Conférence du mardi 21 juin 2022, siège de la CGT

Sortie de crise syndicale : l'émergence d'une démarche syndicale nouvelle (années 1980-1990)

Présentée par **Maryse Dumas, s**ecrétaire confédérale de la CGT (1995-2009), membre du bureau de l'IHS CGT

Choisir la décennie 1980-1990 pour terminer la série de conférences « sortir de crise » a de quoi surprendre tant le sentiment est fort qu'on n'en est jamais sorti. Et sans doute à juste titre.

Je reprendrai volontiers à mon compte la formule de Michel Dreyfus : « *La crise n'en finit pas de ne pas finir, ce qui la distingue de toutes les crises précédentes qui n'ont pas dépassé une quinzaine d'années* ». C'était en 1995, on imagine ce qu'il pourrait en dire aujourd'hui.

La CGT, pas plus que le système capitaliste et la société dans laquelle elle exerce son action, n'est sortie des crises qui s'enchaînent et se démultiplient depuis presque un demi-siècle.

Pourquoi donc consacrer à cette période une conférence « sortie de crise » si on n'en est pas sortis ?

J'avoue être un peu responsable de ce choix : quand le bureau de l'IHS a défini les échéances qu'il allait aborder dans ce cycle de conférences, j'ai suggéré de ne pas laisser cette période à l'écart, au moins parce que ne pas avoir réussi à retrouver un nombre de syndiqués, une audience, une force de frappe équivalents aux périodes antérieures, ne signifie pas que rien n'a été fait ou tenté. Je trouvais intéressant de pouvoir donner à connaître un certain nombre d'éléments, sans doute moins perçus que d'autres, sur le travail syndical malgré tout réalisé, et assez peu valorisé, pour essayer de mettre à jour le syndicalisme CGT.

Même si la CGT n'a pas relevé tous les défis dressés devant elle, elle a malgré tout réussi à se renouveler suffisamment pour être toujours présente et active dans la construction des rapports de forces, ce qui était loin d'être acquis d'avance.

Souvent dans la CGT, quand une proposition est retenue, on se retourne vers celle ou celui qui l'a formulée pour la mettre en œuvre. L'IHS sur ce point ne se différencie pas de la CGT. C'est ce qui me conduit à être devant vous aujourd'hui.

Avant d'en venir au fond, je voudrais rappeler qu'un colloque important s'est tenu ici en novembre 2016, consacré à *« La CGT à l'épreuve des crises (1975-1995)* ». Un livre en est issu qui comporte 46 contributions, toutes extrêmement intéressantes et étayées, mettant

en lumière tel ou tel aspect de la problématique syndicale de la période. J'invite toutes celles et ceux présents aujourd'hui à se plonger dans sa lecture, ce que j'ai fait moi-même bien entendu, au point que je ne voyais pas bien ce que je pouvais apporter de plus.

Quand on ne peut pas faire plus, il faut essayer de faire autrement. C'est ce que j'ai tenté dans le cadre de ce cycle de conférences : examiner comment la CGT a pu dans l'histoire se sortir de périodes de crises. Le fil conducteur de mon propos portera donc peu sur les problèmes qu'elle rencontre tant en externe qu'en interne, qui me paraissent déjà traités par ailleurs. Je vais essayer de me concentrer sur les évolutions qu'elle a imprimées à sa démarche et à la définition du syndicalisme qu'elle incarne.

Je vais le faire à partir de ce que je suis, c'est-à-dire une militante engagée, pas neutre, une militante qui était déjà présente dans la direction confédérale de la CGT où j'ai été élue en 1982 mais pas encore au Bureau confédéral, ce qui arrivera en 1995. Dans la période dont je vais traiter, l'essentiel de mon activité se situait dans la fédération des PTT.

C'est de là que j'ai construit ma propre vision des débats qui traversaient la confédération. Mais cette conférence n'est pas bâtie sous la forme d'un témoignage. Me reconnaissant dans le qualificatif de « militante de l'histoire sociale » cher à Elyane Bressol, je suis allée chercher dans les textes, en prenant le plus de recul possible, de quoi alimenter cette conférence. Parfois, la réalité des faits a bousculé mes certitudes, parfois elle les a éclairées. C'est tout cela que je vais essayer de vous livrer.

Un mot encore pour expliciter le choix de la période couverte par cette conférence : 1980-1990, plus étroite que celle couverte par le colloque qui va de 1975 à 1995.

Dans sa contribution au livre issu du colloque, Sophie Béroud estime que « le premier mandat de Louis Viannet, élu Secrétaire général en 1992, est encore dominé par les enjeux et conflits internes qui ont traversé la CGT, tandis que le second, à partir de 1995 appartient davantage à une période de redéploiement ». La formule me paraît juste. La question est alors : qu'est ce qui, outre le changement de Secrétaire général, a permis qu'on puisse passer de l'une à l'autre ? Quelles sont les problématiques qui ont mûri, les évolutions conceptuelles auxquelles la période a conduit ? C'est cela que je vais essayer de traiter.

C'est donc à une espèce de focus que je vais me livrer sur dix années où le bateau CGT tangue de toutes parts. Je le ferai en quatre parties :

1. La décennie où tout vacille
2. À la recherche d'une issue à la crise capitaliste
3. Du déni de la crise du syndicalisme à son possible renouveau
4. La CGT se renouvelle pour rester elle-même

1. La décennie où tout vacille

Je qualifie ainsi cette période car, dans ces dix années, la CGT a vu s'effondrer une bonne partie des repères sur lesquels elle s'était construite et développée au moins depuis la Libération si ce n'est avant.

D'abord d'un point de vue international

Au début des années 1980, on parle de crise économique, la CGT de crise du capitalisme. Aujourd'hui, avec le recul, nous savons que cette crise conduira à l'émergence d'une nouvelle forme de capitalisme : le capitalisme financier internationalisé qu'on appelle aussi capitalisme néolibéral.

Les figures de proue en sont Margaret Thatcher qui devient Première ministre de Grande-Bretagne en 1979, et Ronald Reagan qui devient président des USA en 1981. Leur credo appliqué sans merci à l'échelle du globe c'est la formule TINA (« There is no alternative » : il n'y a pas d'alternative). L'intransigeance dont Margaret Thatcher fera preuve à l'égard, entre autres, du conflit des mineurs britanniques de mars 1984 à mars 1985 aura raison de la puissance des syndicats britanniques. Elle marquera durablement les réflexions et stratégies syndicales un peu partout mais notamment en Europe.

Dans les États européens et dans les institutions internationales, les mêmes recettes s'appliquent : Les États réduisent leurs dépenses sociales, privatisent les entreprises publiques et dérèglementent à tout-va. En France, les directives européennes sont utilisées pour briser la spécificité française des services publics dits intégrés, c'est-à-dire cumulant monopole public sur les fonctions de réglementation et d'exploitation, propriété publique du capital et statut également public pour les salariés.

La dérégulation du transport aérien commence au début de la décennie aux USA et se poursuit en Europe à partir de 1987.

