



**HAL**  
open science

## Diriger par gros temps. Deux décennies de fonctionnement du bureau confédéral de la CGT

Michel Pigenet

► **To cite this version:**

Michel Pigenet. Diriger par gros temps. Deux décennies de fonctionnement du bureau confédéral de la CGT. Sophie Bérout; Élyane Bressol; Jérôme Péglise; Michel Pigenet. La CGT (1975-1995). Un syndicalisme à l'épreuve des crises, Arbre Bleu Editions, 2019, Le Corps social, 9791090129337. hal-03748593

**HAL Id: hal-03748593**

**<https://hal.science/hal-03748593>**

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.

## **Diriger par gros temps. Deux décennies de fonctionnement du bureau confédéral de la CGT**

Michel PIGENET  
Historien, professeur émérite, Paris 1, CHS

Notre contribution entend traiter de l'évolution du rôle et du fonctionnement du bureau confédéral (BC) de la CGT entre 1975 et 1995. Il ne s'ensuit pas que les questions qui occupent cette instance - stratégie, positions politiques, références idéologiques – sont ignorées. Les propos de ses membres y invitent par leur quête récurrente d'un mode de travail en adéquation avec les ambitions et les orientations de la Confédération.

La présente analyse, nourrie des acquis de l'ample littérature scientifique consacrée à la CGT, se fonde pour l'essentiel sur l'exploitation des minutieuses notes manuscrites prises par Jeannine Marest. Éluë en 1975 au BC, dont elle est alors la benjamine, elle y siège sans interruption jusqu'en 1995, soit la période couverte par cet ouvrage. Nous ne saurions trop exprimer notre gratitude envers cette dirigeante a accepté d'ouvrir, avec une constante confiance et une remarquable bienveillance, ses archives personnelles, en particulier les quarante-quatre cahiers d'écolier noircis d'une plume précise du 16 mai 1978, point de départ de la phase préparatoire du 40<sup>e</sup> congrès, au 28 novembre 1995, à la veille du 45<sup>e</sup> congrès. Par leur intermédiaire, nous avons pu accéder au déroulé de 545 réunions du bureau et aux 6 185 interventions répertoriées.

Aussi réels que soient les biais inhérents à la consultation d'une source unique et sans exclure la possibilité de vérifications et de recherches complémentaires dans d'autres fonds, nous avons estimé disposer là de données suffisamment précises et abondantes pour autoriser une étude et étayer de premières conclusions. Sur ces bases, notre propos s'organise en trois temps. Le premier s'intéresse aux caractéristiques de longue durée de l'instance « bureau confédéral ». Le second se penche sur la manière dont celle-ci fait face aux crises de la période. La troisième évalue ce que ce fonctionnement nous dit de sa place effective dans la vie de la Confédération.

### **Les invariants du bureau confédéral**

#### *Une légitimité statutaire et symbolique*

Dès son origine, en 1895, la CGT a disposé d'un bureau élu par le conseil national, émanation de la fédération des Bourses, des unions régionales et départementales, des fédérations professionnelles et des syndicats nationaux. Le titre et la fonction de « secrétaire général » apparaissent à la faveur de la réorganisation qui, en 1902, fixe pour longtemps l'architecture confédérale. Les statuts adoptés à cette occasion en confient la mission au secrétaire de la section des Fédérations de métier et d'industrie, l'un des deux piliers de la CGT avec la section des Bourses.

En 1918, une commission administrative (CA)<sup>1</sup> est instituée, dont l'élection revient au comité confédéral national (CCN), à l'instar des cinq membres du bureau. En 1969, la CA est remplacée par une commission exécutive (CE) élue par le congrès et au sein de laquelle le

---

<sup>1</sup> L'effectif de ses membres titulaires sont fixés par les statuts. S'y adjoint un nombre variable, entre sept et dix dans les années 1950 et 1960, de suppléants ayant voix délibérative. Cf R. BARBERIS, « La direction nationale de la CGT dans les années 1950 », in É. BRESSOL, M. DREYFUS, J. HEDDE, M. PIGENET (dir.), *La CGT dans les années 1950*, Rennes, PUR, 2005, p. 226.

CCN nomme le bureau confédéral. Quinze personnes y siègent alors. Leur nombre croît par la suite jusqu'à atteindre le pic de dix-neuf en 1985, avant d'amorcer une décrue<sup>2</sup>.

Ces variations ne modifient pas les procédures statutaires, dont la complexité solidarise les différents organes. Ainsi en va-t-il du maintien de l'élection du bureau par le CCN, qui en règle les effectifs et prononce d'éventuelles révocations, ou de la relation organique entretenue avec la CE, dont il est issu. À compter de 1969, toutefois, le BC gère la Confédération, par délégation de la CE, laquelle, réunie une fois par mois, dirige la CGT et « l'action confédérale ». L'un et l'autre demeurent sous le contrôle du CCN, qui désigne le secrétaire général et l'administrateur. Le BC s'organise comme il l'entend, notamment pour ce qui touche à la répartition des tâches, sous réserve de l'approbation de la CE. Outre les conditions d'ancienneté syndicale – au moins trois ans – pour y accéder, les statuts encadrent l'éventuel engagement politique de ses membres. En 1936, ils interdisent toute « candidature à une fonction politique » en 1936, y compris donc à la tête de partis, restriction limitée, dix ans plus tard, aux seuls détenteurs d'un « mandat national électif, même non rétribué ». Ces normes précisées, le bureau représente la CGT « dans toutes les institutions et activités relevant de sa responsabilité ». Le secrétaire général s'acquitte de cette tâche dans les occasions comme au sein des organismes jugés les plus importants, mais chaque membre du BC prend sa part selon ses disponibilités et spécialisations.

