité, oscille au gré des militants et de leurs parcours. De ce point de vue, la sociobiographie d'Henri Krasucki établie par Jérôme Pelisse est convaincante : le secrétaire général, pourtant doté des critères constitutifs, jusque-

---

d'histoire sociale, Centre confédéral d'études économiques et sociales de la CGT, 2008 ; R. DEDAME, *Une histoire des syndicats du livre : ou les avatars du corporatisme dans la CGT*, Paris, Les Indes savantes, 2010 ; C. LANGEAIS, *Henri Krasucki, 1924-2003*, Paris, Le Cherche-Midi, 2012 ; C. LAROSE, *Itinéraire d'un syndicaliste. Un parcours accidenté*, Paris, Saint-Malo, Pascal Galodé, 2012 ; G. QUENEL, *CGT-PCF : Étude sur l'entrée en double appartenance dans les directions du PCF et de la CGT de 1981 à 2001. Entretiens avec les intéressés*, 2012 [<http://gerardquenel.wifeo.com/documents/270-PAGES-ENTRETIEN.doc>] ; L. DE COMARMOND, *Les vingt ans qui ont changé la CGT*, Paris, Denoël, 2013 ; V. FLAURAUD, N. PONSARD (dir.) *Histoire et mémoire des mouvements syndicaux au XX<sup>e</sup> siècle. Enjeux et héritages*, Nancy, Arbre bleu, 2013 ; R. MOURIAUX, *Le syndicalisme en France depuis 1945*, Paris, La Découverte, 2013 ; A. NARRITSENS, M. PIGENET (dir.), *Pratiques syndicales du droit, France, XX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles*, Rennes, PUR, 2014 ; J. BEAUVISAGE, E. BRESSOL, J. HEDDE, J. MAGNIADAS, R. MOURIAUX, A. NARRITSENS, M. PIGENET, S. SIROT, D. TARTAKOWSKY, *Histoire de la CGT. Bien-être, liberté, solidarité*, Ivry, L'Atelier, 2015. Depuis la tenue du colloque, d'autres publications ont encore complété nos connaissances : J.-L. MOYNOT, *S'émanciper ; Une vie de recherches*, Bellecombe-en-Bauges, 2017 ; C. BERTHONNEAU, *Les Unions locales de la CGT à l'épreuve du salariat précaire : adhésions, engagement, politisation*, thèse, LEST, Aix-en-Provence, 2017 ; C. LANGEAIS, *Georges Séguy. Syndicaliste du XX<sup>e</sup> siècle (1927-2016)*, Ivry, 2018 ; B. GIRAUD, K. YON, S. BEROUD, *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris, A. Colin, 2018 ; I. HAYES, *Radio Lorraine Cœur d'Acier, 1979-1981. Les voix de la crise*, Paris, Presses de Science Po, 2018.

<sup>10</sup> L'appel à communications du colloque s'en fit l'écho par la publication, inhabituelle pour ce genre de document, d'un inventaire des fonds d'archives de la CGT, dont beaucoup n'avaient jamais été exploités.

là, d'une « bio en or », n'accède pas à la fonction « au bon moment »<sup>11</sup>. Les temps, assurément, sont difficiles pour les syndicats.

### ***Deux décennies d'épreuves pour le salariat***

L'évolution du partage des richesses produites résume une période qui, d'abord favorable aux salariés, s'achève sur leur défaite économique. Après s'être redressée au détriment du capital de 67,5 % à 72,9 % entre 1967 et 1982, la part de la valeur ajoutée allant au travail retombe à 64,1 % en 1989, soit beaucoup moins que ce qu'elle était un quart de siècle auparavant<sup>12</sup>.

Succédant à des années de quasi-plein emploi, le retour en force du chômage redonne la main aux employeurs. Le seuil du premier million de chômeurs est franchi pendant l'été 1975. Huit ans plus tard, les statistiques officielles en dénombrent deux millions. La tendance se prolonge jusqu'à la fin des années 1980, où, après un court palier, elle reprend de plus belle. En 1993, on compte près de 3,4 millions de chômeurs n'ayant pas travaillé le mois précédent. La concurrence pour l'accès à l'emploi et les remèdes envisagés malmènent les solidarités et sapent les compromis sociaux au bénéfice du patronat, prompt à déplorer le coût du travail et à dénoncer les protections et les acquis des salariés comme autant d'entraves et de « rigidités » nocives aux embauches.

Par-delà les interprétations proposées, les observateurs notent le freinage de la croissance, indice et moteur commodes de la santé économique et de l'emploi. Après les chocs pétroliers de 1973 et 1979, les taux des années 1960 paraissent hors de portée. De 1980 à 1995, ils ne dépassent les 5 % et restent la moitié du temps sous le niveau des 2 %, avec un taux négatif - -0,6 % - en 1993. Le ralentissement vire à la débandade dans les branches emportées par les révolutions techniques et la mondialisation. Les restructurations dans les mines, la sidérurgie<sup>13</sup>, l'aluminium, la construction navale, le textile et l'automobile, tous bastions cégétistes, confinent à la liquidation pure et simple. Il s'en faut que ces sinistres soient compensés par l'essor du nucléaire, de l'aérospatiale ou de la téléphonie. L'industrie perd pied, et avec elle, une grande partie d'un monde ouvrier en diminution rapide au sein du salariat. Figures essentielles, aux côtés des paysans et des artisans, de la France du travail d'antan, les ouvriers ne forment plus que 28,5 % des actifs en 1993 contre 40 % en 1975. Moins nombreux, ils sont aussi moins visibles. Sous l'effet des politiques d'externalisation des grands groupes internationalisés, plus de la moitié travaillent dans des établissements de taille petite et moyenne ou se diluent au sein d'entreprises du tertiaire.

La netteté sèche des statistiques témoigne de la brutale déstabilisation à l'œuvre jusque dans les ateliers. Réponses à la crise sociale du taylorisme, de nouvelles formes d'organisation du travail élargissent la gamme des tâches à accomplir, confient aux « opérateurs » des fonctions de maintenance et de contrôle de qualité, maître mot du « toyotisme » d'inspiration japonaise. La course à la productivité ne disparaît pas pour autant. Il s'agit toujours de produire « au plus juste », de traquer les « gaspillages » et les coûts « superflus », notamment ceux de personnel, variable d'ajustement favorite des managers. Mais les économies portent également sur les stocks, que comprime la production « à flux tendus », au plus près des commandes. La nouvelle diminution tendancielle de la durée du travail est plus que compensée par la densification des heures travaillées. L'usure des corps et la fatigue mentale en prennent acte et, dans leur sillage, les pathologies spécifiques : troubles musculo-

---

<sup>11</sup> Cf. *infra* J. PELISSE, « Henri Krasucki, dirigeant d'une CGT 'en crises'. Trajectoire et images publiques ».

<sup>12</sup> T. PIKETTY, *Les hauts revenus en France au XX<sup>e</sup> siècle. Inégalités et redistributions 1901-1998*, Paris, Grasset, 2001, p. 704-705.

<sup>13</sup> Cf. *infra* I. HAYES, « Crises syndicales et intersyndicales à Longwy au tournant des années 1970-1980 ».

squelettiques<sup>14</sup>, angoisses, dépressions et cas de ce que l'on commence à qualifier de *burn-out*.

Les leçons tirées de 1968 convainquent le management de se soucier des « ressources humaines », entendues au sens de techniques de communication et de dynamiques de groupe. Modalités d'une « critique artiste »<sup>15</sup> du style de commandement et des rigidités hiérarchiques de l'ordre usinier traditionnel, les nouveaux principes de gestion du personnel redéfinissent les fonctions d'un encadrement formé à l'animation et à l'entraînement des « équipiers ». Au passage, ils court-circuitent les syndicats auxquels ils disputent le monopole de collecte des doléances des salariés. Sous couvert d'horizontalité et d'autonomie, « cercles de qualité » et « espaces de parole » canalisent l'expression de chacun sur les meilleurs moyens de réaliser ce que l'on attend d'eux... L'individualisation des rémunérations, la substitution progressive du « mérite » et des « compétences » aux normes conventionnelles adossées à des qualifications et à des critères d'anciennetés minent les références collectives, à l'instar de la multiplication des statuts et des formes d'emplois « atypiques » - CDD, travail temporaire, temps partiel...<sup>16</sup>

Les dérogations au droit commun du travail participent d'une déréglementation impulsée par les autorités. La main libre du marché doit beaucoup, en effet, à la poigne du pouvoir politique. Ainsi des « réformes » détricotent-elles peu à peu l'État social, accusé de « vivre au-dessus de ses moyens » au moment où la crise et le chômage appellent son intervention, mais tarissent ses ressources. La « rigueur » à l'ordre du jour s'applique aux budgets comme aux salaires, que la « désinflation compétitive » désindexe des prix. La doxa, partagée par les hauts fonctionnaires fraîchement ralliés au Parti socialiste et préférés aux militants dans les cabinets ministériels de 1981, a raison des velléités de ruptures de la gauche au pouvoir<sup>17</sup>. La parenthèse ouverte en 1981-1982 par de réelles avancées sociales – retraite à 60 ans, 39 heures, droits nouveaux, nationalisations – se referme vite sans mobilisation populaire.