En 1990, en France, la loi Rocard-Quilès met fin au statut d'administration des PTT, qui datait de Louis XI. Une deuxième loi dérèglemente le secteur des télécoms et ouvre la voie à leur mise en concurrence et à leur privatisation avant que d'autres secteurs ne suivent la même pente : énergie, ferroviaire…

Au plan international, le partage du monde qui semblait relativement stable depuis la sortie de la Seconde Guerre mondiale se fissure : en 1980, la Chine se convertit à « l'économie socialiste de marché ». Dans le même moment, l'URSS lance son offensive en Afghanistan. Le 13 décembre 1981, l'état d'urgence est prononcé en Pologne par le général Jaruzelski. En 1985 est lancée en URSS la *perestroïka*. En 1989, le mur de Berlin tombe. En 1991, l'URSS est démantelée. Cet effondrement des régimes se réclamant du socialisme conforte un retournement idéologique qui encourage la poussée néolibérale et la recherche de solutions individualistes plutôt que collectives.

D'un point de vue politique

Quand commence cette période, en 1980, la gauche est désunie. Le programme commun de gouvernement qui avait été signé en 1972 entre PS, PCF et Radicaux de gauche est rompu depuis 1977. La gauche s'est présentée dispersée aux élections législatives de 1978, même si elle a pratiqué ou tenté de pratiquer des désistements réciproques au deuxième tour. La CGT a appelé à soutenir les candidats de gauche placés en tête au deuxième tour, position qui ne va pas sans fort débat interne.

En 1980, à l'approche des élections présidentielles, les tensions internes sont vives. Elles sont accentuées par des positionnements différenciés sur la situation internationale

notamment sur l'intervention soviétique en Afghanistan et ensuite sur la prise du pouvoir par Jaruzelski en Pologne et les arrestations de militants syndicaux de Solidarnosc. Le débat est tendu également sur la crise, l'appréciation de celle-ci et de son issue, d'autant plus que le même sujet est au cœur des divergences apparues avec la CFDT.

Depuis 1978 en effet, la CGT a été informée par la CFDT que la stratégie dite de recentrage adoptée par cette dernière interdisait désormais toute action commune au niveau national, aussi bien interprofessionnelle que professionnelle. La stratégie à adopter par la CGT sur ce point crée là aussi des divergences internes.

Quatre secrétaires confédéraux quittent leurs responsabilités entre le 40ème et le 41ème congrès. Parallèlement, une crise s'ouvre à la rédaction du magazine féministe de la CGT, *Antoinette*, qui conduira au départ de la quasi-totalité de l'équipe de rédaction. *Antoinette* survivra quelques années mais en 1989, sa diffusion étant devenue confidentielle, le CCN décide de la « suspension » de sa parution.

D'un point de vue sociologique

De 1982 à 1990, l'industrie française perd 800 000 emplois. Les secteurs les plus touchés sont ceux où la CGT avait le plus de forces organisées, historiquement implantées et dotées d'une expérience qu'il sera difficile de remplacer. Le tertiaire passe de 50 à 65 % des emplois, C'est là que l'on trouve le plus gros des couches nouvelles du salariat, notamment la majorité des femmes salariées. Mais la CGT y est moins présente et moins organisée. Les décisions prises pour créer un secteur confédéral « employés » ne parviendront pas à dépasser le stade du diagnostic.

Le chômage s'installe comme une donnée de masse structurelle et durable. De 1982 à 1990, le nombre de demandeurs d'emplois augmente d'environ 90 000 par an. Le chômage touche principalement les hommes avant 25 ans et après 50 ans, dans un contexte où la population active continue d'augmenter d'environ 800 000 par an, essentiellement du fait de la massification du travail des femmes.

La précarité se développe en particulier chez les jeunes. Le temps partiel est institué en 1982. Il interrompt la marche en avant des femmes vers une activité professionnelle égale à celle des hommes. En quelques années, précarité et temps partiel vont créer la nouvelle catégorie des travailleurs pauvres dont les femmes seront la majorité.

Dans les entreprises, le travail change avec davantage de flexibilité, des aménagements d'horaires, de nouvelles méthodes de management qui commencent à fracturer les collectifs de travail. Partout, les garanties collectives et les statuts sont menacés : l'individualisme est érigé en référence d'avenir pour toute la société, l'affairisme est valorisé.

Les deux personnages qui incarnent l'époque sont Bernard Tapie et Jean-Marie Le Pen qui fait son entrée sur les médias à l'émission phare « l'heure de vérité » en 1984.

De quelque côté que se tourne le regard, tous les indicateurs sont donc au rouge !

2. À la recherche d'une issue à la crise capitaliste

Agir syndicalement sous un gouvernement de gauche

Dans leur enquête auprès de militants pour leur livre sur la CGT, paru en 1995, Guy Groux et René Mouriaux notent que « pour les militants, l'évocation des rapports de la CGT au mouvement communiste paraît moins centrale que celle du rapport à la gauche au pouvoir ». De fait, cette question du rapport de la CGT au gouvernement de gauche, de 1981 à 1986, laissera dans les consciences et les expériences militantes une empreinte sans commune mesure avec l'effet de toutes les alternances politiques qui suivront.

En effet, en quelques jours, quelques semaines, les militantes et militants vont être confrontés à une masse de questions à la fois nouvelles, d'une complexité inouïe, à évolution très rapide, qui souvent heurtent leurs convictions profondes et où les options à caractère directement politique s'entremêlent et quelquefois se contrarient avec les problématiques classiquement syndicales.

Les controverses sont nombreuses. Depuis la célèbre formule, au lendemain des élections, selon laquelle la CGT fait partie « de la majorité présidentielle », jusqu'à celle selon laquelle elle ne jouera « ni les pompiers ni les pyromanes », un doute existe sur le fait que la CGT pourrait ne pas être totalement indépendante du gouvernement et pourrait ne pas encourager les luttes au prétexte de ne pas le gêner.

Cette idée « ne pas gêner le gouvernement » est omniprésente dans les réactions des salariés. Il faut bien que la CGT en tienne compte pour ses propositions d'actions. Mais un doute se crée sur la réelle volonté de la direction confédérale, et plus largement des directions syndicales nationales, de vouloir vraiment réaliser les conditions d'actions fortes pour obliger le gouvernement à prendre en compte les revendications.

On comprend les racines de ce doute à la lecture du document d'orientation du 41e congrès, même s'il a été voté sans difficultés majeures. On y lit par exemple : « Il n'y a plus de bloc patronat-gouvernement contre les travailleurs ». On y lit aussi : « La longue et difficile période d'opposition au pouvoir en place est aujourd'hui derrière nous » et « cette réalité doit imprégner toute la pratique syndicale aujourd'hui ». Le document ajoute : « cela suppose donc une rupture avec ce qui a été le lot quotidien des militantes et militants durant trente-quarante ans ».

On est en juin 1982, un an donc après l'arrivée de la gauche au pouvoir. S'il est vrai que pendant une courte période, la situation est apparue comme suspendue, en équilibre tant du côté des forces patronales que des forces politiques, il n'en reste pas moins que depuis, les plans de licenciements ont repris, sans que l'on sente une réelle volonté politique de peser pour des choix industriels alternatifs.

Un certain nombre de réformes positives sont engagées, c'est également vrai. Mais au plan syndical, elles portent plus la marque des options de la CFDT (dont les militants occupent la majorité des postes des cabinets ministériels) que de celles de la CGT. (Dans sa contribution au livre « La CGT à l'épreuve des crises », Mathieu Tracol évalue le poids de la CFDT dans les cabinets ministériels à 56 % et celui de la CGT à 13 %).

Quand le document d'orientation du congrès ajoute que « Le gouvernement n'est pas notre adversaire, il doit être notre partenaire », l'idée ne passe pas facilement, en particulier dans le secteur public et nationalisé.