Cette habilitation collective et la légitimité qui la fonde expliquent l'attention accordée au maintien du pluralisme des sensibilités politico-idéologiques affiché à ce niveau, qui tranche avec le fréquent monolithisme observé dans les fédérations professionnelles et les unions départementales. Après la conquête de la centrale par les ex-unitaires au détriment des ex-confédérés à la Libération, ce souci s'est manifesté par l'établissement d'une stricte parité entre communistes et non-communistes. Mais d'autres critères et équilibres entrent en ligne de compte au moment de composer le BC censé mêler les deux sexes, les générations, les statuts et les professions.

### *Agenda et services*

Ces règles ne préjugent pas des pratiques ordinaires. Aussi bien les statuts ne prévoient-ils pas l'existence d'un « secrétariat » du BC. Longtemps, il fut entendu qu'à l'exception du trésorier, voire du trésorier adjoint, tous les membres du bureau en étaient les « secrétaires ». La situation se complique en 1927 avec l'élection complémentaire de « délégués permanents à la propagande », premier pas vers la spécialisation des tâches et l'augmentation progressive des effectifs de l'instance. À des fins d'efficacité, l'habitude s'installe d'abandonner à un « secrétariat » le soin de régler les affaires courantes, de préparer les réunions et de permettre au BC d'exercer pleinement sa fonction dirigeante. Telle est la situation au lendemain du congrès de 1982. En plus du secrétaire général et de ses collaborateurs directs, le secrétariat comprend une partie du bureau, notamment son « coordinateur », l'administrateur et les membres en charge de services majeurs<sup>3</sup>. Cela conduit à une hiérarchisation interne de fait, qu'accentue l'augmentation du nombre des secrétaires : jusqu'à huit des dix-neuf membres du BC de 1985<sup>4</sup>.

Selon un agenda immuable, chaque lundi matin, le coordinateur fait le point avec le secrétariat personnel du secrétaire général sur les engagements de la semaine, les initiatives en

---

<sup>2</sup> La rupture la plus nette intervient en 2003, avec une chute de dix-sept à dix membres. L'effectif remonte à douze en 2006, chute à huit en 2009, puis se stabilise à dix (2013 et 2016).

<sup>3</sup> À l'issue du congrès de 1982, le secrétariat compte ainsi cinq membres du bureau : Henri Krasucki – secrétaire général -, René Lomet – coordinateur -, Jean-Claude Laroze – en charge du *Peuple* et de la formation syndicale -, Ernest Deiss – administrateur – et Louis Viannet – responsable de *La Vie ouvrière*, de la politique revendicative et de la coordination des secteurs public et nationalisé. Notes du 23 juin 1982.

<sup>4</sup> Soit Henri Krasucki, René Lomet, Jean-Claude Laroze, Gérard Gaumé, Michel Warcholak, Jeannine Marest, Pierre Koelher et Louis Viannet. Notes du 11 décembre 1985.

cours ou à prévoir. L'après-midi, le secrétariat prend connaissance du courrier reçu et trie les questions justifiant un examen devant le bureau. Un procès-verbal est établi et adressé à tous les membres du BC avant leur réunion du mercredi matin, parfois prolongée l'après-midi.

Indépendamment de la participation aux séances hebdomadaires, chaque membre du bureau a la responsabilité d'un ou plusieurs « secteurs » confédéraux. Leur intitulé et périmètre varie d'un congrès à l'autre, mais tendent à se stabiliser après la diversification du tournant des années 1960-1970. Traditionnellement, on distingue les services « internes », dédiés au fonctionnement de la centrale, de ceux qui concourent à son activité publique. Tous font appel à des collaborateurs occasionnels ou permanents, salariés ou détachés, « politiques », « techniques » et « administratifs ». La direction quotidienne de chacun d'eux est assurée par un « chef de service », militant de confiance, blanchis sous les harnais fédéraux ou confédéraux. Car, nul n'en doute, les statuts et les organigrammes ne valent que par les femmes et les hommes qui les incarnent.

### ***La part des hommes et des femmes ; portrait de groupe***

Trente-six syndicalistes ont siégé, un moment ou un autre, au BC entre 1975 et 1995, indice d'un *turn-over* légèrement plus élevé qu'autrefois. Alors que de 1948 à 1972, le nombre maximum de nouveaux élus n'avait jamais été supérieur à quatre, il est de cinq à trois reprises – 1975, 1982, 1992 – et s'élève à huit en 1995. L'instabilité que suggèrent ces données est tempérée par une durée moyenne des mandats de 12,9 ans qu'explique la longévité de plusieurs membres<sup>5</sup>. Moindre – 11,5 ans -, celle des vingt-six militants nouvellement élus entre 1975 et 1995 ne signale pas de rupture franche<sup>6</sup>. L'âge moyen d'accès au bureau est, lui, remarquablement stable. Il est de 42 ans pour les vingt-six primo-élus de la période, contre 41,6 ans si l'on ajoute les dix entrés avant 1975.

L'évolution est plus nette du côté de la sociologie. Les ouvriers constituent toujours le groupe central du bureau, mais leur poids recule d'un petit tiers à un gros quart au profit des employés, des cadres et des techniciens. Cet élargissement va de pair avec un processus irréversible de féminisation<sup>7</sup>. Passé de deux à trois en 1975, les femmes sont cinq dans le bureau de 1992, six dans celui de 1995<sup>8</sup>.

Fait nouveau par son ampleur, on relève six démissions explicitement enregistrées pour désaccords politiques. Quatre d'entre elles ont à voir avec les turbulences consécutives à la rupture de l'union de la gauche – René Buhl et Jacqueline Lambert en décembre 1980, puis Christiane Gilles et Jean-Louis Moynot en octobre 1981. Les deux autres – Gérard Gaumé, en septembre 1986, et Alain Obadia, en octobre 1994 – procèdent d'autres tensions liées à la stratégie syndicale et en rapport avec les crises qu'affronte tant bien que mal la CGT.