### ***Mobilisations en berne et reconfigurations politico-syndicales***

La conflictualité, sommairement mesurée par le nombre de jours non travaillés pour fait de grève, s'effondre pour se fixer à des niveaux inférieurs à ceux du début du siècle. À l'exception du bref ressaut de 1982-1983, elle chute de 3,7 millions à 0,9 million entre 1979 et 1985. La remontée de 1986-1989<sup>18</sup> précède un nouveau recul et un retour à l'étiage stabilisé au-dessous du million de journées en 1991-1994. Aussi discutables et approximatifs soient-ils, les effectifs de syndiqués enregistrent un fléchissement qui, plus précoce – vers 1976-1977 - s'accroît au cours de la décennie suivante. En quinze ans et compte tenu de l'augmentation du nombre des salariés, le taux de syndicalisation, toutes organisations confondues, se contracte des deux tiers<sup>19</sup>.

Au stade du repérage des défis à relever, le rapport présenté en janvier 1978 par Jacques Moreau devant le conseil national de la CFDT ne diffère guère du constat dressé par Georges Séguy, onze mois plus tard, au 40<sup>e</sup> congrès de la CGT. Les deux syndicalistes évaluent les résultats engrangés, éléments décisifs d'un bilan, mais plus ardu à cumuler en période de vaches maigres. Les déchirements de la gauche et, cette même année, sa défaite

---

<sup>14</sup> N. HATZFELD, « L'émergence des troubles musculo-squelettiques (1982-1996). Sensibilité de terrain, définitions d'experts et débats scientifiques », *Histoire et mesure*, vol. XXI, n° 1, 2006, p. 111-140.

<sup>15</sup> L. BOLTANSKI, E. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

<sup>16</sup> D. LINHART, *La comédie humaine. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Erès, 2015.

<sup>17</sup> Cf. *infra* M. TRACOL, « La CGT et le gouvernement Mauroy : un essai de 'syndicalisme de participation', 1981-1984 », contrib. citée.

<sup>18</sup> Avec un pic à 3,2 millions.

<sup>19</sup> De 20 % à 7-8 %.

électorale interpellent les orientations attachées à des échéances et à des alliances politiques. Le décrochage des temporalités sociales et électorales conduit à privilégier les premières, à penser et à agir en conséquence, en bref, à redécouvrir les vertus de l'autonomie à l'égard des partis.

À gauche, le PCF paye cher son échec sur l'actualisation d'un Programme commun qu'il avait initié et inspiré, mais dont le Parti socialiste recueille les fruits dans les urnes<sup>20</sup>. Plafonnée autour de 20 % depuis 1968, l'audience du PCF tombe à 16 % en 1981 avant de passer sous les 10 % en 1993. Mal dégagé de sa solidarité historique avec l'URSS et le « camp socialiste », il subit de plein fouet les contrecoups de la chute du « mur » en 1989, puis de l'implosion de l'Union soviétique, deux ans plus tard. En France, sa participation au pouvoir sous statut de force d'appoint d'un PS hégémonique lui interdit d'imprimer sa marque. Son maintien au gouvernement après le « tournant de la rigueur » l'y associe et ravage le pacte de confiance sociale dont il tirait sa légitimité auprès des ouvriers. Tenté d'actionner le levier cégétiste pour le rétablir, il transporte ses divisions au sein de la Confédération, gêne et brouille l'expression propre de la centrale, que son affaiblissement prive d'un relais privilégié dans le champ politique. Le PS ne saurait jouer un rôle auquel il ne prétend d'ailleurs pas et qui, malgré sa proximité avec la FEN et la CFDT, rate la mutation sociale-démocrate, synonyme de liens étroits avec des syndicats, sur le modèle en déliquescence de ses homologues européens.

### ***L'imprégnation communiste en question***

L'affaiblissement-épuisement du PCF et la disparition sans cérémonie des régimes du « socialisme réel » ne manquent pas d'affecter les repères cégétistes qui, par réflexes acquis et expériences partagées, se confondaient avec nombre d'invariants communistes. Plus structurée, l'influence partisane du PCF, considérable depuis la Libération, s'exerce par de multiples canaux et expériences. Dans le détail d'itinéraires individuels au long cours, le bureau confédéral de la période compte un gros tiers de membres passés par les Jeunesses communistes<sup>21</sup>. L'étape, significative de la précocité de l'ancrage politique, n'est toutefois pas synonyme d'accès à de premières responsabilités notables.

« Nul besoin d'interventions externes du parti, puisque le parti est déjà dans les têtes, puisqu'il est une donnée endogène à la culture des dirigeants et d'une grande partie des cadres de la centrale », observe Jean-Marie Pernot<sup>22</sup>. Il n'empêche, en cas de besoin, par exemple lors de la rupture de l'union de la gauche ou à propos des événements d'Afghanistan et de Pologne, le Parti fait donner la garde de ses militants pour amener la CGT à épouser son point de vue. « À titre personnel », les principales figures du communisme syndical ne manquent jamais, à la veille d'élections générales, de soutenir publiquement le PCF. A l'inverse, il arrive que les syndicalistes pèsent sur les décisions d'un Parti à l'écoute de l'opinion ouvrière. Les cégétistes, sensibles aux critiques qui montent à l'encontre de la politique menée après 1982, tirent à plusieurs reprises la sonnette d'alarme. Ainsi revient-il à Georges Séguy, en juillet de 1984, d'intervenir le premier, devant le comité central du PCF, en faveur de la fin de la participation communiste au gouvernement. Au grand dam des cégétistes, d'autres concours syndicaux éclairent les positions du Parti, dont la politique en matière d'éducation se

---

<sup>20</sup> A. BERGOUNIOUX, D. TARTAKOWSKY (dir.), *L'union sans l'unité. Le Programme commun de la Gauche, 1963-1978*, Rennes, PUR, 2012 ; N. CASTAGNEZ, G. MORIN (dir.), *Le Parti socialiste, D'Épinay à l'Élysée*, Rennes, PUR, 2015.

<sup>21</sup> Cf. *infra* G. ROUBAUD-QUASHIE, « La direction de la CGT (1972-1995) : un massif toujours issu d'une pépinière communiste ? ».

<sup>22</sup> Cf. *infra* J.-M. PERNOT, « Le 40<sup>e</sup> congrès de la CGT. Ambiguïtés d'un moment singulier ».



calque sur celle des animateurs de la tendance Unité et action de la FEN, autonome, mais principale organisation de la branche<sup>23</sup>.

Pour la période, le fait marquant réside incontestablement dans l'apparition de désaccords majeurs au plus haut niveau du PCF et de la CGT. Fonction oblige, ses secrétaires généraux veillent à préserver l'autonomie de la CGT, chacun à leur manière et selon les contextes. Aussi vives que soient les tensions entre 1978 et 1982, Georges Séguy ne peut ainsi se résoudre à entrer en lutte ouverte contre la direction de son Parti, laquelle appuie Henri Krasucki dans son opposition à nombre des ouvertures du 40<sup>e</sup> congrès et sa prise de contrôle progressive des positions-clés de la CGT. Porté à sa tête en 1982, Krasucki subit à son tour des pressions. Les tentatives d'instrumentalisation partisane reprennent de plus belle, après 1984. À l'initiative du PCF, la CGT est ainsi entraînée dans des actions minoritaires – SKF-Ivry en 1985<sup>24</sup>, Dix de Renault en 1986-1989<sup>25</sup> – censées relancer la combativité ouvrière. Au comité central du PCF, Louis Viannet et Michel Warcholak font leurs reproches de « mollesse » adressés à la Confédération. Conscient du danger, Krasucki affronte les critiques et leurs porte-paroles.

Le moment venu, il agence la mise en scène, politique et publique, de son départ. En juin 1991, le rapport-bilan au vitriol présenté au CCN dénonce la « persistance de deux lignes », dont l'une relèverait de « conceptions élitistes et étriquées » qu'incarnerait, entre autres, le puissant responsable du secteur « organisation », nommément mis en cause. Bien qu'il s'en défende, son invitation à « un vaste travail de ressourcement et de renouvellement », se démarque du rapport « complémentaire » de Louis Viannet, hostile pour sa part à « une flagellation excessive ». Au terme d'une rude bataille, le secrétaire général sortant obtient, au congrès de 1992, le départ de Warcholak du bureau confédéral, où entre Maïté Demons, dirigeante de l'UGICT et communiste, mais mise en cause par des proches de Georges Marchais<sup>26</sup>.