L'État y est en effet l'employeur, on le qualifie depuis longtemps « d'État-patron ». Comment imaginer que la CGT puisse le considérer comme un « partenaire » ?

De plus, ce serait probablement un partenariat à sens unique. A ce propos, Mathieu Tracol que j'ai déjà cité constate : « Le gouvernement Mauroy se méfie de la CGT, et la CGT ne le soutient pas de manière inconditionnelle ». Même la loi d'amnistie a dû faire l'objet d'une âpre bataille pour être étendue aux sanctions pour faits de luttes et d'action syndicale. Et nous savons tous que c'est devant le 41e congrès invité à la mairie de Lille que le Premier ministre Pierre Mauroy annonce le blocage des salaires que la CGT conteste.

Les militants sont traversés de courants d'idées contradictoires. D'un côté des velléités d'opposition franche au gouvernement se manifestent. De l'autre, des militants privilégient un esprit de conciliation pour laisser toutes ses chances à l'expérience de gauche. Entre les deux, des militantes et militants font ce qu'ils peuvent pour tenter d'exploiter au mieux les quelques possibilités ouvertes par une situation tout à fait nouvelle. Dans certains cas, et selon les sujets, les mêmes personnes peuvent se retrouver dans l'une ou l'autre des attitudes…

Cependant, même si au soir du 10 mai 1981 et dans les semaines qui ont suivi certains ont pu éprouver le sentiment que tout était possible, ils ont déchanté relativement rapidement. Quand, à l'ouverture du 41e congrès en juin 1982, Henri KRASUCKI compare la situation avec celle « qui deux siècles plus tôt a précédé la Révolution française de 1789 », et parle « de mutation historique de la société française » qui rendrait possibles les grandes transformations sociales appelées par le 40e congrès, ajoutant « c'est même cela qui a commencé », on a envie de le croire, mais ce n'est déjà plus ce que l'on vit.

Mon propos n'est pas ici de faire le bilan de cette période pour la CGT. Il s'agit seulement de l'avoir en tête pour comprendre comment cette période a imprégné toutes les années qui ont suivi dans la situation interne et quelquefois externe traversée par la CGT.

La vision de l'issue à la crise conditionne la stratégie de rassemblement et d'action

Pour la CGT, dès la fin des années 1970, la crise que traversent la France et plus généralement les pays du monde capitaliste est celle du capitalisme lui-même qui arrive à ses limites historiques.

Ni le 40e congrès, ni le 41e n'abordent la situation dans les pays du bloc soviétique dans l'analyse de la crise. On comprend donc en creux que pour la CGT, la crise ne concerne pas ces pays.

Le « socialisme » tel que l'identifie le 40e congrès est la perspective à laquelle « il faut gagner les consciences » pour en finir avec le capitalisme et ainsi trouver la seule issue possible à la crise dans laquelle le pays s'enfonce. Dans un paragraphe du programme d'action intitulé « Un avenir socialiste pour la France », le 40e congrès note même que la perspective du socialisme « avance dans les consciences ».

Si la crise est celle du système capitaliste, sa dimension est internationale. Mais elle a aussi des bases concrètes dans chaque pays. Il est alors possible de la surmonter par des réformes de « *structures démocratiques et anticapitalistes* » dit le 40e congrès. C'est tout l'enjeu d'une démarche de rassemblement, dont « l'expression politique ne peut être que l'Union de la gauche ».

Tout en constatant qu'il est trop souvent arrivé que le soutien au Programme Commun de gouvernement signé entre les partis de gauche, « éclipse le programme de la CGT », la CGT insiste sur l'importance d'exprimer son soutien en termes syndicaux « à tout ce qui permet l'ouverture d'une perspective politique », et de mener la lutte pour la démocratie économique et politique afin de réaliser les changements qu'il est urgent d'apporter à la société.

C'est avec ce corpus théorique que la CGT aborde la période qui s'ouvre avec l'élection de François Mitterrand. Un an après cette élection, le 41e congrès procède à l'analyse de ce qui vient de se produire, aux potentialités et aux blocages qui se manifestent mais je ne les développe pas, ce n'est pas le centre de mon propos. L'analyse de la crise et de ses possibles issues est omniprésente, pesante même : 13 pages sur 68 du document d'orientation sont consacrées aux questions posées par la crise non seulement à la CGT mais à la politique gouvernementale.

L'introduction affirme vouloir préciser le programme de la CGT pour un changement durable. Celui-ci est présenté comme la condition pour ouvrir « la voie à un socialisme autogestionnaire conforme aux besoins et aux conditions de notre pays ». On note l'inflexion par rapport au 40e congrès : le socialisme recherché devient autogestionnaire. On peut y voir d'une part la traduction de la critique montante sur l'insuffisance des libertés démocratiques dans les pays de l'Est, et aussi le début d'une réflexion stratégique sur l'idée qu'il ne suffit pas de prendre le pouvoir politique, il faut aussi viser le pouvoir économique exercé par les travailleurs dans les entreprises.

Chaque avancée conquise, chaque recul imposé au grand patronat constitue donc le chemin d'une rupture avec le capitalisme et la voie vers un socialisme autogestionnaire que la CGT anticipe en menant la lutte pour de nouveaux critères de gestion.

À partir de là, la confédération, son secteur économique en tête, impulse une grande bataille pour que chaque dossier, chaque concertation, chaque conflit, soit l'occasion pour la CGT de développer et faire connaître des propositions répondant à chaque situation concrète mais cohérentes avec l'objectif de changements fondamentaux progressifs.

Cette impulsion pour que la CGT se mette en position de créer partout des rapports de forces sur de nouveaux critères de gestion conduit à un foisonnement d'idées et de propositions assez impressionnant. C'est la période où par exemple, avec l'aide de la CGT Renault, un prototype de voiture populaire (la *Neutral*) est réalisé et exposé dans le patio de la CGT. Il ne sera hélas jamais industrialisé. Plusieurs fédérations, plusieurs syndicats d'entreprises vont jusqu'à éditer des livres contenant leurs propositions. La fédération des PTT édite par exemple « PTT, si on gérait autrement ? » en 1984, et ce livre alimentera durablement les batailles de la fédération.

Un nouveau débat surgit alors : celui du rapport entre propositions et revendications. L'attention est attirée sur le fait qu'il ne faudrait pas créer une césure entre des revendications qui relèveraient du social et des propositions qui relèveraient de l'économique, au risque de perdre en cohérence et en efficacité. Il ne faudrait pas non plus se comporter comme si seules les revendications relevaient de la bataille de classes, les propositions relevant davantage de la conciliation ou de la cogestion.

Au contraire, la CGT veut démontrer que faire des propositions pour un nouveau type de gestion est la condition pour faire progresser les revendications dans les consciences et dans les luttes. Il s'agit donc de « conjuguer revendications, proposition et action ».

Le 42e congrès, en 1985, affirme que la recherche de solutions à la crise est « un élément de l'action qu'elle vient étayer et dont elle peut devenir un objectif dans certains cas ».

Il s'agit donc d'articuler de manière cohérente luttes, revendications sociales et propositions économiques qui deviennent *revendications économiques* dans le Programme d'action du 42e congrès. Ce congrès considère décisif de donner une « dimension, une impulsion et une finalité bien plus fondamentales à notre démarche revendicative ».