## **Le bureau confédéral à l'épreuve des crises**

### ***Diriger à contre-courant***

Les bouleversements de la période prennent à contrepied les ambitions et l'orientation qu'affichait la Confédération au début des années 1970.

---

<sup>5</sup> Henri Krasucki, Livio Mascarello, Jeannine Marest, Alphonse Véronèse, Lydia Brovelli, Jean-Claude Laroze, Joannès Galland, Jacqueline Léonard, René Lomet, Michel Warcholak et Louis Viannet cumulent ainsi plus de 17 années de présence ininterrompue au BC.

<sup>6</sup> En dépit de mandats réduits à un ou deux exercices, parfois interrompus par un décès – Maïté Démons, Michèle Commergnat – ou la maladie – Daniel Angleraud.

<sup>7</sup> La Confédération vient de loin en la matière. Il a fallu attendre 1927 pour voir une femme entrer au BC. Il n'y en a plus en 1936, avant un modeste retour en 1946.

<sup>8</sup> La parité sera atteinte en 2003.

Sur fond de montée inexorable d'un chômage structurel qu'amplifie la désindustrialisation, le rapport de forces sociopolitique des années 1968 se retourne. La désyndicalisation enclenchée dans la seconde moitié des années 1970 frappe plus sévèrement la CGT, qui perd tout espoir d'atteindre l'objectif, avancé en 1976, d'atteindre le seuil des 3 millions d'adhérents<sup>9</sup>. À l'inverse, les effectifs, proches de 1,8 million actifs en 1975<sup>10</sup>, fondent à vue d'œil pour se stabiliser sous la barre des 500 000 au début des années 1990<sup>11</sup>. Cet effondrement général, mais plus marqué dans le secteur privé, bouleverse la sociologie militante. Il ajoute ses effets à la dégradation de l'influence cégétiste entamée dix ans plus tôt. Cette déperdition de forces a un prix. Bon gré mal gré, la première confédération hexagonale se résout à admettre son incapacité à impulser seule des mobilisations d'envergure dans le même temps où l'allié cégétiste, « recentré », fait défaut, voire la contourne pour s'ériger en interlocuteur privilégié des gouvernements et du patronat. C'est l'évidence paradoxale des lendemains de 1981 et de l'arrivée de la gauche au pouvoir, à laquelle la CGT a pris plus que sa part du temps du Programme commun, avant de subir de plein fouet, en 1977-1978, le contrecoup de la rupture entre socialistes et communistes.

Partie prenante du bras de fer perdu du PCF face au PS, le bureau confédéral, lieu par excellence de la diversité cégétiste, en essuie les conséquences. L'orientation adoptée par le 40<sup>e</sup> congrès de 1978 ne résiste pas à l'épreuve, qu'aggravent les événements d'Afghanistan et de Pologne, signes avant-coureurs de l'impensable implosion du « socialisme réel », comme les communistes se plaisaient à définir l'URSS et ses alliés d'Europe de l'Est. Un monde s'effondre, référence de l'imaginaire syndicaliste et point d'appui stratégique, sinon organisationnel. Déboussolé par une conjoncture qu'il ne maîtrise pas et ses changements de ligne à répétition, défait dans les urnes et saisi d'un vertige existentiel, le PCF perd l'ultime atout de la cohésion. Ses fractures internes rejouent dans la CGT, enjeu des luttes internes du Parti<sup>12</sup>.

### ***L'ébranlement du pilier communiste et ses répliques***

La pression monte à l'occasion du 40<sup>e</sup> congrès de Grenoble, dont la ligne d'ouverture, à commencer par les audacieuses propositions de création d'un Comité national d'unité d'action et de campagne commune de syndicalisation, heurte plus d'un militant. Dès ce moment, le clivage qu'elles suscitent n'épouse pas plus les frontières partisans que celles des sensibilités communistes en gestation. Ainsi l'une des initiatives litigieuses aurait été suggérée par Michel Warcholak à Georges Séguy<sup>13</sup>, qui la fait sienne et emporte le soutien de la majorité du BC contre l'opposition d'Henri Krasucki<sup>14</sup>, du socialiste Jean-Claude Laroze et du non communiste Livio Mascarello<sup>15</sup>. Ces réticences recoupent alors celles de la direction du PCF, inquiète de l'orientation d'unité, de démocratie et d'indépendance proposée aux congrès. Les proches de Georges Marchais, en attente d'un relais cégétiste dans la dénonciation du Parti socialiste, voient d'un mauvais œil le souci qu'a Georges Séguy de préserver la sphère syndicale des remous provoqués par la division de la gauche politique. La fin de non-recevoir cégétiste aux offres unitaires du secrétaire général de la CGT conforte le raidissement de

---

<sup>9</sup> Ce qui équivaldrait à retrouver le niveau du début des années 1950...

<sup>10</sup> Contre 2,3 millions revendiqués officiellement. Cf. la contribution d'Élyane BRESSOL.

<sup>11</sup> *Idem*. Contre 700 000 annoncés.

<sup>12</sup> Ce que constate et déplore le socialiste Jean-Claude Laroze. Notes du 19 juin 1981.

<sup>13</sup> Cf. la notice consacrée à Michel Warcholak et rédigée par Paul Boulland. Maitron en ligne [<http://maitron-en-ligne.univ-paris1.fr/spip.php?article183596>].

<sup>14</sup> Témoignage de Jeanine Marest, le 15 novembre 2016. Dans son livre témoignage - *Résister : de Mauthausen à Mai 68*, L'Archipel, 2008, p. 182 - Georges Séguy ne retient que l'opposition d'Henri Krasucki, dont il ne retient que l'expression formulée à l'occasion d'un CCN.