Entretemps, le déclin continu du PCF et les contestations qui en résultent en son sein ont durablement ébranlé sa cohésion. Les luttes entre différentes sensibilités – « reconstructeurs », « rénovateurs », « refondateurs », etc. – ont débordé du cadre partisan et gagné les instances de la CGT. Sans s'y reproduire à l'identique, elles sont assez vives pour brouiller, tant au bureau confédéral qu'à la commission exécutive ou au CCN, la vieille ligne de partage entre communistes et non-communistes. Le jeu s'ouvre, qui instaure un pluralisme auquel les responsables semblent aussi peu préparés que disposés à gérer<sup>27</sup>. Tenu pour un « légitimiste », dont se méfient les « modernistes », Louis Viannet ne dispose pas, à Montreuil, d'une majorité garantie avant 1995. Néanmoins, il emboîte le pas de son prédécesseur et, plus nettement, esquisse le cadre d'une distanciation sereine de la CGT et du PCF, dont il reste membre.

En tout état de cause, dans les profondeurs du syndicat, la culture cégétiste ne s'est jamais réduite à celle des communistes. Antérieure, par maints aspects, à la création du PCF, elle rayonne au-delà de sa sphère d'attraction et s'en distingue par un moindre rigorisme

---

<sup>23</sup> Cf. *infra* J. HEDDE, « La syndicalisation des enseignants à la CGT ou l'influence du politique sur une question syndicale (1985-1992) ».

<sup>24</sup> Le 5 juin 1985, une tentative de réoccupation de l'usine SKF d'Ivry, d'où les ouvriers avaient été chassés par la police, donne lieu à de violents affrontements – 64 CRS blessés. Henri Krasucki et le bureau confédéral n'ont pas été informés de l'initiative, menée au nom de la CGT, mais préparée par des militants communistes.

<sup>25</sup> Après le licenciement, en juillet 1986, d'une dizaine de délégués syndicaux communistes, le syndicat CGT de l'usine et la direction du PCF multiplient les actions spectaculaires jusqu'en 1989. Henri Krasucki s'inquiète, en vain, du défaut de soutien parmi les salariés de l'établissement, davantage préoccupés par la réduction massive des effectifs, préparatoire à la fermeture du site.

<sup>26</sup> Cf. *infra* L. BROVELLI, « Vingt ans de débats entravés par manque d'autonomie ».

<sup>27</sup> Cf. *infra* M. PIGENET, « Deux décennies d'organisation et de fonctionnement du Bureau confédéral de la CGT ».

théorique et une relative indifférence à l'égard de la politique institutionnelle. En 1983 et 1984, les cégétistes du Val d'Allier, communistes pour nombre d'entre eux et praticiens audacieux de « conseils d'atelier », sont vent debout contre le revirement des ambitions industrielles de la gauche au pouvoir et jugent sévèrement la tiédeur de la Fédération départementale du PCF<sup>28</sup>. Dans les urnes, les sympathisants de la CGT prennent peu à peu leur distance avec le Parti communiste. Aux élections de 1995, ils votent en plus grand nombre pour le PS – 39 % contre 35 % au PCF. Non moins significativement, la désouvriérisation en cours du Parti le distingue de celle constatée dans la Confédération, dont les effectifs continuent de se compter par centaines de milliers et l'audience par millions, mais qui, de surcroît, conserve par définition une meilleure implantation dans l'ensemble du monde du travail.

### ***Déperditions, une prééminence menacée***

Il n'empêche, évaluée au rythme des élections professionnelles, l'audience de la CGT ne cesse de se dégrader. Dans les comités d'entreprise (CE), l'affaiblissement débute dans les années 1960, mais s'amplifie avec les premières disparitions de bases cégétistes. Sur l'ensemble des CE, les listes cégétistes passent de 40 % à 21-22% des voix entre 1975-1976 et 1995-1996. Moins forte, l'érosion se vérifie aux élections prud'homales avec un recul de 42,1 %, en 1979, à 33,3 %, en 1992. Pour les CE, elle profite surtout aux listes de « non-syndiqués ». Isolés, les cégétistes affrontent de surcroît, ici et là, de larges coalitions à géométrie variable qui, allant des syndicats autonomes à la CFDT en passant par FO et la CGC, lui ravissent la gestion de comités d'entreprise. À l'occasion, les employeurs concourent aux changements de majorité<sup>29</sup>. Ces résultats banalisent la Confédération, hier syndicat de référence, dont l'évocation semblait résumer le fait syndical hexagonal. Dans les années 1990, la CGT n'est plus que la première centrale française, réduite à ne plus exercer qu'une « prééminence étriquée »<sup>30</sup>. Et encore... Avec un mode de calcul plus avantageux, la CFDT affiche plus d'adhérents.

La déperdition militante est, en effet, des plus préoccupantes. Niée et masquée par l'arrivée de nouveaux adhérents, dont la noria – 2,4 millions adhésions entre 1974 et 1985 – signale l'incapacité de la centrale à retenir ses membres, elle est admise en 1995<sup>31</sup>. Si « l'opération-vérité » rectifie tous les chiffres annoncés depuis 1948, les plus grands écarts entre ceux proclamés et la réalité se situent à la charnière des années 1970-1980. Autour du demi-million en 1975, quand la CGT revendique 2,3 millions de membres contre 1,8 million de véritables cotisants, la différence atteint 700 000 en 1981 - 1,9 million contre 1,2. Année après année, la Confédération s'éloigne de l'objectif, avancé en 1976, des 3 millions de syndiqués. En 1994, elle en compte six fois moins... Entre 1982 et 1989, les pertes annuelles avoisinent 10 %. Sur deux décennies, l'effondrement approche 75 %. Le rétrécissement n'épargne aucune structure, mais le repli élimine nombre de sections et entraîne une concentration des syndiqués. Six fédérations regroupent ainsi, en 1994, les deux tiers des forces, dont le centre de gravité, mutation historique, se situe dorénavant dans le secteur public.

À la faveur des restructurations, des milliers de militants – 30 000 entre 1975 et 1987 – sont licenciés. Proportionnellement, l'actif syndical se resserre dangereusement autour des élus et des délégués, mieux protégés par la loi, mais dont les effectifs subissent le contrecoup

---

<sup>28</sup> Cf. *infra* N. PONSARD, « Les militants dans la tourmente de 'l'Affaire Ducellier', 1979-1985 ».

<sup>29</sup> En 1972, la voix du directeur est décisive lors du changement de majorité du comité d'entreprise. Cf. *infra* C. JULLIET, « La CGT face à la crise. Ruptures et recompositions de l'influence syndicale dans l'établissement principal d'une Société nationale de constructions aéronautiques (1970-1985) ».

<sup>30</sup> R. MOURIAUX, *Le syndicalisme...*, *op. cit.*, p. 90.

<sup>31</sup> Cf. *infra* E. BRESSOL, « Syndicalisation, 1975-1995. La CGT pouvait-elle enrayer son déclin ? ».

des reculs électoraux. Au premier chef, l'assèchement vide la strate des syndiqués ordinaires, pépinière de militants à l'interface vitale du syndicat et des salariés. Indice des désenchantements de la période, le phénomène trahit l'inadéquation des statuts et d'une culture cégétiste qui tarde à considérer l'individu-adhérent. Il accentue, à rebours, les pratiques délégataires et la « professionnalisation » de militants que les heures de délégation, accaparées par les fonctions de représentation dans des instances de concertation ou de négociation ardues et pointues, maintiennent à distance de leurs mandants. Amputées des cotisations perdues, les trésoreries coupent dans les dépenses. Les premiers postes touchés, car les plus coûteux, sont ceux des « permanents »<sup>32</sup>. À l'échelon confédéral, les cadres « techniques » et « politiques », distinction sujette à caution dans le cas des « chefs de service » ou des « collaborateurs » du secrétaire général, coopèrent toujours plus avec des « experts », dont les avis tempèrent, sinon contredisent, le volontarisme militant réactivé dans la tourmente. Les contraintes financières précipitent aussi le renouvellement accéléré des directions qui, à l'orée de la décennie 1980, procède parfois de mises au pas normalisatrices. À la base, la chute des cotisations, gage d'indépendance, lamine les moyens des sections, multipliées à la suite de 1968. Les Unions locales (UL), dont nombre de secrétaires se plaignaient, dès avant la crise, d'une pénible « solitude »<sup>33</sup>, pâtissent de la priorité de fait donnée au militantisme d'entreprise. Aux premières lignes des luttes pour la défense de l'emploi, les UL enregistrent les conséquences des pertes militantes et financières des plus gros syndicats. À Saint-Etienne, place forte cégétiste, elle renonce à l'édition d'un bulletin imprimé pour ne plus diffuser qu'une modeste lettre épisodique<sup>34</sup>. La suppression de postes de « permanents » entraîne une moindre présence auprès des organisations les plus fragiles, aux portes des entreprises dépourvues de syndicats et au siège de l'UL. Complication supplémentaire, la disposition de ces locaux, souvent municipaux, doit être défendue contre les velléités restrictives d'élus de droite revenus en force dans les mairies dès 1983.