En 1992, le document d'orientation définit encore un entre-deux : d'une part il affirme que « la CGT n'a pas pour vocation de définir une société idéale », de l'autre il a un sous-titre significatif : « oui transformation sociale, oui socialisme ». Il précise alors ce qu'il estime être incontournable pour un réel changement de société : réponse aux besoins des salariés, encouragement à leur intervention, démocratie à tous les niveaux de la société, celle-ci devenant l'objectif et le moyen de toute construction nouvelle, accroissement du rôle et de la place des syndicats et de leur indépendance.

On sent là, en creux, une interface avec ce qui a échoué dans les pays de l'Est, échec à propos duquel le 43e congrès, en 1992, reconnait que la CGT « a largement sous-estimé l'ampleur du rejet du système par les peuples concernés ».

Pendant ces dix années, la vision qu'a la CGT du changement de société a donc évolué. L'idée qu'il doit d'abord être le fruit d'un changement par le haut s'estompe au profit d'une vision en termes de processus de conquêtes progressives, de luttes concrètes et enracinées, et d'exigences alternatives sur la gestion des entreprises et du pays.

3. Du déni de la crise du syndicalisme à son possible renouveau

Pendant la décennie, la CGT va être confrontée à trois enjeux majeurs qui vont la conduire à préciser ou renouveler les traits caractéristiques de son syndicalisme : celui du thème de la crise du syndicalisme, celui des coordinations, et celui de la tentative de la recomposition syndicale.

Toute crise conduit en premier lieu à un réflexe identitaire de conservation de l'existant. La CGT n'échappe pas à cette réalité. Mais on peut aussi lui faire crédit d'avoir su, après un temps plus ou moins long, s'interroger et avancer des axes de transformation de son propre syndicalisme pour se mettre en situation de rebondir.

Un affaiblissement syndical certain

En 1981-1982, la CGT recueillait autour de 32 % des voix aux élections aux CE. Dix ans plus tard en 1991-1992, elle n'en recueillait plus que 22 %, soit une perte d'un tiers de son influence.

Sur la même période, la participation a chuté de six points. Les listes non syndicales ont progressé de 14 points. En 1991, elles totalisent plus de voix que la CGT : 30,9 % pour les premières, 20,4 % pour la CGT.

Notons que les comparaisons d'influence entre la CGT et la CFDT se jouent dans un mouchoir de poche : la CFDT est en 1991-1992 à 20,5 %. Elle était à 22,3 % en 1981. Elle baisse moins que la CGT mais elle baisse quand même, du cinquième de son électorat. C'est donc l'ensemble du syndicalisme confédéré qui est en difficulté.

Côté syndicalisation, ce n'est pas mieux si ce n'est pire : d'après la contribution d'Élyane Bressol au colloque « La CGT à l'épreuve des crises », la CGT comptait 1,8 millions d'adhérents actifs en 1975. Ce chiffre tombe à 1 286 000 en 1981 et à 511 000 en 1989, le compteur s'arrêtant à moins de 500 000 en 1994. Élyane précise que les années 1982-1989 sont les plus noires : moins 16 % en 1982 puis moins 7 % par an en moyenne entre 1983 et 1988.

La CGT a donc perdu 70 % de ses syndiqués entre 1975 et 1989, dont 60 % entre 1981 et 1989.

Moins présente dans les secteurs industriels sacrifiés au nom de la crise, la CFDT, selon Frank Georgi, perd malgré tout 40 % de ses syndiqués sur la période 1976-1986. J'ai entendu des chiffres supérieurs émanant de dirigeants confédéraux de la CFDT mais ne pouvant citer de sources fiables, je préfère m'abstenir.

Une étude de l'Insee constate que les effectifs syndiqués diminuent dans toutes les branches et pour tous les syndicats à partir de 1977-1978. En quinze ans, la perte globale est estimée à environ 50 %. Tout le syndicalisme est donc en réelle difficulté. Une occasion en or pour engager une forte campagne médiatique et politique sur l'idée de crise voire de mort annoncée du syndicalisme.

Le thème de la crise du syndicalisme

Si le terme de crise est devenu aujourd'hui une véritable tarte à la crème, un mot-valise qu'on emploie à tout bout de champ, c'était loin d'être le cas dans les années 1980. À l'époque, il porte en lui l'idée d'une mort inéluctable, sauf à réaliser un *aggiornamento*, ce qui, pour la CGT signifierait abandonner tout ce qui la caractérise.

Quelles sont les thèses avancées en faveur de l'idée de crise ?

D'abord celle de la fin de la lutte des classes et donc du syndicalisme de classe qui seraient condamnés par les évolutions technologiques et sociologiques. En même temps que disparaissent les industries qui ont donné naissance à la classe ouvrière et au mouvement ouvrier, disparaîtrait donc toute idée de lutte et d'aspiration à un monde meilleur.

Un deuxième groupe d'idées présentait le syndicalisme non seulement comme archaïque, mais même comme inutile. Les directions d'entreprises veillant au consensus et à la cohésion sociale, elles occuperaient le rôle précédemment dévolu aux syndicats. Les

contradictions d'intérêts seraient effacées, les salariés devenus « collaborateurs » n'auraient d'autre ressource que d'adhérer aux objectifs stratégiques de l'entreprise et à leur mise en œuvre.

Un troisième groupe d'idées pousse encore plus loin la logique : d'inutile, le syndicalisme pourrait même devenir nocif, puisque faisant obstacle aux réformes et restructurations prétendument nécessaires à l'évolution de la société française.

Enfin, puisque ce syndicalisme est nocif, il n'y a pas d'hésitation à avoir pour organiser la répression voire criminaliser l'action syndicale et les luttes.

Côté patronal, certains n'hésitent pas à verser des larmes hypocrites sur la crise syndicale et à prétendre souhaiter des « syndicats forts ». La question est alors : forts pour quoi ? Forts pour organiser les salariés et leur permettre de se faire entendre ? ou forts pour faire passer parmi les salariés les objectifs de la direction d'entreprise et le message consensuel ?

Comme on peut s'y attendre, ces campagnes visent principalement la CGT pour au moins deux raisons :

La première est la place historique de première organisation syndicale qu'elle occupe, à la fois dans l'histoire et dans la place reconnue par les salariés. La CGT est toujours la première impactée dès que l'on parle du syndicalisme, pour le valoriser ou pour le dénigrer. Quand le syndicalisme va bien, cela profite davantage à la CGT quand il va mal cela lui nuit davantage.

La deuxième raison est sans aucun doute la plus importante : même affaiblie, la CGT est un obstacle de taille à l'offensive néolibérale. L'objectif est donc de peser à la fois sur ses orientations, sur ses actions et sur ses capacités de mobilisation. Parvenir à la marginaliser, à l'isoler sur l'échiquier syndical complète l'offensive.

On comprend dans ces conditions que la CGT ait mis un certain temps à s'approprier le thème de la crise du syndicalisme. Plus la pression était forte, plus elle résistait, y voyant en quelque sorte un enjeu existentiel.

Trois temps marquent l'appropriation par la CGT de cette thématique :

Le premier va en gros jusqu'à l'orée de l'année 1985. La CGT récuse toute idée de crise du syndicalisme ; les difficultés qu'elle rencontre sont soit niées soit attribuées à une période transitoire que des mesures d'impulsion et d'organisation pourront résoudre.