<sup>15</sup> D'abord socialiste, Livio Mascarello, a rompu avec la SFIO en 1948. Membre du Parti socialiste unitaire, il aurait abandonné toute appartenance partisane en 1958.

beaucoup de cadres intermédiaires de la centrale, qui craignent pour son identité de classe. Soumis à de fortes pressions, Georges Séguy n'est pas prêt, politiquement et moralement, à rompre les lances au-delà des cercles étroits de l'appareil. Il en va de ses conceptions de l'engagement, communes aux militants de sa génération. Au BC, lors des choix décisifs, il vote avec Henri Krasucki.

Le monolithisme communiste a toutefois vécu. Au fil des débats, Christiane Gilles et Jean-Louis Moynet tiennent bon face à leurs camarades de Parti, en particulier à Henri Krasucki dont les critiques ciblent les « dérives » discernées dans les propositions, présentées au lendemain de Grenoble, par Moynet, responsable du secteur économique. Bien après la démission de Moynet et Gilles, Georges Séguy se reprochera de ne pas les avoir « soutenus publiquement, et de manière plus résolue »<sup>16</sup>. Lui-même finit par renoncer au renouvellement de son mandat.

En 1982, l'élection d'Henri Krasucki au secrétariat général et l'entrée au BC de Louis Viannet, autre membre du bureau politique du PCF accèdent à l'idée d'une reprise en main communiste. Influent, mais gagné par le doute, le Parti peine cependant à garder le contrôle de la Confédération<sup>17</sup>. Au fur et à mesure qu'Henri Krasucki se glisse dans les habits neufs de dirigeant cégétiste, il en mesure les exigences et prend conscience des menaces qui planent sur la CGT. Ses relations avec la direction du Parti se détériorent au point de trouver une expression semi-publique lors de la session d'octobre 1989 de la CE et, sur un mode plus retentissant, à l'occasion du CCN de juin 1991. Cette fois, il s'oppose à la réélection au BC de Michel Warcholak, dont il blâme la posture de « missionnaire » du PCF dans les rangs de la CGT. L'élimination de Warcholak et le retrait de Krasucki ne ramènent pas la concorde parmi les communistes du bureau confédéral. Comment le pourraient-ils tandis que le Parti se fragmente en courants dont les positions prônées place du colonel Fabien ne préjugent pas toujours de celles avancées à Montreuil ? Nouveau secrétaire général, Louis Viannet est mis en difficultés à plusieurs reprises par des majorités auxquelles participent avec plus ou moins de constance quatre des huit membres communistes du BC<sup>18</sup>. Bientôt, la proportion d'adhérents au PCF cesse d'apparaître comme le principal critère d'évaluation du pluralisme au BC. En foi de quoi, le scrupuleux équilibre hérité des années de guerre froide n'est plus respecté à compter de 1985<sup>19</sup>.

## De quoi le BC est-il le nom ?

### *Auto-analyses et récurrences*

De 1978 à 1995, le BC fait état des mêmes attentes et pointe les mêmes difficultés et manques. Aux antipodes du « travail collectif » attendu, « serpent de mer »<sup>20</sup> dont les membres du BC déplorent le défaut, contraints qu'ils sont de devoir agir en « solitaire »<sup>21</sup> et de ne pas pouvoir compter que sur le soutien de leurs services. Beaucoup se plaignent de

---

<sup>16</sup> De fait, le 19 juin 1981, il reprend à son compte une grande partie des critiques formulées à l'encontre de Jean-Louis Moynet. Notes du 19 juin 1981.

<sup>17</sup> L'influence s'étiolle à tous les échelons de la CGT. Pour la première fois, en 1995, les suffrages des sympathisants cégétistes se portent en plus grand nombre vers le candidat socialiste aux présidentielles – 39 % - que vers son concurrent communiste – 35 %. Sondage CSA, avril 1995. Deux ans plus tard, le vote communiste reprend brièvement l'avantage aux élections législatives : 39 % contre 34 % pour le PS. Sondage CSA, mai 1997.

<sup>18</sup> Gérard Alezard, Michèle Commergnat, Maïté Demons et Alain Obadia, qui en démissionne.

<sup>19</sup> Avec neuf communistes sur dix-neuf membres. A la faveur de l'adhésion de Joannès Galland, ils deviennent majoritaires en 1989 – neuf sur seize et le demeurent en 1992 – huit sur quatorze.

<sup>20</sup> Cf. *infra* L. BROVELLI, « Vingt ans de débats entravés par manque d'autonomie ».

<sup>21</sup> A. Véronèse. Notes du 22 juin 1991.

crouler sous une « avalanche de dossiers »<sup>22</sup>, du temps perdu en « réunions qui ne servent à rien »<sup>23</sup>. Trop sollicités<sup>24</sup>, prisonniers des événements, ils sont dans l'incapacité d'anticiper<sup>25</sup>. Mais il y a plus ou pire, les décisions prises tardent à être mise en œuvre et souffrent d'un manque de suivi.

Les rapports entre membres du BC pâtissent de la hiérarchie officieuse en vigueur. En 1989, Jean-Claude Laroze exprime son malaise : « on discute, mais parfois avec le sentiment d'un 'cause toujours, je ferai ce que je voudrai' »<sup>26</sup>. Après 17 ans de présence au BC, Jeannine Marest conserve l'impression que les questions essentielles sont réglées « en dehors du BC, dans un cercle restreint »<sup>27</sup>. Une barrière invisible séparerait « ceux qui savent » des autres<sup>28</sup>, les premiers étant aussi jugés plus « sûrs » ou « meilleurs »<sup>29</sup>. « Méprisés »<sup>30</sup>, les seconds évoquent des périodes de climat « irrespirable » et « insupportable »<sup>31</sup>. En fin de mandat, Henri Krasucki dénonce les « résurgences de l'élitisme » chez les « gardiens de l'orthodoxie »<sup>32</sup> et stigmatise les velléités de « double direction »<sup>33</sup>. Les discriminations partisans interviennent dans l'attribution des secteurs. À l'évidence, tous ne se valent pas, tant par leur taille que par leur domaine. De ce point de vue, ceux des « luttes », de l'« organisation », de l'« international » et de l'« administration » sont décisifs dans tous les sens du terme.