## Face à l'adversité

### *Ressources : culture et style cégétistes*

Si aucune contribution ne traite explicitement de la culture cégétiste, le thème traverse l'ouvrage, décliné au pluriel de ses versions générationnelles, professionnelles et territoriales. Hybridation réussie d'éthos militant et d'habitus populaire, ses « fondamentaux » reposent sur la reconnaissance de la lutte des classes et l'impératif de solidarité trempés dans un ouvriérisme générique. Celui-ci, socle d'une fierté de classe indispensable à l'ambition émancipatrice, participe d'une construction qui, forgée autour de la figure masculine du métallo, du mineur ou du docker, fait peu de place aux fractions les plus dominées : femmes, immigrés, OS ou manœuvres. À plus forte raison complique-t-il l'acculturation syndicale des nouvelles couches salariées en expansion du tertiaire, de la fonction publique, des « professions intermédiaires » et des cadres, tenus, au mieux, pour des alliés potentiels, à l'exemple des petits paysans ou des artisans d'antan. Usinier et contemporain de la seconde industrialisation, il adhère à ses paradigmes productivistes, dont la défense, confondue avec celle de l'emploi, se soucie peu de la protection de l'environnement. Consolidées et diffusées aux grandes heures de la CGT, ces références robustes donnent le cap par gros temps. Si la propagande confédérale ou fédérale homogénéise l'expression syndicale, à la base les partages affinitaires sont plus fluides, la part des hommes et des femmes plus déterminante.

---

<sup>32</sup> Cf. *infra* P. BOULLAND, N. SIMONPOLI, « 'Promotion des cadres' et gestion des trajectoires syndicales : un secteur confédéral face aux crises (1972-1989) ».

<sup>33</sup> Cf. *infra* I. HAYES, « Crises syndicales et intersyndicales... », contribution cit.

<sup>34</sup> Cf. *infra* A. GRAZIOTIN, « D'une période 'exaltante' à une période angoissante : la CGT dans la tourmente, bassin stéphanois (années 1970-1980) ».

Traditions familiales, communautés d'âges, d'atelier ou de résidence sont les fils de chaînes de sociabilités parfois en tension avec les logiques d'affiliation organisationnelles<sup>35</sup>. À cette échelle, les meilleures étoffes syndicales dépendent de la qualité des fils de trame militants évaluée à l'aune de l'efficacité et du dévouement. Les délégués et les collecteurs de timbres syndicaux incarnent la CGT aux yeux des salariés avec lesquels se tissent les liens primordiaux et élémentaires. Par eux circulent les informations, les analyses et les orientations traduites en mots et en actes quotidiens, se préparent les relèves et la pérennité des implantations et, au-delà, une tonalité et un style cégétistes reconnaissables entre tous. Du moins tant que subsistent les relais en mesure d'assurer les transmissions essentielles, ce que les ruptures de la période compromettent, alors que l'ancien ciment communiste s'effrite.

### ***Entre repli et adaptation***

Sous les coups et les reculs, la tactique se plie aux impératifs de l'urgence et de la survie, plus propices aux réflexes identitaires qu'aux innovations conceptuelles et aux explorations stratégiques. L'incertitude des orientations aggrave les faiblesses organisationnelles des instances de décision. Celles du bureau confédéral laissent de longue date à désirer. Toutes sensibilités confondues, ses membres se plaignent d'une gestion au jour le jour, prisonnière d'un agenda qu'ils ne maîtrisent pas et de procédures chronophages<sup>36</sup>.

Très tôt informée du « recentrage » de la CFDT, la direction cégétiste en recense les conséquences par le menu et l'analyse sous l'angle des relations PS/PCF, mais tarde à percevoir son caractère de « tournant » sur des questions essentielles du syndicalisme : les négociations et la contractualisation<sup>37</sup>. Les divisions figent les positions. En difficulté, les secrétaires généraux contournent l'instance, mais tardent à porter le débat devant la commission exécutive et le CCN. Le compartimentage des responsabilités freine l'exercice d'une direction collégiale, que les tensions politiques et personnelles ne facilitent pas. La dislocation de l'épine dorsale communiste réajuste les critères traditionnels de hiérarchisation et de « confiance ». Fluctuants, les rapports de forces au sommet retentissent sur la vie des « secteurs », qui s'autonomisent, voire virent en « baronnies ». Tous ne se valent pas et les plus stratégiques sont ceux en charge des « luttes », de « la politique revendicative » et de « l'organisation ». Les redéfinitions de frontières et de prérogatives en disent long sur le poids de leurs responsables<sup>38</sup>.

Ces filtres et ces blocages se superposent à la rigidité des structures confédérales, tentées de persévérer dans leur être. L'analyse des réalités en souffre et prend du retard. L'approche syndicale de la question régionale bute ainsi sur la faiblesse de l'observation, à cette échelle, des faits socio-économiques et sur l'indifférence du gros des syndiqués envers la dimension territoriale de l'interprofessionnalité. Seules les unions départementales (UD), ont droit de cité dans les statuts. La déconcentration et la décentralisation engagées par les pouvoirs publics ne modifient pas la démarche cégétiste. Prisonnière d'un cadre politico-administratif qui lui échappe, elle n'en discute pas le caractère artificiel, mais se contente de réfléchir à la manière de s'y couler par la création d'unions régionales<sup>39</sup>. Pourtant mieux préparée que d'autres par la nature de son territoire, une agglomération, et par l'héritage reçu des solidarités tissées du temps de l'Union des syndicats de la région parisienne, l'Union

---

<sup>35</sup> Par exemple à l'hôpital psychiatrique du Vinatier. Cf. *infra* F. ALFANDARI, « Les relations plurielles d'un syndicat hospitalier CGT avec ses concurrents (années 1970-1980) ».

<sup>36</sup> Cf. *infra* M. PIGENET, « Deux décennies... », contrib. cit.

<sup>37</sup> Cf. *infra* M. DUMAS, « La CGT face au recentrage de la CFDT, 1978-1984 ».

<sup>38</sup> En 1989, la « formation professionnelle continue » passe ainsi du secteur « emploi-chômage », dirigé par André Deluchat, à celui de la « formation-jeunesse », placé sous la responsabilité de Lydia Brovelli. Cf. *infra* A. GUICHARD, « Le passage des « secteurs » aux « espaces » confédéraux ».

<sup>39</sup> Cf. *infra* M. BERNARD-ROIGT, « Avancées, limites et contraintes de l'activité CGT en territoires, mythes et réalités ».

régionale d'Ile-de-France n'en finit pas, congrès après congrès, d'équilibrer les rôles respectifs, dans ses instances, des UD, des unions syndicales professionnelles et des gros syndicats<sup>40</sup>.

Sur le fond, l'actualisation, en 1995, du préambule des statuts de la CGT est l'occasion d'un débat sur les objectifs<sup>41</sup>. Un quart de siècle plus tôt, les délégués avaient substitué à l'ambition initiale – la « disparition du salariat et du patronat » -, marquée au coin du syndicalisme révolutionnaire, le projet de tonalité marxiste d'une « socialisation » des moyens de production. La mise à jour de 1969, accordée aux orientations défendues depuis 1946, répondait aussi aux préoccupations stratégiques de la Confédération au lendemain de 1968. La formulation adoptée en 1995 prend acte des déboires hexagonaux des deux décennies précédentes et de l'échec du « socialisme réel ». Elle en rabat sur les propositions antérieures pour se fixer le cap d'un horizon d'attente imprécis, celui d'une « société démocratique », dont le préambule stipule cependant qu'elle devra être « libérée de l'exploitation capitaliste ». Telle n'est pas, toutefois, sa seule particularité puisque le texte la veut encore émancipée, des « autres formes d'exploitation et de domination ».

Dans l'immédiat, la crédibilité et l'efficacité de la Confédération exigent qu'elle soit en phase avec les salariés. Y parvenir implique de s'adapter : « la CGT doit changer pour rester elle-même », énonce André Jaeglé<sup>42</sup>.

### *Une dangereuse solitude*

Cette division porte un coup aux journées nationales d'action, fréquentes dans les années 1960-1970. À l'usage, les cégétistes doivent admettre que leur organisation n'est plus en mesure d'impulser, seule, des mouvements d'envergure, difficulté dont leurs concurrents tirent parti pour refuser de s'associer à eux. Sans pouvoir ou vouloir les supplanter. Le patronat et les pouvoirs publics en jouent. Les anciennes tactiques de contournement de la CGT s'en trouvent facilitées, alors que la CFDT « recentrée » dispute à FO le titre de partenaire privilégié. Plus fondamentalement, le rapport de la CGT aux pouvoirs publics se ressent de la remise en cause du modèle français d'État social qui, orienté depuis la Libération vers des fonctions productrices et régulatrices, se fait agent majeur des déréglementations entreprises par diverses majorités politiques.