Dans un deuxième temps, qui va jusqu'à 1990, elle affirme que si crise du syndicalisme il y a, cela ne peut être que celle du syndicalisme réformiste, que le document d'orientation du 42e congrès nomme le « syndicalisme de renoncement ». Il est présenté comme enfermé dans une contradiction insurmontable : soit persévérer dans son acceptation de la gestion de la crise, ce qui le conduit à accepter voire à favoriser les reculs sociaux et finit par le priver de sa raison d'être. Soit combattre la crise, appeler à la lutte et à l'unité d'action et alors il se renie lui-même. Dans le même document, la CFDT est accusée de participer à plein, par sa stratégie de recentrage, à l'offensive contre le syndicalisme en

portant elle-même l'idée de crise du syndicalisme, celle de l'inutilité de la lutte et de la grève.

En avril 1987 encore, le rapport à la CEC constate que la conclusion de plusieurs débats dans cette instance est qu'« il n'y a pas de crise du syndicalisme de lutte, du syndicalisme revendicatif ». Là encore, l'accent est mis sur la crise des « différentes variantes du syndicalisme réformiste ». Celle-ci résulterait de l'impossibilité pour celui-ci d'obtenir par la négociation et le compromis quoi que ce soit de positif pour les salariés face aux politiques d'agression sociale menées par le capital. Les syndicats qui s'y prêtent deviennent de fait des agents actifs de la régulation sociale au service de la restructuration capitaliste.

Dans un troisième temps enfin, qui commence en 1990, la CGT s'approprie l'idée de crise du syndicalisme. Elle le fait de manière offensive, c'est-à-dire avec des propositions susceptibles de donner un nouveau souffle au type de syndicalisme qu'elle incarne, ce qui sera détaillé sous la forme de l'exigence d'un « renouveau du syndicalisme ».

Ainsi le document d'orientation du 44e congrès en 1992 reconnaît en termes encore très prudents que « la crise que traverse notre pays traverse le syndicalisme lui-même. La CGT n'y échappe pas ». Le texte appelle à un profond renouvellement de notre syndicalisme, non pas pour se renier mais pour être toujours mieux la CGT de notre époque.

Pourquoi tant de temps ?

Pendant un peu plus de cinq ans, la CGT aura donc refusé de se considérer « en crise », et autant pour définir une contre-offensive. Pourquoi ? Une partie de la réponse nous est donnée par Jean Magniadas dans une table ronde publiée par *Société Française* en 1991. Il dit : « avoir mis beaucoup de temps à se reconnaître dans le mot crise ». Pas sur l'idée qu'on ne peut plus continuer comme avant mais parce qu'il lui était impossible de faire abstraction du contexte dans lequel ce terme est apparu et de l'idéologie qui le porte. Celle-ci, dit-il, inclut l'idée de « disparition du syndicalisme, de la fin du mouvement ouvrier, de l'institutionnalisation du syndicalisme ». Or, pour lui, les transformations sociales et les mutations du salariat très importantes ne modifient pas « les bases sur lesquelles se fonde le syndicalisme, c'est-à-dire la lutte contre l'exploitation et l'aliénation qui n'ont pas disparu ». Dans la même table ronde, René Mouriaux dit que le terme de crise du syndicalisme lui paraît « adapté du fait de la phase de grande réflexion et de remise en cause dans laquelle se trouve le syndicalisme ainsi que de l'acuité des problèmes qu'il rencontre ». Il précise cependant que « lorsque que ce terme est employé dans le sens de « déclin ou de mort » du syndicalisme, alors il ne s'y reconnaît pas ».

Les coordinations : un nouveau syndicalisme ?

Le 26 décembre 1986 éclate un conflit chez les cheminots mené par une coordination. Le premier communiqué confédéral y voit une « duperie et une récupération politicienne ». Mais dès le 28 décembre, le Bureau confédéral affirme son appui total à la lutte des cheminots « en respectant pleinement son caractère spécifique ». Des manifestations interprofessionnelles de soutien à la lutte sont organisées dès le 30 décembre.

Le 7 janvier, le rapport du Bureau à la CEC parle d'une nouvelle offensive contre le syndicalisme de lutte et de « réactualisation du thème de la crise du syndicalisme ».

Le 15 janvier, la Confédération évalue déjà la portée du conflit mais surtout les interrogations qu'il lui pose en termes de pratiques syndicales : elle affirme sa volonté « d'une pratique syndicale nouvelle, ouverte, démocratique, débarrassée de toute routine, de tout bureaucratisme ».

Le 4 février, le rapport du Bureau à la CEC fait de ce conflit « une véritable leçon de choses ». Il en déduit la nécessité de déployer une forte activité revendicative à l'entreprise qui permette aussi de faire émerger des convergences de lutte.

En 1984 déjà, Bernard Desormière, Secrétaire général de la fédération santé-action sociale, analysait la lutte des infirmières pour « la revalorisation de la profession ». Il a fallu dit-il « convenir de notre retard, qu'on était à côté de l'action » Il estimait que c'est la nature des revendications qui pose un problème : la CGT parle en termes de pouvoir d'achat, les infirmières en termes de revalorisation de la profession. « La CGT a alors pris l'initiative de l'unité avec les syndicats et les associations professionnelles ». Il ajoutait : « nouveau cela l'est à l'évidence ». Il faut prendre en compte les exigences de la lutte même si dit-il « cela ne fait pas très puriste en termes de syndicalisme de classe ». Quatre ans plus tard, une coordination infirmière animera une lutte, longue, historique, de ces femmes qui revendiquent de sortir de l'espèce de sacerdoce auquel elles se sentent assignées et d'être reconnues comme de vraies professionnelles. Exigence toujours en cours aujourd'hui. Je ne résiste pas au plaisir de rappeler le mot d'ordre féministe de la lutte de 1988 : « ni bonnes, ni nonnes, ni connes ».

Ainsi, pendant quelques années, les coordinations et comités de luttes vont essaimer, essentiellement dans le secteur public : a-syndicales, non syndicales, ou antisyndicales, les coordinations sont à chaque fois le révélateur d'un terrain laissé en jachère par les organisations syndicales. En tout cas c'est ainsi que la CGT fait le choix de les interpréter. Elle en déduit les lignes de force de la transformation de son propre syndicalisme qu'elle doit opérer sur la façon d'élaborer les revendications, sur les formes de luttes, les pratiques démocratiques et l'unité d'action.

L'offensive de recomposition syndicale

Avant d'aborder cette question du renouvellement, je voudrais m'arrêter un instant sur l'offensive de recomposition syndicale. En même temps que se déroule la forte campagne sur la crise du syndicalisme, s'engage une opération dite de « recomposition syndicale » visant à constituer une grande force sociale-démocrate en France.

Rappelons les faits :

Dès 1979, la CFDT qui a rompu l'unité d'action avec la CGT envisage une démarche « à plusieurs vitesses » concernant les autres centrales. Pour Edmond Maire (1988), il faut qu'entre les principales organisations réformistes s'atténuent peu à peu « *des clivages venus d'un autre temps*. ». En 1983, un petit courant trotskyste « Front Unique Ouvrier » quitte la FEN pour rejoindre FO. Le consensus interconfédéral sur l'autonomie de la FEN est menacé. À partir de 1984-85 et surtout de 1986, la FEN effectue une évolution

comparable à celle de la CFDT. Elle envisage un regroupement des forces syndicales réformistes en trois temps :

- Une réforme des structures internes pour annihiler le courant unité et action en instituant un syndicat unique de la maternelle à la terminale,
- La réunion dans un seul syndicat des syndicats autonomes d'inspiration socialiste,
- La fusion de la FEN, de la CFDT et de FO.