La tentation est grande, par ailleurs, d'ériger son secteur, quel qu'il soit, sinon en « propriété »<sup>34</sup> ou « baronnie »<sup>35</sup>, du moins en « foyer de décision et d'interprétation »<sup>36</sup> susceptible d'empiéter sur les prérogatives collectives du BC<sup>37</sup> et de multiplier les chevauchements »<sup>38</sup> et les « télescopages »<sup>39</sup> d'initiatives et de calendrier. Le secteur « organisation » soulève ainsi moult interrogations et critiques. Son responsable de 1975 à 1992, Michel Warcholak, le dirige avec une efficacité reconnue, mais sans trop se soucier de rendre des comptes à ses camarades du bureau<sup>40</sup>. Les désaccords politiques aidant, cette autonomie prêt au reproche d'agissements contraires aux « conceptions » confédérales<sup>41</sup>.

Ces faits malmènent les valeurs et les règles de comportement supposées communes, qu'il revient au secrétaire général de rappeler, à commencer par la confiance - « c'est sacré »<sup>42</sup>, s'exclame Henri Krasucki – et ses conditions : la « tolérance » et la « fraternité »<sup>43</sup>.

---

<sup>22</sup> J.-C. Laroze. Notes du 27 février 1991.

<sup>23</sup> L. Mascarello. Notes du 12 septembre 1978.

<sup>24</sup> J.-C. Laroze. Notes du 27 février 1991.

<sup>25</sup> J. Galland. Notes du 9 juin 1982.

<sup>26</sup> J.-C. Laroze. Notes du 15 mars 1989. « Cause toujours », l'expression revient dans la bouche de L. Brovelli - notes du 17 avril 1991 -, puis de J. Marest – notes du 22 janvier 1992.

<sup>27</sup> J. Marest. Notes du 22 janvier 1992.

<sup>28</sup> J.-C. Laroze. Notes de septembre 1982.

<sup>29</sup> A. Véronèse. Notes du 17 avril 1991.

<sup>30</sup> J.-C. Laroze. Notes du 19 juin 1981.

<sup>31</sup> G. Gaumé. Notes du 5 mars 1981.

<sup>32</sup> H. Krasucki. Notes du 17 avril 1991.

<sup>33</sup> H. Krasucki et R. Lomet. Notes du 17 avril 1991. Henri Krasucki y revient lors de la CE des 14-16 mai. Notes des 14-16 mai 1991.

<sup>34</sup> H. Krasucki. Notes du 19 juin 1981.

<sup>35</sup> L. Brovelli. Notes du 12 février 1992.

<sup>36</sup> H. Krasucki. Notes du 29 janvier 1986.

<sup>37</sup> L. Viannet. Notes du 26 juin 1990.

<sup>38</sup> R. Lomet. Notes du 15 février 1984.

<sup>39</sup> Notes du 23 juin 1982.

<sup>40</sup> Décision du bureau confédérale. Notes du 13 novembre 1985.

<sup>41</sup> R. Lomet. Notes du 17 avril 1991.

<sup>42</sup> H. Krasucki à la CE des 4-5 octobre 1989. Notes des 4-5 octobre 1989.

<sup>43</sup> *Idem*.

Dans cette perspective, il importe de « ne pas parler feutré »<sup>44</sup>, d'« être vrai » et sincère, sous peine de verser dans le « méprisable » et l'« indigne »<sup>45</sup>. À l'usage, la chose s'avère plus compliquée, car la franchise ne va pas sans « désagréments »<sup>46</sup>. L'un des principaux dirigeants confie ne pas avoir toujours dit ce qu'il pensait<sup>47</sup>.

Les difficultés financières compromettent d'une autre manière l'application des orientations confédérales. La chute des effectifs et, par suite, des cotisations coïncide avec l'envol des investissements que nécessite la construction du nouveau siège de Montreuil, achevé en 1982, et le renouvellement des équipements entraîné par la révolution informatique. Ces embarras s'ajoutent aux problèmes, hérités de décennies de mauvaises pratiques - non-respect du taux de 1 %, retards dans les règlements, voire rétentions<sup>48</sup> – qui grèvent les ressources ordinaires et trahissent une « confédéralisation » fragile. Pour faire face aux dépenses extraordinaires, la CGT s'endette durablement et sollicite le concours de ses composantes. Avec un succès inégal. Outre le peu d'entrain des fédérations à s'installer à Montreuil, les problèmes de trésorerie de beaucoup compliquent le règlement de leur quote-part, situation propice à l'accumulation d'impayés dommageables<sup>49</sup>.

Après trois années de déficit, le budget confédéral revient à l'équilibre en 1981<sup>50</sup>, au prix d'économies drastiques, qui amputent d'autant les moyens d'action de la centrale et affectent le personnel de la « maison ». Si le déménagement à Montreuil favorise une réflexion d'ensemble sur l'organisation du travail, la mobilisation des compétences, les dysfonctionnements, l'obligation de réduire la voilure confédérale se traduit par une réduction d'envergure l'effectif des salariés de la CGT<sup>51</sup>. Au début des années 1990, le BC est fondé à s'inquiéter du vieillissement du personnel et de sa démotivation<sup>52</sup>.

### ***Inflexions et impulsions : faire de nécessité vertu***

Parler du BC invite à s'attarder sur les trois secrétaires généraux qui se succèdent au cours des deux décennies.