Sans solution de rechange à l'unité d'action avec la CFDT, la CGT s'isole en même temps qu'elle est isolée durant les années 1980. En fin de période, elle ajuste ses objectifs : faute d'alliance en bonne et due forme, Louis Viannet préconise, en 1992, un « syndicalisme rassemblé ». La perspective longtemps caressée, sinon vraiment préparée, d'unité organique disparaît, fût-ce à titre de projet lointain, quand bien même l'arrivée de Marc Blondel à la tête de FO et la raréfaction du « grain à moudre » autorisent les retrouvailles inattendues de 1995 avec « l'autre » CGT. Entretemps de nouveaux acteurs, plus ou moins éphémères, sont venus perturber la scène syndicale. Si l'on met de côté les résurgences intermittentes de l'insaisissable « galaxie autonome »<sup>43</sup>, étrangère aux logiques et combats cégétistes, l'apparition de « coordinations » dans la seconde moitié des années 1980 est mal vécue par les militants, qu'elles dérangent, bousculent, voire débordent et défient jusque dans leur bastion cheminot. Nées de la méfiance à l'égard de toute « récupération » et de la volonté de dépasser les divisions paralysantes, les coordinations en suscitent de nouvelles. En rupture avec les tactiques et les procédures syndicales classiques, elles reposent sur des formes basistes de mobilisation autour de revendications généralement catégorielles. Consciente du danger, la

---

<sup>40</sup> Cf. *infra* J. BIARD, « Émergence du fait régional et les contradictions dans l'activité de la CGT ».

<sup>41</sup> Cf. *infra* . S. BEROUD, « La CGT face aux ruptures... », contrib. cit.

<sup>42</sup> Cf. *infra* A. JAEGLE, « UGICT et lutte de classe ».

<sup>43</sup> Cf. *infra* J.-O. GUERIN-JOLLET, « La CGT face à l'extrême-gauche extraparlamentaire dans les années 1980-1990 : faire face à la galaxie de l'autonomie politique ».

CGT réagit et entend ne plus se laisser surprendre. Les insatisfactions à leur origine subsistent toutefois et précipitent les recompositions que sanctionnent des scissions.

L'enchaînement des exclusions de pans entiers de la gauche cédétiste du secteur public au tournant des années 1980-1990 amène à un nouveau regroupement syndical sous la dénomination-mot d'ordre « Solidaires unitaires démocratiques ». A la FEN, l'exclusion préventive de syndicats dirigés par la tendance Unité et action ne débouche pas sur leur entrée dans la CGT, dont ils sont proches, mais à la création, en 1993, de la Fédération syndicale unitaire. Les deux nouvelles organisations prennent toute leur place lors des grèves de 1995 et confortent le pôle contestataire du syndicalisme français, sans en surmonter l'émiettement.

## **Rebonds : faire de nécessité vertu**

### ***Militer autrement ?***

L'évolution des savoirs et des savoir-faire militants, dont témoignent les mutations techniques dans les domaines de la propagande-communication, va de pair avec des bouleversements plus profonds. Reflets de l'aspiration sociétale à plus d'autonomie personnelle, irréductible à leurs manifestations individualistes, les formes, la durée et le sens de l'engagement syndical semblent perdre le caractère supposé « total » qu'on leur prêtait jusque-là. La contraction de « l'actif » militant accentue un mouvement constaté au fur et à mesure que s'effacent les « générations héroïques » des années 1930-1960. Sa coïncidence avec la fragilisation des mandats amène la Confédération à « professionnaliser » ses méthodes de gestion des cadres<sup>44</sup>. Si les critères de promotion privilégient toujours « l'expérience » de terrain, les diplômes et les compétences acquises hors du syndicat sont réévalués. La dureté des controverses à répétition épuise les hommes et dégrade les rapports de camaraderie, dont les responsables découvrent avec une conviction inégale la dimension de relations professionnelles. La reconnaissance d'une « souffrance au travail » militant renvoie bel et bien au vocabulaire et aux questionnements des spécialistes en « ressources humaines ». Ce que confirme le souci du devenir des militants au sortir d'un mandat à plein temps au service du syndicat.

Le contexte défavorable amoindrit la capacité des organisations à saisir la portée des mutations techniques, des glissements de qualifications, de l'évolution des catégories, du management et des aspirations des salariés... « On n'a pas vu venir la tempête », admet Marc Norguez à propos du devenir des métiers du Livre<sup>45</sup>. Encore la branche jouit-elle de syndicats assez solides pour affronter la tornade, faire valoir leur point de vue sur la « modernisation » et négocier des plans sociaux acceptables. Cette retraite en bon ordre n'est pas la règle. Les défaillances dans l'appréhension de ce qui change au travail et dans la société nuisent à l'élaboration d'alternatives aux choix patronaux et gouvernementaux élaborés et mis en œuvre avec les ressources du pouvoir, économique ou politique.

La CGT s'y efforce, néanmoins, avec plus ou moins de détermination, de rigueur et d'échos. Ce syndicalisme de propositions, partie prenante des négociations et complémentaire des mobilisations, ne bénéficie pas des atouts qui étaient les siens sous le Front populaire ou à la Libération. Échaudés, des militants doutent de ses chances de succès ou en usent, au péril de sa crédibilité, sur un mode propagandiste. Quelques-uns refusent d'envisager qu'il puisse être autre chose, sauf à mettre le doigt, à l'exemple honni de la CFDT, dans l'engrenage de « l'accompagnement », en clair, de la collaboration de classe. Préparé en 1978-1979 par la Fédération de la Métallurgie avec le concours de chercheurs et d'experts, le mémorandum sur la sidérurgie demeure une initiative de sommet non relayée à la base et bientôt marginalisée

---

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Cf. *infra* M. NORGUEZ, « Le syndicalisme du Livre dans les années 1970-1990 ».

par la Confédération<sup>46</sup>. En 1993, les réticences envers la démarche s'expriment lors d'un CCN, où Louis Viannet critique les propositions de Jean-Christophe Le Duigou au sujet du financement de la protection sociale. La controverse ravive d'anciens clivages, mais relance la question de l'articulation du social et de l'économique, dont les « impératifs » paraissent désormais s'imposer au politique, et alors que certains cégétistes invitent à « revisiter la lutte de classe » et à réinterroger « l'opposition capital/travail »<sup>47</sup>.

### *Explorations et expérimentations en terrains mouvants*

Le réel n'attend pas, qui bouscule les réponses d'hier et sollicite la CGT de « syndicaliser » des thèmes pas toujours inédits. Ainsi l'emploi est-il, par excellence, une question syndicale, que l'irrésistible montée du chômage impose cependant de traiter sous l'angle interprofessionnel, national et macroéconomique des politiques publiques. Interlocuteurs parmi d'autres d'un État à l'écoute des entreprises, les syndicats sont sommés d'accepter des remèdes aux antipodes de leurs revendications. Sous couvert du « gagnant-gagnant » qui régit désormais les négociations, on attend d'eux qu'ils sacrifient d'anciens acquis à une hypothétique « défense de l'emploi ». Les règles du temps de travail sont l'un des domaines où la logique protectrice du droit du travail se transforme pour être subordonnée aux adaptations exigées par un capitalisme en quête de flexibilité, à la main des employeurs et au moindre coût. Sur ce plan, les divisions syndicales jouent à plein. Si la CGT enrayer un accord sur la flexibilité que d'autres syndicats s'apprêtaient à signer en 1984, elle échoue à empêcher la flexibilisation des normes des marchés du travail et le développement de rapports au droit qui tirent ce dernier vers des procédures déconnectées des « acquis » et propices au « donnant-donnant » contraire à sa raison d'être.

Aussi vieille que le mouvement ouvrier, pour lequel il fut, à ses origines, une des voies de l'émancipation, la coopération n'est pas davantage un terrain vierge d'intervention syndicale. Après des décennies de discrétion, les SCOP connaissent un regain d'intérêt comme alternatives aux fermetures d'usines<sup>48</sup>. Hormis les nombreux cas désespérés par manque de gestionnaires compétents et de débouchés, l'appui de l'ADITES, organisme créé par la CGT, ne suffit pas toujours à vaincre la mauvaise volonté d'investisseurs privés et publics, intraitables sur les critères de rentabilité des projets<sup>49</sup>.

L'irruption du sociétal dans la vie et l'action syndicales est plus neuve. Elle contraint les militants à s'affranchir de conceptions fondées sur une stricte séparation des sphères du travail et du hors travail. Considérer leurs interactions conduit à reformuler les revendications, à réaménager le répertoire d'actions, à s'ouvrir vers d'autres interlocuteurs, partenaires et alliés. Pour sauver des emplois à la verrerie Saint-Just, dans la Loire, les syndicalistes changent ainsi de registre et d'argumentaire au début des années 1980. Dans le sillage des politiques de réhabilitation du patrimoine industriel, ils font valoir la face artisanale et artistique d'une partie de leurs productions<sup>50</sup>. Suite aux contacts noués avec Travail et Culture et diverses institutions culturelles, ils avancent l'idée de transformer leur site en « centre international du verre de couleur » associant artistes et ouvriers.