Au printemps 1986, Jean LE Garrec, ministre socialiste de la Fonction Publique, indique dans une interview au *Nouvel Observateur* que le PS a besoin de relais syndicaux et qu'il encourage le rapprochement CFDT/FEN avec cet objectif.

Cependant, avant même de se réaliser, la recomposition sociale-démocrate du syndicalisme a du plomb dans l'aile.

D'un côté, Edmond Maire dit refuser la social-démocratie qui rêve « toujours de se servir des syndicats comme moyen de pression populaire ».

En 1988, le conflit des camions jaunes des PTT est le prétexte pris par la CFDT-PTT pour exclure ses syndicats de la région parisienne. Ceux-ci créent les premiers syndicats SUD qui vont bientôt faire quelques petits. Les syndicats SUD rejoignent le « Groupe des dix » et contribuent à lui donner une attitude plus contestataire. Des syndicats autonomes de sensibilité plutôt socialiste quittent le Groupe des dix. Ils participeront à la création de l'UNSA en 1993.

D'un autre côté, Marc Blondel succède en 1989 à André Bergeron au secrétariat général de FO. Il est élu justement dans l'objectif de préserver l'autonomie de FO et de concurrencer la CGT, voire de la supplanter.

En troisième lieu, la restructuration interne de la FEN fait l'objet d'une vive opposition y compris dans la tendance majoritaire. Le SNES et le SNEP sont exclus le 6 octobre 1992. Le congrès de la FEN de décembre 1992 adopte de nouveaux statuts. Les syndicats exclus créent la FSU, qui sera élue en tête des organisations syndicales de l'Éducation, puis de la Fonction publique.

L'entreprise de recomposition se solde donc par un lourd échec : il n'y aura pas de syndicat ouvertement social-démocrate en France. Mais l'émiettement syndical français est encore accru : en 1980 il y avait cinq confédérations et la FEN. En 1993, il y a cinq et bientôt six confédérations syndicales plus la FSU, les Sud-Solidaires, le Groupe des dix.

Plus l'offre syndicale s'élargit, moins les salariés se syndiquent : la division, l'émiettement syndical jouent plus un effet repoussoir qu'engageant.

La CGT et la recomposition syndicale

Dans un premier temps, la CGT voit cette tentative comme un moyen de lui disputer le terrain et de lui ravir la 1ère place dans le syndicalisme : un certain nombre d'alliances réalisées dès 1982 entre CFDT, CGC et FO pour prendre la direction de comités d'entreprises à la place de la CGT la confirment dans ce sens. Elle sent que c'est sur le terrain de ses difficultés à réaliser l'unité qu'elle est friable.

Puis, en 1988, elle estime que la recomposition vise à modifier le rôle du syndicalisme : il n'aurait plus pour tâche de défendre les revendications mais plutôt de devenir un instrument de la régulation sociale.

Sur le terrain contestataire, elle n'est maintenant plus seule du fait de la création de SUD et de la FSU d'une part, de la nouvelle attitude de FO d'autre part. Il lui faut donc clarifier sa propre approche de la dialectique entre contestation et propositions, entre luttes et négociations.

C'est désormais sur ce terrain du rôle du syndicalisme que la CGT va travailler pour faire échouer les tentatives de recomposition syndicale et de marginalisation de la CGT.

Elle estime qu'il lui faut désormais donner un contenu au type de syndicalisme qu'elle veut promouvoir. S'amorce alors une réflexion qui la conduira à revisiter tous les aspects essentiels du syndicalisme qu'elle incarne : de la défense des revendications à la démocratie, d'un rapport plus étroit aux salariés dans leurs diversités à une nouvelle approche de l'unité d'action et des relations entre les organisations syndicales. Il y faudra plusieurs années mais la démarche commence là.

4. La CGT se renouvelle pour rester elle-même

Depuis des années, la CGT définit sa stratégie à partir de deux piliers qui lui semblent solides et assurés : l'union de la gauche d'un côté, l'unité d'action avec la CFDT de l'autre. Or, la première est rompue en 1977, la seconde en 1978. C'est donc une révision assez complète de sa place et de son rôle sur l'échiquier politique et social que la CGT doit entreprendre. Cela la conduira, quelquefois à marche forcée, mais la conduira malgré tout à un renouvellement profond, même s'il est progressif, des principaux axes qui définissent son type de syndicalisme.

Je vais en prendre trois aspects : l'unité d'action, la démarche revendicative et la démocratie. D'autres pourraient être mis en exergue tels que les engagements internationaux ou le positionnement vis-à-vis de l'Europe mais cela alourdirait une conférence qui se révèle déjà bien trop longue.

L'unité d'action

Historiquement, la CGT est attachée à l'unification syndicale. Rassembler tous les travailleurs de toutes sensibilités dans une seule et même organisation est la ligne de mire de sa stratégie syndicale. L'unité d'action est vue comme un moyen d'y parvenir à terme. Après l'accord d'unité d'action de 1966 avec la CFDT, et surtout dans les périodes d'union de la gauche, cet objectif paraît presque accessible au moins avec cette organisation et peut-être à terme avec la FEN. Cette vision s'effondre avec le recentrage de la CFDT.

Le 11 janvier 1978, Edmond MAIRE présente à la CGT le sens et le fond du recentrage, et la décision de la CFDT de mettre un terme à l'unité d'action telle qu'elle se pratique entre les deux organisations depuis au moins 12 ans. Le coup est tellement rude pour la CGT que sa direction ne rendra pleinement compte à la CEC de cette réunion que 18 mois plus tard.

Dans un premier temps, la CGT explique le recentrage par la persistance à l'intérieur de la CFDT d'une ligne réformiste « originelle », en butte à une ligne de classe gagnant du terrain. Elle fait donc le choix de tenter de conforter cette deuxième.

Le 40e congrès, en novembre de la même année, définit l'ambition de l'unification syndicale : « Cette centrale unitaire au contenu de classe précis sera fondée sur les principes d'indépendance et de démocratie d'un véritable syndicalisme de masse ». Il propose, dans des conditions sur lesquelles je ne reviens pas ici, un Comité National d'Unité d'Action pour créer les conditions de cette unité syndicale. La suite est connue : aucune autre organisation ne répondra favorablement.

En septembre 1979, encore, un texte d'analyse par le BC du congrès confédéral de la CFDT de mai 1979 affirme qu'il ne faut rien changer à la stratégie unitaire avec la CFDT « car rien n'est irréversible ».

À partir du CCN de janvier 1980, une inflexion se dessine. La CGT commence à craindre pour sa propre identité. En effet, dans les entreprises, le pli est pris de n'envisager l'action qu'à condition qu'elle soit commune CGT-CFDT. Cela conduit à une perte d'indépendance de la CGT dans sa capacité revendicative et au risque qu'elle soit elle-même entraînée dans un comportement de fait d'acceptation de la crise ou de non-combat pour en sortir. Le CCN considère donc que « le danger principal serait de ne pas faire suffisamment la clarté contre le recentrage de la CFDT ».

Ce raidissement apporte de l'eau au moulin de tous ceux qui mènent campagne, pas toujours bien intentionnée, pour faire porter à la CGT la responsabilité principale de la désunion. Or, comme le remarquent Hamon et Rotman dans leur livre sur la deuxième gauche paru quelques années plus tard, « le divorce était contenu dans le recentrage ».