Au sortir d'une période d'offensives et de conquêtes sociales, Georges Séguy affronte le brutal retournement de la seconde moitié des années 1970. À la tête d'un « bateau ivre »<sup>53</sup>, le secrétaire général semble perdre le contrôle d'un bureau qui se déchire. Nuançons. Henri Krasucki s'impose dans l'appareil cégétiste, mais les notes de Jeannine Marest montrent un Georges Séguy assidu et actif, à rebours de la marginalisation souvent évoquée. Son successeur n'est certes pas le dernier à entretenir l'idée discutabile qu'après Grenoble, le secrétaire général « en pleine déprime »<sup>54</sup>, « ne faisait plus rien »<sup>55</sup>. Instruit des errements antérieurs, Henri Krasucki insiste en 1982 sur la notion d'« équipe ». Soucieux de rationaliser le fonctionnement du BC<sup>56</sup>, il s'efforce simultanément de rester attentif aux avis des non-communistes et entretient de bonnes relations avec Jean-Claude Laroze et Jeannine Marest. Meilleures, en tout état de cause, que celles établies avec certains de ses camarades de parti,

<sup>44</sup> H. Krasucki. Notes du 19 juin 1981.

<sup>45</sup> H. Krasucki à la CE des 4-5 octobre 1989. Notes des 4-5 octobre 1989.

<sup>46</sup> J.-C. Laroze. Notes du 15 février 1984.

<sup>47</sup> R. Lomet. Notes du 22 janvier 1992.

<sup>48</sup> Notes du 16 septembre 1980 ; E. Deiss. Notes du 29 mai 1979..

<sup>49</sup> 77 millions de francs en 1992 selon P. Kolher. Notes du 8 janvier 1992.

<sup>50</sup> Notes du 9 mars 1982.

<sup>51</sup> Notes du 8 juillet 1981.

<sup>52</sup> L. Brovelli. Notes du 12 février 1992 ; L. Brovelli à la CE des 13-14 novembre 1995. Notes du 13-14 novembre 1995.

<sup>53</sup> G. Gaumé. Notes du 14 avril 1981.

<sup>54</sup> *Idem*, transcription de la cassette n° 5, p. 12.

<sup>55</sup> H. Krasucki, témoignage, fonds IHS, transcription de la cassette n° 2, p. 24.

<sup>56</sup> À compter de 1982, les ordres du jour sont ainsi fixés à l'avance, tandis que les tâches et les décisions font l'objet d'un suivi.



qui lui donnent du fil à retordre. Prompt à se féliciter en public de « l'accord profond » du bureau, il conviendra avoir « peiné »<sup>57</sup> et s'en expliquera en 1991<sup>58</sup>.

L'élection de Louis Viannet en 1992 marque une franche rupture générationnelle. En ces temps difficiles, le nouveau secrétaire général se trouve d'emblée privé du prestige et de l'autorité que leur passé de résistant valait à Georges Séguy et Henri Krasucki. Catalogué « conservateur », Louis Viannet suscite la méfiance d'une partie du BC qui le place « sous surveillance »<sup>59</sup> et dont la majorité lui fait parfois défaut. Sur ses gardes, il louvoie, se replie sur ses collaborateurs immédiats, contourne le bureau, voire s'en démarque devant la CE ou lors de conférences de presse<sup>60</sup>. À l'issue d'un premier mandat difficile, Louis Viannet en tire les leçons et pose ses conditions afin de ne « pas partir sur les mêmes bases »<sup>61</sup>. Il n'empêche, la crise interne l'oblige à sacrifier à une « culture du débat »<sup>62</sup> de fait, sinon de conviction. Constitutive de l'expression des opinions minoritaires, chacun en fait l'apprentissage.

S'il est admis que les « idées s'expriment sans retenue »<sup>63</sup> et que les divergences constatées lors des sessions de la CE ne sont pas un « drame »<sup>64</sup>, les porter dans les médias soulève plus de réticences. Au mieux, il est recommandé, y compris à l'adresse du secrétaire général, d'être « prudent »<sup>65</sup>, de « maîtriser » ses propos, de ne pas faciliter la « cristallisation »<sup>66</sup> des différences ou les « crispations »<sup>67</sup>, la formation de « clans », de bannir les caricatures et l'étiquetage.

Dans l'ordinaire des réunions du BC, les règles de fonctionnement instaurées en 1982 doivent être rappelées et précisées, cependant que des séances étalées sur une journée ou plus sont consacrées à l'examen de problèmes de fond<sup>68</sup>. Pour autant que l'on puisse aisément les identifier, les notes prises par Jeannine Marest ont gardé la trace de 155 thèmes abordés entre 1978 et 1995. Sans surprise, les questions d'organisation prévalent (56 %), loin devant celles touchant à l'action revendicative et à la propagande – 15 % -, à l'évolution du travail, des forces syndicales et de la société – 15 % - et aux problèmes internationaux – 15 %.

La question du remboursement des emprunts souscrits pour la réalisation du siège de Montreuil précipite les décisions qui tardent toutefois à produire leurs effets. La situation néanmoins se débloque, au moins en termes de normes et de procédures. Ainsi en va-t-il, en 1982, de l'institution d'une carte pluriannuelle et de la création du Fonds national interprofessionnel (FNI) qu'alimente le premier timbre payé par les adhérents.

Le problème récurrent de la sectorisation des responsabilités, source identifiée, sinon unique, de la faiblesse du travail collectif du bureau, fait l'objet de diverses propositions. La coordination annoncée au milieu des années 1980 des secteurs « organisation » et « luttes »<sup>69</sup>,

---

<sup>57</sup> H. Krasucki. Notes du 17 avril 1991.

<sup>58</sup> Quoi qu'il arrive et même s'il préférerait que ce soit avec l'accord du bureau, prévient-il le 22 mai 1991, il présentera son rapport-bilan à la CE et au CCN. Notes du 22 mai 1991.