---

<sup>46</sup> Construit autour de la notion de filière, il repose sur une perspective de valorisation par la qualification des travailleurs et la qualité des produits. G. ALEZARD, « Le secteur économique confédéral à l'épreuve du réel (1970-1995) » ; B. LAMIRAND, « La sidérurgie : chronique d'une lutte contre le démantèlement (1974-1984) » ; J. LOJKINE, *Le tabou de la gestion, la culture syndicale entre contestation et proposition*, Atelier, Paris, 1996.

<sup>47</sup> Cf. *infra* A. JAEGLE, « UGICT... », contrib. cit.

<sup>48</sup> Cf. *infra* B. PRATI, « De la section CGT des Anciens Établissements J. Manil à la SCOP Manil-France. Les rapports de forces dans une fonderie ardennaise : du combat d'avant-garde aux désillusions, 1960-1990 ».

<sup>49</sup> Cf. *infra* A. VERONESE, « La CGT et le développement des coopératives de production ».

<sup>50</sup> Cf. *infra* T. BLASCHKA, « La lutte des verriers de Saint-Just, l'arme de la culture ».

Si la création des CHSCT s'inscrit dans la continuité des pistes revendicatives suscitées par les cadences, les conditions et les accidents du travail, elle encourage les syndicats, au besoin en relation avec le corps médical, à ériger la santé au travail en thème explicite de mobilisation<sup>51</sup>. C'est par son biais, souvent, que l'écologie entre dans le répertoire syndicaliste. Non sans mal, voire opposition larvée ou franche, lorsque la défense de l'environnement, invoquée par des acteurs extérieurs aux établissements et au monde ouvrier, paraît menacer l'emploi et/ou empiéter sur les prérogatives syndicales. Ce que l'on sait du legs productiviste de la culture cégétiste explique le retard pris sur la CFDT, plus à l'aise depuis 1968 avec les milieux sensibilisés à la surexploitation de la nature. La CGT s'en empare néanmoins, mais avec d'autres méthodes et partenaires que sa rivale. On le constate « à l'épreuve de l'acroléine » de Pierre-Bénite<sup>52</sup>, où les affinités partisans amènent notamment les cégétistes à solliciter les élus communistes, dotés de ressources institutionnelles.

En rupture avec les incompréhensions et les tensions de 1968, la CGT reprend langue, par ailleurs, avec le syndicalisme étudiant<sup>53</sup>. Les premiers contacts concernent son aile communisante, UNEF-Renouveau, puis UNEF-Solidarité étudiante, à laquelle la Confédération apporte une précieuse aide matérielle<sup>54</sup>. L'exclusivisme initial s'infléchit à l'occasion des luttes étudiantes de 1986, où la CGT coopère avec l'UNEF-ID. La date marque le point de départ de convergences revendicatives, dont l'UGICT se fait une spécialité. L'exigence syndicale essentielle d'égalité des droits défie depuis toujours les hiérarchies qui, en vigueur dans la société, imprègnent le monde du travail. C'est flagrant pour ce qui a trait aux femmes et aux étrangers, dont l'organisation et la mobilisation ont suscité précocement la création de collectifs, de commissions et de conférences nationales<sup>55</sup>. « Outils » toujours susceptibles de réorganisations, voire de mises en sommeil, ils nourrissent la CGT en informations, réflexions et revendications. La spécificité de ces dernières, gage de pertinence, pose néanmoins problème, indépendamment de leur contenu et tonalité, parfois dissonants ou dérangeants<sup>56</sup>. Parties prenantes du programme revendicatif de la centrale, elles sont loin d'être portées par l'ensemble de ses syndiqués. De la reconnaissance des qualifications à la place assignée au travail et dans le syndicat, elles interpellent les dominations qui prévalent dans la cité comme dans l'intimité des familles.

### ***Jalons pour de nouveaux horizons syndicaux***

En difficulté dans leurs anciennes bases, « bastions » compris, les cégétistes peinent à s'implanter sur les nouveaux territoires d'un salariat éclaté, sans traditions et références collectives. L'héritage ouvriériste, ranimé par la crise et amplifié par les représentations ordinaires de la CGT dans les médias dominants, ne facilite pas la rencontre avec les cadres, dont les effectifs progressent vite. Les progrès prometteurs de l'UGICT dans les années 1960-1970 ne se confirment pas. L'audience et les effectifs de l'Union subissent, eux aussi, un net

---

<sup>51</sup> Cf. *infra* G. COMBEAU, « La CGT et la santé au travail : une perspective pour le militantisme au quotidien. L'exemple de cinq établissements rochefortais (1970-1990) ».

<sup>52</sup> Cf. *infra* R. BECOT, « Lutte contre la pollution industrielle ou conflit d'usine ? La CGT et les nuisances chimiques à Pierre-Bénite, 1975-1978 ».

<sup>53</sup> Cf. *infra* R. VILA, « CGT et syndicalisme étudiant (1971-1995) : quels rapports d'interdépendance ? ».

<sup>54</sup> Aide symétrique de celle qu'offrent FO, la FEN et, par intermittence, la CFDT à l'UNEF-Unité syndicale, puis UNEF-Indépendante et démocratique.

<sup>55</sup> Cf. *infra* V. GAY et A. PERDONCIN, « Crise et mobilisation de travailleurs immigrés : quelles stratégies syndicales ? ».

<sup>56</sup> Ainsi des prises de paroles féminines, dont « l'explosion » surprend, voire dérange, ou de l'attrait du temps partiel auprès de nombreuses femmes salariées, en contradiction avec la revendication cégétiste du droit au travail à temps plein. Cf. *infra* F. GALLOT, « De l'ouverture à la 'reprise en main' : une volte-face de la CGT auprès des femmes salariées ? 1977-1985 » ; B. MAHOUCHE, « Stratégie syndicale de la CGT en direction des femmes. L'exemple de la Fédération CGT des PTT, 1975-1990 ».



recul. En dépit de revers cinglants, à la mesure de postures tutélaires mal reçues, elle gagne pourtant en influence à l'intérieur de la Confédération, où la proportion des techniciens et des ingénieurs s'élèvent dans la plupart des directions cégétistes<sup>57</sup>.

L'augmentation de l'espérance de vie et celle des préretraités au fil des « conventions » et « plans sociaux », l'abaissement de l'âge de départ à la retraite et la création d'instances consultatives poussent les confédérations à se tourner vers le « troisième âge », adepte d'une retraite « active » et, pourquoi pas, revendicative. Si le tournant organisationnel date de 1969, l'Union confédérale des retraités de la CGT s'affirme vraiment dans les années 1980<sup>58</sup>. Dans les bassins miniers frappés par l'arrêt définitif des activités, l'information des retraités ou des veuves sur leurs droits, l'aide aux démarches administratives et l'organisation des loisirs participent d'un type particulier de syndicalisme de services<sup>59</sup>. Malgré les expériences de l'entre-deux-guerres, l'encadrement des chômeurs se révèle plus lent et irrégulier. Des comités cégétistes apparaissent dès 1978. Si les autres centrales renoncent à suivre la CGT sur cette voie, d'autres organisations la concurrencent, à l'exemple du Syndicat des chômeurs, créé en 1981 et rebaptisé Mouvement national des chômeurs et précaires cinq ans plus tard, de l'APEIS, proche du PCF, ou, en 1993, d'Agir ensemble contre le chômage, lié à SUD<sup>60</sup>. Les batailles engagées, au début 1990, pour une « prime de Noël » offrent une visibilité nationale aux comités et à leurs « chômeurs rebelles », qu'appuient les UL et les UD. À l'échelon confédéral, le Collectif national de lutte et de défense des chômeurs institué en 1983 acquiert une reconnaissance statutaire, douze ans plus tard, sous la dénomination de Comité national des privés d'emplois.

À l'initiative, le patronat du dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle recourt avec succès de la sous-traitance et de l'externalisation afin de déstabiliser les collectifs de travail. Dans l'Hexagone, de nouvelles branches émergent, spécialisées dans la prestation d'activités jadis intégrées aux entreprises. L'exemple du nettoyage illustre les défis à relever en termes de définition des métiers et des compétences, de régulation à construire dans des secteurs dont l'essor repose sur la compression des coûts de main-d'œuvre et, plus largement, le *dumping* social<sup>61</sup>. Tournés en priorité vers les travailleurs stables, les syndicalistes surchargés de mandats des entreprises donneuses d'ordres délaissent les salariés des sous-traitants qui s'activent à leurs côtés. Ces mutations reconfigurent les cadres spatiaux du travail et de l'action syndicale. À l'instar des salariés, les militants doivent trouver leurs marques. Ils y réussissent à Roissy, dont la singularité limite l'exemplarité<sup>62</sup>. Avec l'aide des diverses structures professionnelles et territoriales concernées, l'Union locale parvient à s'imposer sur le site et à surmonter les obstacles inhérents à l'extrême variété des métiers et des statuts présents sur le premier bassin d'emplois de l'agglomération parisienne.