Dans le CCN mais aussi dans les organisations de la CGT, les débats seront aussi nombreux et durables que les pratiques seront différenciées. La CGT éprouvera le besoin de clarifier ses positionnements à plusieurs reprises au travers de textes fondamentaux ou de résolutions du CCN et de la CEC.

Au fil du temps, la CFDT poursuit et affirme sa ligne. La CGT ne cherche plus à la lui faire abandonner, elle définit sa stratégie en en prenant acte et en s'y opposant. Ce faisant, elle en vient à mieux définir ou tout au moins à actualiser les traits caractéristiques du syndicalisme CGT. Le terme d'indépendance de la CGT est souvent mis en avant dans la définition de son rapport à la CFDT. On y sent la crainte de la CGT d'être entraînée, à son corps défendant, dans des positionnements contraires à ses valeurs fondamentales. Mais il est aussi intéressant de remarquer qu'elle emploie le même mot pour qualifier son rapport au politique ou bien sûr au patronat. C'est donc en fait d'identité propre qu'il est question et c'est en ces termes que la suite s'écrira.

Quant à la stratégie d'unité d'action, elle se précise progressivement :

Le 42e congrès insiste pour que la CGT prenne « seule ses responsabilités lorsque les circonstances l'exigent ». Il privilégie l'unité des salariés dans un rapport qu'il souhaite direct entre eux et la CGT. Ce n'est qu'en troisième point que vient l'idée « sans renoncer à l'unité d'action ».

Le 43e congrès, en 1989, se félicite que la stratégie choisie aux deux congrès précédents ait permis de se sortir de « la recherche systématique et préalable d'accords de sommet comme condition de l'unité d'action ».

Il voit l'unité des salariés comme la condition préalable à l'unité d'action entre syndicats. Il avance l'idée que la clé pour parvenir à des mobilisations unitaires réside dans la capacité de la CGT à définir les revendications et les modalités d'actions avec les salariés afin que, par leur pression, il devienne difficile à toutes les autres organisations syndicales de rester en dehors de la lutte. Ainsi dans son rapport au congrès Henri Krasucki affirme : « Nous sommes pour l'entente et le rapprochement entre syndicats, la manière de conduire les luttes que nous préconisons en ouvre la possibilité ».

Enfin, en 1992, le 44e congrès précise la démarche : il s'agit de « n'escamoter ni les différences ni les divergences entre les organisations ». On remarque qu'il n'est pas question de points communs. L'objectif affirmé est clairement de « permettre le rassemblement sur ce qui est l'élément unificateur essentiel : la revendication élaborée démocratiquement en faisant des salariés les acteurs décisifs ». Le document d'orientation incite même les militants à « poser devant les salariés la question de l'unité syndicale ». Le document poursuit : « Nous affirmons notre certitude qu'un syndicat regroupant tous les salariés et faisant de la démocratie le fondement de ses règles de vie n'est pas seulement nécessaire, il est possible et apporterait une efficacité considérable au mouvement social ».

Deux questions majeures apparaissent donc comme clés de la démarche syndicale que la CGT impulse : la revendication, d'une part, la démocratie d'autre part.

La démarche revendicative

Quoi de plus naturel pour un syndicat que de s'interroger sur la nature et la cohérence de ses revendications, du sens à leur donner de la manière de les élaborer et de les faire aboutir ? Chaque congrès est l'occasion de procéder à cet examen et d'actualiser ce qui doit l'être, en fonction des évolutions des situations d'une part, des évolutions de démarche d'autre part.

Le 40e congrès définit la nature du programme d'action proposé au vote, comme « un tout où se retrouvent les problèmes généraux et les problèmes particuliers. Il tient compte des spécificités, des intérêts catégoriels comme des préoccupations communes à tous les salariés ». Il est très détaillé.

Au 41e congrès, il est défini comme « la direction dans laquelle il faut aller pour réussir et pour ouvrir une issue à la crise. C'est aussi une référence pour apprécier le contenu, l'étendue et l'efficacité des réformes, de l'action du gouvernement et de la majorité en toutes circonstances ».

Au 42e congrès, il est vu comme la présentation des revendications à mettre en débat parmi les salariés.

Au 43e congrès, le programme d'action est remplacé par un « projet d'objectifs revendicatifs et de lutte ». Le rapporteur y voit un double enjeu :

- Nourrir des luttes quotidiennes pour des revendications de haut niveau et convergentes, d'une part,
- Favoriser le développement d'un mouvement social puissant et transformateur d'autre part.

Par la suite, les objectifs deviendront des repères revendicatifs régulièrement actualisés par le CCN.

Ce changement réalisé sur un peu plus de dix ans indique en fait des évolutions profondes dans la façon dont la CGT envisage l'élaboration des revendications, leur rôle et leur place dans la définition de son syndicalisme.

Elle sort peu à peu de la démarche qu'on a appelée programmatique pour inventer une démarche où la question de l'élaboration démocratique de revendications avec les salariés dans toutes leurs diversités devient première.

L'expérience des luttes de toute la période a beaucoup contribué à ces évolutions.

Avant 1975, d'après le ministère du Travail, les premiers motifs de conflits dans les entreprises sont les salaires et les conditions de travail. Sur les dix années dont nous parlons c'est l'emploi, ou plus exactement le refus des suppressions d'emplois. Cette réalité, qui domine toutes les autres, masque que l'éclatement du salariat qui commence induit des situations très diverses.

La CGT s'engage dans un grand débat sur les identités professionnelles dans lequel l'UGICT joue un rôle d'aiguillon important. On s'aperçoit qu'aucun, aucune salariée ne peut se reconnaître dans une seule case telle que définie dans les documents CGT.

Les femmes, par exemple, jusque-là vues comme une catégorie homogène pour lesquelles la CGT doit déployer une activité dite spécifique, sont devenues la moitié du salariat. Elles ont à la fois un vécu commun à toutes les femmes, lié à l'expérience de la domination, et en même temps des situations et aspirations très différenciées selon leur génération, leur place dans la hiérarchie salariale, et selon leur secteur professionnel. Ce n'est qu'à partir du 44e congrès, donc au-delà de la période abordée ici, que la CGT admet ces réalités et se décide, encore très timidement, à envisager que c'est le cœur de son activité qui doit se transformer pour que femmes et hommes de toutes catégories puissent s'y retrouver.

A partir du 42e congrès, la prise en compte des diversités, de toutes les diversités, devient le fil conducteur de la façon dont la CGT envisage son rapport aux salariés, la construction de ses propositions revendicatives et du rassemblement.

La revendication devient alors le vecteur par lequel on passe du « je au nous », par lequel on peut favoriser l'engagement individuel vers l'action collective, par lequel aussi on peut modifier la situation sociale.

Les cahiers revendicatifs ont été relancés avec plus ou moins de succès au début de la décennie. Censés favoriser un retour syndical au plus près des réalités concrètes du travail, ils souffrent de ne pas avoir donné lieu à suffisamment de débats sur la nature de la stratégie qui les sous-tend.

Résultats ? Ils sont peu, pas, ou mal utilisés. Certains y voient une tentative pour en rabattre sur le programme de la CGT et sa portée transformatrice. D'autres s'en servent comme s'il s'agissait d'un sondage sans que les propositions de la CGT soient portées à la connaissance des salariés. Plusieurs initiatives confédérales, dès 1985, remettent les cahiers revendicatifs au centre d'une démarche démocratique visant à porter réellement ce que veulent les salariés. En 1988, à leur propos, Louis Viannet parle d'une « conception un peu nouvelle de notre activité qui consiste à aller vers les salariés, à décider avec eux ». Il défend l'idée d'une « activité revendicative agressive » dans laquelle le cahier revendicatif n'est pas un simple récolement des revendications mais un point de passage de l'échange entre ce que la CGT a à dire et ce que les salariés ont à exprimer ou l'inverse.