<sup>59</sup> L. Viannet à la CE des 13-14 novembre 1995. Notes des 13-14 novembre 1995.

<sup>60</sup> « Je prends mes responsabilités et les assume », rétorque Louis Viannet au reproche qui lui est fait d'avoir avancé, à la faveur d'une conférence de presse, des positions non discutées au BC. L. Viannet. Notes du 19 janvier 1994.

<sup>61</sup> Intervention de L. Viannet à la CE des 13-14 novembre 1995. Notes des 13-14 novembre 1995.

<sup>62</sup> L. Viannet. Notes du 22 septembre 1992.

<sup>63</sup> Rapport de G. Séguy. Notes du 19 février 1979.

<sup>64</sup> Un intervenant mal identifié à la CE du 29 octobre 1985. Notes du 29 octobre 1985.

<sup>65</sup> A. Allamy. Notes du 19 février 1979.

<sup>66</sup> L. Viannet. Notes du 5 septembre 1995.

<sup>67</sup> A. Allamy et L. Mascarello. Notes du 19 février 1979.

<sup>68</sup> Distribution à tour de rôle des rapports, notes du 12 mars 1984 (secrétariat) ; introduction de 10 minutes et discussion de 20 minutes sur l'actualité, notes du 15 mars 1989 (BC) ; un bureau d'une journée entière chaque mois introduite par un rapport interrogatif sur un thème de fond, note du 15 septembre 1993 (BC).

<sup>69</sup> Secrétariat du 12 mars 1984.

leur coopération avec les autres services doit concourir au « décloisonnement » souhaité<sup>70</sup>. Des projets plus radicaux émergent au début des années 1990, à l'instar de celui de regroupement en cinq grands « pôles »<sup>71</sup>, dont chacun serait sous la responsabilité de plusieurs membres du BC, appelés ainsi à travailler ensemble<sup>72</sup>. Telle est, pour l'essentiel, la solution retenue au lendemain du congrès de 1995 lors de la création de cinq « espaces » stratégiques et d'un « espace transversal »<sup>73</sup>.

Au chapitre de l'action sur les structures, on retiendra la détermination du secteur « organisation » à mettre sur pied des comités régionaux, facultatifs, mais surtout des Unions locales (UL)<sup>74</sup>, socles d'une interprofessionnalité (ou confédéralisation) jamais définitivement acquise.

L'évolution des relations du bureau avec la CE et le CCN relève d'un autre registre qui, pour être statutaire, ne s'avère pas moins révélateur de la manière dont le bureau conçoit son rôle. En 1985, André Allamy propose d'« associer » la CE aux décisions du BC, dont elle serait « l'organe »<sup>75</sup>. Association incomplète, cependant, quand les membres du bureau hésitent à l'informer de leurs divergences<sup>76</sup>. De fait, Henri Krasucki réaffirme, en 1989, la fonction de « direction politique » du BC, qui doit demeurer « relativement autonome de la CE »<sup>77</sup>. Le secrétaire général rappelle que le bureau est d'abord responsable de ses actes devant le CCN, dont il émane<sup>78</sup>. En aucun cas, insistent plusieurs dirigeants en délicatesse avec Louis Viannet, la CE ne saurait s'ériger en « arbitre » du BC<sup>79</sup> ou, pire, le supplanter. Il faut toutefois compter avec la CE, dont quelques membres, « mécontents »<sup>80</sup> et conscients des fragilités du bureau, refusent que la commission en soit la « pièce rapportée »<sup>81</sup>. Ces irritations croisent celles de Louis Viannet, favorable à une réévaluation du rôle de la CE, laquelle passe par l'accès de ses membres à des responsabilités confédérales effectives et la réduction de leur nombre. Si nul ne conteste la primauté de principe du CCN<sup>82</sup>, inhérente au fédéralisme de la CGT, le BC s'enquiert de la meilleure façon de « revitaliser »<sup>83</sup> l'instance et d'en faire un véritable lieu d'échanges<sup>84</sup>.

Le BC mène enfin une réflexion inédite sur les cadres syndicaux. Sous la double contrainte de la chute des adhérents et des mutations du militantisme, il envisage ainsi le devenir des permanents en termes de « carrière » et de « reconversion »<sup>85</sup>. Il se préoccupe également, au sein de la « maison » confédérale, de réguler ses relations avec ses collaborateurs, à la fois subordonnés et militants, dont la qualité de l'engagement tient pour

---

<sup>70</sup> H. Krasucki. Notes du 11 décembre 1985.

<sup>71</sup> Soit les pôles « luttes », « coordination », « idées », « économie » et « international ».

<sup>72</sup> L. Viannet. Notes du 18 septembre 1995.

<sup>73</sup> Soit : « activité revendicative », « vie syndicale », « communication », « international », « administration » et « transversales ».

<sup>74</sup> Un rapport de 1994 dénombre 789 UL placées sous la responsabilité de 8 742 militants. B. Vivant. Notes du 5 janvier 1994.

<sup>75</sup> A. Allamy à la CE du 29 octobre 1985. Notes du 29 octobre 1985.

<sup>76</sup> Ainsi le document présenté au BC par J.-L. Moynot peu après le congrès de Grenoble n'est-il pas communiqué à la CE, qui n'en prendra connaissance que trois ans plus tard, en 1981. H. Krasucki à la CE des 4-5 octobre 1989. Notes des 4-5 octobre 1989.

<sup>77</sup> H. Krasucki à la CE des 4-5 octobre 1989. Notes des 4-5 octobre 1989.

<sup>78</sup> H. Krasucki. Notes du 17 avril 1991.

<sup>79</sup> A. Obadia. Notes du 12 février 1992.

<sup>80</sup> A. Obadia. Notes du 24 octobre 1990.

<sup>81</sup> C. Larose, CE du 14 octobre 1991. Notes du 14 octobre 1991.