---

<sup>57</sup> Cf. *infra* A. JAEGLE, « UGICT... », contrib. cit.

<sup>58</sup> Cf. D. BUCCO, M. JARRY, « 'Actif j'y suis ! Retraité j'y reste !' La 'continuité syndicale' à la CGT », *Gérontologie et société*, n° 120, 2007, p. 65-76 ; D. BUCCO, « Le 'syndicaliste retraité', nouvelle figure de l'action syndicale », in M. PIGENET, D. TARTAKOWSKY (dir.), *Histoire des mouvements sociaux en France, de 1814 à nos jours*, Paris, La Découverte, 2012, p. 702-707.

<sup>59</sup> Cf. *infra* P. RAGGI, « La CGT des mineurs de fer et de sel face à la désindustrialisation de la Lorraine, 1975-1995 ».

<sup>60</sup> Cf. E. PIERRU, « Les mouvements de chômeurs », in S. BEROUD, « L'influence contrariée des 'privés d'emploi' dans la CGT », in M. PIGENET, D. TARTAKOWSKY (dir.), *Histoire des mouvements sociaux en France, de 1814 à nos jours*, Paris, La Découverte, 2012, p. 688-695 ; J. CHABANET, J. FANIEL (dir.), *Les mobilisations de chômeurs en France, problématiques d'alliances et alliances problématiques*, Paris, L'Harmattan, 2013, p. 153-176.

<sup>61</sup> Cf. *infra* B. PROST, « La CGT dans un secteur émergent et 'hors normes' : le nettoyage industriel (années 1970-années 1990) ».

<sup>62</sup> Cf. *infra* G. TROUSSET, « De nouveaux horizons pour le syndicalisme : la CGT à la conquête de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle (1974-1995) ».

Pris de vitesse par la fluidité du capital financier et les stratégies des multinationales, les syndicats ont le plus grand mal à concevoir des formes d'organisation, des revendications et des actions capables de solidariser les travailleurs de part et d'autre des frontières et des océans<sup>63</sup>. Idéologiquement, l'internationalisme dont se réclame la CGT, pensé et vécu à travers une FSM alignée sur la diplomatie soviétique, a coupé la centrale de la plupart de ses homologues européens. Hostile au Marché commun, la Confédération tarde à réaliser l'importance stratégique de ce cadre supranational, mal maîtrisé, en tout état de cause, par l'ensemble des forces syndicales de l'ouest du continent. Moins souple que la CGIL, avec laquelle elle se résout à poser de premiers jalons en terres bruxelloises, la demande d'adhésion de la CGT à la CES est soutenue, un temps, par la CFDT<sup>64</sup>. Contrecoup des dissensions franco-françaises, la situation se complique dans la seconde moitié des années 1970. Aux cédétistes, que leur recentrage et un engagement européen croissant rapprochent du DGB, les cégétistes reprochent de minimiser « la dimension nationale de la lutte des classes ». Affaire d'orientation, ces évolutions et adaptations ne manquent pas d'interroger les formes d'organisation qui, pour assurer la pérennité syndicale, menacent d'en figer à la fois les modes d'intervention et les manières de représenter le salariat.

### ***L'organisation ; questions récurrentes et réponses aléatoires***

Les controverses sur les structures sont récurrentes dans l'histoire syndicale. Les principes d'organisation fixés entre 1902 et 1914 ont défini les « deux voies », professionnelle et territoriale, d'affiliation à la CGT. Ils laissent des marges de manœuvre et d'interprétation dans le respect de cet autre principe fondateur, le fédéralisme. Ces règles admises, il faut encore compter avec la propension habituelle des organisations à persévérer dans leur être. Les fédérations professionnelles ne sont pas les moins attachées à la continuité de leur périmètre, que bouleversent l'accélération des évolutions technico-économiques et la contraction des forces syndicales. Bon gré mal gré, certaines conviennent de leurs proximités et constituent des unions interfédérales, préludes fréquents à des fusions<sup>65</sup>. La fédération de la Pharmacie rejoint ainsi celle de la Chimie en 1975, l'Agriculture s'allie à l'Alimentation en 1981, le Papier-carton au Livre en 1984, l'Habillement au Textile et aux Cuirs et Peaux en 1985, le Verre à la Céramique en 1986. À l'inverse, le développement et la diversification des activités entraînent à la séparation, telles celles des Services publics et de la Santé, en 1979, ou des Organismes sociaux et des Secteurs financiers, en 1983.

Les lignes de faille corporatives jouent volontiers au plus fort des luttes défensives. Dans le Livre parisien, les 15 000 emplois perdus ont surtout affaibli le « labeur », principale assise du Syndicat général, littéralement « dévasté »<sup>66</sup>. Moins touché par les licenciements et sorti victorieux de ses combats contre Amaury et Hersant, le secteur « presse », où les clivages de métier sont tenaces, prend l'avantage, notamment à travers le Comité inter-presse que son homologue inter-labeur n'est plus à même d'équilibrer. Le chacun-pour-soi catégoriel progresse au détriment de la cohésion syndicale, voire au prix de complaisances envers tel ou tel employeur. En 1993, le désaveu du secrétaire du Comité inter-presse ne suffit pas à résoudre la crise interne. La division s'installe au grand jour, ponctuée de scissions. Dans la fonction publique, le catégorialisme freine les aspirations, contemporaines du rajeunissement militant post-1968, à plus d'homogénéité face à l'État-patron. Vaste problème,

---

<sup>63</sup> Thème d'une précédente publication - E. BRESSOL (dir.), *La place et les actions de la CGT dans le monde (1945-2000)*, Paris, Institut CGT d'histoire sociale, 2006 -, il était entendu que les relations et l'action internationales de la CGT ne seraient pas abordées cette fois-ci, à l'exception des questions européennes, qui pèsent sur les débats et les orientations de la centrale.

<sup>64</sup> Cf. *infra* C. ROCCATI, « Si loin, si proche : l'Europe et la CFDT dans la politique revendicative de la CGT ».

<sup>65</sup> Cf. *infra* H. TRONCHON, « Vie syndicale et moyens de la CGT ».

<sup>66</sup> Cf. *infra* M. NORGUEZ, « Le syndicalisme du Livre dans les années 1970-1990 ».

y compris au sein de la CGT, où à l'exception de la fédération postale<sup>67</sup>, structurée en syndicats « industriels »<sup>68</sup>, la majeure partie des fonctionnaires syndiqués sont regroupés par métiers et administrations. Le défaut de légitimité de l'Union générale des fédérations de fonctionnaires, créée en 1946, et l'extrême vigilance de ses composantes à défendre leurs prérogatives<sup>69</sup> compromettent son autorité et sa mission d'harmonisation des positions et des revendications. À maintes reprises, les relations se détériorent entre les secrétaires successifs de l'Union et leurs fédérations d'origine. Les syndicats nationaux défendent bec et ongles un modèle vertical d'organisation épousant au plus près les contours de leurs administrations<sup>70</sup>. En 1983, les inquiétudes provoquées par les lois de décentralisation alourdissent le contentieux. L'unité de la jeune fédération de L'Équipement tangué dangereusement. Les interventions confédérales attisent les oppositions et pas moins de trois congrès parallèles se tiennent en 1991, respectivement convoqués par la direction fédérale sortante, les syndicats nationaux et le bureau confédéral... La première perd la partie, mais toutes les pressions de la Confédération ne sont pas couronnées de succès. L'année suivante, la fédération des Transports fait bloc contre les critiques émises par Louis Viannet à l'encontre de l'accord signé au terme d'un long conflit de routiers<sup>71</sup>.