Pour qui ne connaît pas la CGT, ceci pourrait apparaître un détail. Dans les faits, c'est l'amorce d'un changement de centre de gravité dans son rapport aux salariés.

Il n'est plus question d'arriver avec des idées toutes faites qu'on doit faire passer ou auxquelles on doit gagner les salariés. Il s'agit d'avoir les idées suffisamment claires pour être en capacité de débattre et d'élaborer avec celles et ceux qui nous entourent, à partir de ce qu'elles et ils ressentent, même si ce n'est pas exactement ce qui était imaginé au départ.

On passe ainsi de la propagande à la communication, et ce n'est pas un détail.

Au 43e congrès, la CGT présente sa nouvelle démarche revendicative comme le ciment du rassemblement et de l'unité des salariés. Fondée sur les besoins, élaborée démocratiquement avec les syndiqués et les salariés, elle doit permettre un processus de luttes enraciné sur le lieu de travail. Processus de luttes qui est lui-même la condition d'une transformation de la société et de l'issue à la crise.

La démocratie

Tous les conflits des années 1986 à 1990 comportent une exigence démocratique forte. Qu'ils soient animés par des coordinations, des comités de luttes divers et variés, par des intersyndicales, ils portent des enjeux communs : sur la transparence des décisions, un rapport le plus direct possible entre représentés et représentants, la volonté d'être partie prenante du contenu des revendications comme des modalités d'action tout au long du conflit y compris lorsqu'ils se terminent. La CGT prend cette question de la démocratie à bras-le-corps et tente tout ce qui est possible pour en être le fer de lance.

J'ai en mémoire par exemple la fin du conflit des chauffeurs postiers, les camions jaunes, en 1988. La CGT a proposé qu'il y ait deux votes en assemblée générale sur la reprise du travail : un premier vote qui permet à chacun de voir où en sont les autres sur la question, un deuxième pour, du fait de cette conscience du rapport des forces, décider ou non de la reprise du travail.

Le conflit des finances aura également fait émerger de nombreuses pratiques nouvelles et aura montré que la démocratie interne et dans le rapport aux salariés devenait une question décisive.

La pratique de la consultation des salariés a déjà permis des avancées. Dans le climat d'exigence de « négociations en direct » portées par diverses forces en France en soutien

au syndicat Solidarnosc, la CGT avance la revendication qu'elles se déroulent aussi en direct en France.

En 1983, avant de prendre une décision de signature ou de non signature de l'accord salarial de la Fonction publique dont le ministre était Anicet Le Pors, les fédérations CGT de la Fonction publique testent cette pratique dans quelques services où elles étaient bien implantées.

En 1984, la CGT met au point une technique, avec les moyens de l'époque, pour la négociation sur la flexibilité. La mobilisation qui en est résulté aura beaucoup compté pour qu'au final aucun syndicat ne puisse signer l'accord voulu par le patronat et la CFDT.

En 1989, la CGT PTT obtient l'utilisation du réseau interne de télécommunication pour combattre le démantèlement des PTT. 20 000 salariés sur tout le territoire pourront ainsi participer au débat en direct et le transformer en mobilisation de masse.

Il ne s'agit là que de quelques exemples. Dans les faits, toute la CGT déploie des expérimentations très novatrices.

La question démocratique devient ainsi un enjeu majeur pour la CGT ; il n'est pas question de la limiter à la participation aux élections professionnelles (qui baisse fortement) même si c'est important, il faut viser une démocratie active qui implique le maximum de gens à toutes les étapes du processus. C'est là qu'on commence à parler du « syndiqué acteur et décideur » et à envisager la possibilité de changements dans le centre de gravité des fonctionnements internes et dans les rapports directions syndicales/syndiqués.

A partir de 1992, les idées et les pratiques sur « la culture du débat » prendront appui sur ces avancées d'abord en interne, puis plus largement. Elles permettront entre autres que la CGT puisse s'ouvrir à d'autres composantes du mouvement social, syndical et associatif et entrer dans la phase de déploiement telle que qualifiée par Sophie Béroud.

CONCLUSION

Nous arrivons au terme de cette intervention. J'espère vous avoir sensibilisés à l'idée que la CGT n'a pas cessé de bouger même pendant cette décennie où elle a pris des coups de toutes sortes et où elle a bien failli vaciller. Elle a effectué un travail considérable de réflexion, d'adaptation et de renouvellement dans des conditions extrêmement difficiles. Bien des pratiques et des idées sur lesquelles la CGT se bat aujourd'hui ont germé dans cette décennie terrible.

Elle a revu sa façon d'envisager le changement de société, le situant davantage en termes de processus à partir d'un travail important pour faire émerger des propositions sociales et économiques susceptibles d'ouvrir, à partir des luttes, des issues à la crise capitaliste et au-delà au système lui-même. Poussée à la fois par les évènements et par ses propres choix, elle a commencé à redéfinir l'identité du syndicalisme qu'elle représente : à la fois revendicatif et démocratique, de luttes et de propositions, de clarté et de recherche d'un nouveau type d'unité d'action. Ce sera déterminant pour affirmer quelques années plus tard le contenu de son indépendance syndicale.

Elle a mis en avant des axes pour réussir à « changer tout en restant elle-même », selon la formule consacrée, dans une période où elle affrontait deux dangers concomitants : le risque de marginalisation voire de disparition d'une part, le risque de dénaturation de sa spécificité d'organisation de lutte de classes d'autre part.

Elle a beaucoup travaillé sur les évolutions du salariat et vu que les diversités croissantes de conditions de travail et de vie impliquaient une activité syndicale elle-même diversifiée, qui devait transformer de l'intérieur ses manières de fonctionner et d'agir. Voir ne suffit pas à réaliser mais c'est un début ! Confrontée à une fragilisation de tous les repères qu'elle incarnait et sur lesquels elle se construisait, elle a imaginé un autre rapport aux salariés, moins vertical, plus direct, plus horizontal, plus modeste aussi, au moins dans les intentions, car pour ce qui est de la mise en œuvre réelle cela est resté et reste évidemment difficile. Elle a posé le sujet de la démocratie interne comme une question majeure sans toutefois parvenir à la faire concrètement évoluer dans cette période. Elle a donc posé les soubassements pour ce qui va intervenir ensuite.

Voilà, pour conclure cette conférence et même ce cycle de conférences, « sortir de crise », je voudrais livrer à votre réflexion une citation de Robert Castel dans son livre « Métamorphoses de la question sociale », où il explique préférer le mot de « métamorphose » à celui de crise :

« Même fondamentaux, les bouleversements ne représentent pas des innovations absolues, s'ils s'inscrivent dans le cadre d'une même problématisation […] Si l'avenir est une aventure dont seule l'histoire écrit le scénario, il est largement imprévisible. Demain comportera de l'inconnu. Mais il sera aussi travaillé à partir de l'héritage d'aujourd'hui ».

C'est avec cet état d'esprit que j'ai construit cette intervention.

Pour citer cet article : Maryse Dumas, « Sortie de crise syndicale : l'émergence d'une démarche syndicale nouvelle (années 1980-1990) », IHS CGT, conférence du 21 juin 2022.