<sup>82</sup> H. Krasucki. Notes du 22 mai 1991.

<sup>83</sup> A. Véronèse. Notes du 29 février 1984.

<sup>84</sup> G. Alezard. Notes du 29 avril 1992.

<sup>85</sup> A. Allamy. Notes du 18 septembre 1979.

beaucoup à celle de l'information qu'ils reçoivent et à leur association aux activités du bureau<sup>86</sup>.

### ***Qui dirige ? Résistances et impuissance***

La paralysie relative du sommet de la CGT entre 1979 et 1981 aboutit à ce que nombre de décisions et positions soient mises en œuvre sans leur examen préalable par le BC. Cela vaut pour tout ou parties des rapports présentés à la CE au nom du bureau...<sup>87</sup> Alors que les discussions paraissent plus approfondies et constructives dans les services, l'habitude s'installe de solliciter leurs chefs par-dessus la tête du membre du BC qui en a la responsabilité politique. En coulisses, des collaborateurs prennent fait et cause pour leurs « patrons » respectifs et amplifient les clivages<sup>88</sup>. La montée en puissance du « staff surdimensionné »<sup>89</sup> du secrétaire général n'est pas la moindre des nouveautés de la période. Au risque, dénoncé, d'être en décalage avec le BC<sup>90</sup>. Dès 1984, l'un de ses bénéficiaires, Henri Krasucki, note une dérive vers un « pouvoir (un peu) présidentiel »<sup>91</sup>. Le pli semble néanmoins pris neuf ans plus tard, au grand dam de plusieurs dirigeants. « Ni centralisme ni présidentielisme », proteste Jeannine Marest<sup>92</sup>, qui voit se profiler un BC « de façade »<sup>93</sup> ou « godillot »,<sup>94</sup> quand d'autres entendent contrer l'ébauche de « domaines réservés »<sup>95</sup>. Sévère, Lydia Brovelli se plaint d'avoir été victime d'une « tromperie sur la marchandise » promise au moment d'entrer au BC<sup>96</sup>, tandis que Michelle Commergnat reproche au secrétaire général de ne pas faire confiance à ses camarades<sup>97</sup>.

Fédéralisme oblige, le bureau n'a pas davantage « les moyens d'imposer quoi que ce soit aux fédérations »<sup>98</sup>. Plus grave, aux dires de l'un de ses membres, il « ne maîtrise(ra)it pas les luttes »<sup>99</sup>. Sans doute les encourage-t-il, mais force est de constater qu'il pèse à la marge sur le déroulement des principaux conflits de la période : cheminots (décembre-janvier 1987), infirmières (1988), routiers (1992). À vrai dire, le fait remonte aux origines mêmes de la CGT. Reste que les maladroitesses velléités d'intervention provoquent de vives réactions, à l'exemple de celle de la fédération des Transports, très remontée contre l'appréciation critique portée en 1992 sur l'apposition de sa signature au bas du protocole d'accord qui met fin à une grève des routiers. Plus surprenant, le mouvement de 1995 occupe bien le BC, mais pas au point de prendre le pas sur la laborieuse préparation<sup>100</sup>, puis le déroulement concomitant du 45<sup>e</sup> congrès.

## **Conclusion : d'un bureau confédéral l'autre**

---

<sup>86</sup> La suppression, début 1992, de la réunion hebdomadaire du lundi avec les chefs de service est ainsi très mal vécue par ces derniers. Cf. infra A. Guichard, « Le passage des "secteurs" aux « espaces confédéraux" ».

<sup>87</sup> G. Gaumé. Notes du 5 mars 1981.

<sup>88</sup> F. Duteil. Notes du 29 juin 1993.

<sup>89</sup> *Idem.* L. Brovelli.

<sup>90</sup> L. Brovelli. Notes du 15 septembre 1993. Les méthodes de la directrice de cabinet de Louis Viannet sont fréquemment critiquées.

<sup>91</sup> H. Krasucki, CE du 1<sup>er</sup> février 1984. Notes du 1<sup>er</sup> février 1984.

<sup>92</sup> J. Marest. Notes du 15 septembre 1993.

<sup>93</sup> J. Marest. Notes du 22 janvier 1992.

<sup>94</sup> *Idem.*

<sup>95</sup> B. Vivant. Notes du 24 avril 1995.

<sup>96</sup> L. Brovelli. Notes du 17 avril 1991.

<sup>97</sup> M. Commergnat. Notes du 29 juin 1993.

<sup>98</sup> L. Viannet. Notes du 4 janvier 1993.

<sup>99</sup> G. Alezard. Notes du 24 octobre 1990.

<sup>100</sup> À quelques jours du congrès et malgré de nombreuses réunions, le BC se présente divisé sur les candidats proposés devant le CCN du 20 novembre et la CE du 30 novembre...

Pour le BC, une page se tourne après le congrès de 1995. Le rôle désormais confié à la CE resserrée procède d'une « révolution culturelle » revendiquée<sup>101</sup> à laquelle contribuent encore l'interchangeabilité et la polyvalence des membres du bureau<sup>102</sup>, la substitution d'« espaces » en nombre restreint aux « secteurs » d'antan, l'affirmation du staff du secrétaire général. Ce dernier supervise directement, dorénavant, les services stratégiques et sensibles de « coordination » du BC, des « cadres syndicaux » et de l'« Europe ».

Évaluer la portée intérieure et extérieure de l'indéniable rupture intervenue au sommet de la CGT sortirait du cadre du colloque. Au vrai, l'histoire ne s'arrête jamais et à chaque jour suffit sa peine.

---

<sup>101</sup> M. Commergnat. Notes du 13 mars 1995.

<sup>102</sup> Dont plusieurs continuent d'assumer des responsabilités dans leur fédération – M. Dumas, J.-L. Fournier - ou UD – F. Daphnis - d'origine.