L'incident, significatif du premier mandat laborieux du nouveau secrétaire général, traduit la vigueur du fédéralisme, volontiers opposé aux velléités de raffermir les structures et pratiques interprofessionnelles. Les difficultés financières en donnent un aperçu éloquent. La construction du nouveau siège de Montreuil, ouvert en 1982, est la grande affaire de la période. Le projet immobilier de la porte de Montreuil, conçu au moment où la CGT visait les 3 millions d'adhérents, se révèle très vite irréaliste. En dépit de coupes drastiques, les projections d'échéances, combinées à la fonte des effectifs, font craindre l'asphyxie<sup>72</sup>. Sur la lancée de la bataille lancée pour éviter la faillite, les trésoriers travaillent à améliorer les rentrées de cotisations. Des rencontres nationales sont préparées conjointement par les secteurs « organisation » et « administration ». À défaut d'éradiquer les habitudes de dissimulation et de rétention des cotisations, la transparence financière progresse. Les prélèvements automatiques commencent à remplacer le collectage traditionnel à la fin des années 1970. Au cours de la décennie suivante, les carnets pluriannuels d'adhérents se répandent, tandis que l'institution du timbre FNI améliore le recensement des adhérents et les versements à la Confédération<sup>73</sup>. En 1994, Lydia Brovelli prône une ventilation uniforme des cotisations entre les syndicats, les fédérations, les UD et la Confédération, ainsi que pour une gestion centralisée des ressources inspirée des méthodes cédétistes. Ces circulations entre organisations demeurent rares. La division syndicale marque bel et bien la période, en contraste avec l'unité d'action des années 1968.

---

<sup>67</sup> Cf. *infra* A. GAUTHERON, « La CGT face aux projets de démantèlement et de privatisation des PTT ».

<sup>68</sup> Au sens organisationnel, dénué de signification technico-économique, de regroupement dans un même syndicat de tous les salariés d'un même service, indépendamment de l'appartenance professionnelle et catégorielle. L'expression remonte au choix, opéré en 1906, de substituer des fédérations dites d'« industrie » aux anciennes fédérations de métier.

<sup>69</sup> À l'instar des fonctionnaires des collectivités territoriales et la santé, les postiers ne relèvent pas du périmètre des fédérations affiliées à l'UGFF, à laquelle adhère la fédération des Travailleurs de L'ÉTAT, mais non les fédérations du secteur nationalisé.

<sup>70</sup> Cf. *infra* J.-C. BOUAL, « Fédéralisme et crises internes de la CGT, l'exemple de la fonction publique ».

<sup>71</sup> « L'épisode est plutôt mal vécu : jamais aucune fédération n'a consulté le CCN avant de signer un accord », note L. Brovelli, *infra* « Vingt ans de débats entravés par manque d'autonomie ».

<sup>72</sup> <sup>72</sup> Cf. *infra* H. TRONCHON, « Vie syndicale et moyens de la CGT ».

<sup>73</sup> FNI, pour Fonds national interprofessionnel. Un lexique de la CGT en donne la définition suivante : « premier timbre à remettre au syndiqué. Il permet de comptabiliser les adhérents. Il permet également d'établir la représentation statutaire de ton syndicat dans les congrès. Il est intégralement reversé à la fédération qui, elle, le reverse à la confédération. Le montant du FNI alimente le fonds national interprofessionnel, outil de la solidarité entre toutes les organisations de la CGT. » Cf. [<http://cgt.fr/LexAique-et-contacts.html>]

## À suivre...

Au total, quarante-six auteurs ont contribué à l'ouvrage. Dix-sept sont des syndicalistes ayant exercé des responsabilités dans différentes structures et instances de la Confédération et trente sont des chercheurs, spécialistes reconnus et jeunes docteurs ou doctorants, venus de plusieurs horizons disciplinaires – vingt-et-un de l'histoire, six de la science politique et trois de la sociologie. Les textes présentent un vaste panorama des questions posées aux syndicalistes d'une période, dont tous les auteurs s'accordent à dire qu'elle fut rude. À partir d'angles, de terrains et de moments différents, ils scrutent les réponses, les analyses et les pratiques cégétistes.

Des zones d'ombres subsistent, pourtant, qu'il s'agisse de périodes ou de thèmes. La place restreinte ainsi dévolue aux années-charnières 1981-1984 étonne. Une seule contribution s'y arrête précisément contre six qui, à égalité, traitent de séquences antérieures ou postérieures. Les trente-six autres la chevauchent avec plus ou moins d'amplitude, quitte à s'attarder sur ce moment, dont elles soulignent l'ambivalence, avant même le « tournant de la rigueur », pour la CGT, partagée entre la satisfaction des avancées engrangées et le regret d'avoir trop peu pesé sur leur élaboration et leur mise en œuvre.

Trois « manques » thématiques intriguent. L'absence d'approche spécifique de la culture ou de l'identité cégétiste surprend, malgré sa déclinaison, de part en part de l'ouvrage, au pluriel de ses ancrages organisationnels, professionnels, territoriaux, générationnels. Souhaitons que de nouvelles études y reviennent afin d'en cerner les invariants, autour de la lutte des classes et de la solidarité, d'apprécier leur degré de résistance et leur aptitude à l'hybridation. Mentionné à plusieurs reprises, le basculement du centre de gravité confédéral vers le pôle « public » du salariat n'a guère plus attiré le regard que les analyses fines nécessaires à la compréhension de l'évolution de la sociologie cégétiste, celle des sympathisants-électeurs comme des adhérents et des militants. Les contributions abordent inégalement, enfin, la vie interne de la centrale. Le fonctionnement du bureau confédéral et de ses services a certes fait l'objet d'un premier examen<sup>74</sup>. Aucun texte, en revanche, ne relaie les recherches menées sur les formations syndicales<sup>75</sup>. L'exploration indispensable des « secteurs » de travail, déjà entamée pour ceux de la « propagande »<sup>76</sup> et du « juridique »<sup>77</sup>, est élargie à la promotion des cadres<sup>78</sup> et à l'emploi-formation<sup>79</sup>. Beaucoup reste à dire, toutefois, sur les finances, dont Henri Tronchon évoque quelques évolutions, parfois couplées aux initiatives du secteur « organisation »<sup>80</sup>, autre cadre de travail confédéral à explorer, auquel plusieurs auteurs font également allusion pour le meilleur et le plus discutable, et qui, à l'évidence, joue un rôle central dans le fonctionnement de la CGT de ces années.

---

<sup>74</sup> Cf. *infra* M. PIGENET, « Deux décennies... », contrib. cit.

<sup>75</sup> Cf. N. ETHUIN, Y. SIBLOT, K. YON (dir.), « Les frontières de la formation syndicale », *Le Mouvement social*, n° 235, avril-juin 2011.

<sup>76</sup> M. PIGENET, D. TARTAKOWSKY, G. DENECKERE, P. FRANCOIS, C. WRIGLEY, « Expression et mise en scène syndicales à l'heure de la communication : une mutation délicate », in M. PIGENET, P. PASTURE, J.-L. ROBERT (dir.), *L'apogée des syndicalismes en Europe occidentale, 1960-1985*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2005, p. 227-257 ; I. HAYES, *Radio Lorraine Cœur d'Acier, 1979-1981. Les voix de la crise*, Paris, Presses de Science Po, 2018.

<sup>77</sup> Cf. É. TELLIER, « Changer le regard des militants sur le droit. La lente maturation des secteurs juridiques confédéraux (1945-1985) », in A. NARRITSENS, M. PIGENET (dir.), *Pratiques syndicales du droit, France, XX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles*, Rennes, PUR, 2014, p. 61-72.

<sup>78</sup> Cf. *infra* P. BOULLAND, N. SIMONPOLI, « 'Promotion des cadres' et gestion des trajectoires syndicales : un secteur confédéral face aux crises (1972-1989) ».

<sup>79</sup> Cf. *infra* A. GUICHARD, « Le passage des « secteurs » aux « espaces » confédéraux ».

<sup>80</sup> Cf. *infra* H. TRONCHON, « Vie syndicale et moyens de la CGT ».

L'ouvrage s'ouvre sur une analyse du 40<sup>e</sup> congrès de la CGT, tenu en 1978, dont les orientations initiales et le changement de cap inattendu opéré avant sa clôture concentrent, énoncés, euphémisés ou occultés, tous les défis, ressources, défis, promesses, craintes et raidissements cégétistes des deux décennies étudiées. A ce titre, il prend rang de prologue, cependant que l'examen des enjeux et choix du 45<sup>e</sup> congrès évaluant la portée du « tournant » de 1995 vaut conclusion. Ces bornes posées, la première partie du livre offre une série d'éléments transversaux. Les parties suivantes s'organisent autour de quatre grands thèmes.

Le premier, centré sur les « crises », offre une plongée au cœur des organisations et au plus près des syndicalistes confrontés aux chocs économiques, sociaux et politiques. Le deuxième, « orientations », traite des stratégies et des initiatives cégétistes au gré d'une large gamme de situations et à travers des cadres interprétatifs qui tentent de concilier l'objectif de transformation sociale et la volonté de développer un syndicalisme de proposition. Le troisième, « ruptures et recompositions », se penche sur l'érosion de la prééminence cégétiste au sein d'un mouvement syndical toujours plus fragmenté, tandis que s'affirment d'autres mobilisations sociales, concurrentes et partenaires de la Confédération. Le dernier, « la CGT en question », examine le redéploiement des ressources cégétistes sur fond de saignée de l'actif militant, restitue des expériences et pose à nouveaux frais la question de l'adéquation des structures et du fonctionnement de la centrale avec ses ambitions.