Recherche et Renouveau syndical

Compte-rendu des séminaires préparatoires
au colloque des 24 et 25 novembre 2016 (Montreuil)

La CGT à l'épreuve des crises

Du milieu des années 1970 jusqu'en 1995

Institut CGT d'histoire sociale (IHS CGT)

Décembre 2018

La CGT à l'épreuve des crises
Du milieu des années 1970 jusqu'en 1995

Compte-rendu des séminaires préparatoires
au colloque des 24 et 25 novembre 2016 (Montreuil)

Institut CGT d'histoire sociale (IHS CGT)

Décembre 2018

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 5

PREMIER SEMINAIRE (11 FEVRIER 2016) : 13

Intervention de la CGT dans les entreprises : avec quelles forces militantes ?

- **RAPPORTS INTRODUCTIFS : 15**
  - **Au cœur des entreprises, les évolutions et l'action de la CGT 17**
    par Gérard GAUME
  - **Les forces militantes 25**
    par Lydia BROVELLI
  - **Troisième rapport 35**
    par Jean-Marie PERNOT
- **INTERVENTIONS DIVERSES 41**
- **CONCLUSION DU SEMINAIRE 69**
  par Gérard GAUME, Lydia BROVELLI ET Jean-Marie PERNOT

SECOND SEMINAIRE (15 MARS 2016) : 73

La CGT, l'industrie et le secteur public et nationalisé

- **RAPPORTS INTRODUCTIFS 75**
  - **La CGT, l'industrie et le secteur public et nationalisé 77**
    par Gérard ALEZARD ;
  - **La CGT, l'économie et la gauche au pouvoir (1984-1988) 99**
    par Michel MARGAIRAZ
- **INTERVENTIONS DIVERSES 103**
- **CONCLUSION DU SEMINAIRE 135**
  PAR Gérard ALEZARD

ANNEXES 139

- **PROGRAMME DU COLLOQUE 141**
- **ÉTAT SOMMAIRE DES ARCHIVES CONFEDERALES DE LA CGT 147**
- **TEXTE DE MICHEL MARGAIRAZ 155**

Cette étude a été réalisée dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2016 (projet n° 2) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations représentatives de travailleurs* » et la Confédération générale du travail (CGT).

INTRODUCTION GENERALE

Cette publication vous propose la synthèse des deux séminaires qui ont contribué à la préparation scientifique du colloque intitulé : « La CGT à l'épreuve des crises, du milieu des années 1970 à 1995 » organisé par l'Institut CGT d'histoire sociale (IHS CGT) avec plusieurs laboratoires scientifiques[1] ; il s'est tenu, au siège de la Confédération générale du travail, les 24 et 25 novembre 2016[2].

L'ouverture d'archives, la nature des travaux de scientifiques et de syndicalistes, tout laissait prévoir une densité exceptionnelle pour ce colloque. C'est pourquoi son conseil scientifique et les organisateurs ont jugé utile d'avoir en amont la possibilité de creuser certains thèmes. Ainsi, ces deux séminaires – trois à l'origine[3] – ont été conçus pour donner plus d'ampleur à la préparation du colloque auquel ils sont associés.

Les séminaires n'avaient pas comme objet de traiter dans leur entièreté les sujets définis. En effet, les membres du comité scientifique préparant le colloque estimaient que la complexité de certaines questions marquantes de ces vingt années de syndicalisme CGT devaient subir un premier travail historique, une sorte d'étape exploratoire dans la recherche afin qu'ensuite ces questions puissent être mieux exploitées. Ambition qui donne aux séminaires une place singulière dans les travaux du colloque. Aussi, il fut sélectionné trois thèmes qui entreraient dans le colloque avec un bagage issu d'une réflexion collective de dirigeants syndicalistes et de chercheurs. Le choix se porta sur des questions marquantes et transversales afin que les questionnements, les pistes de réflexion ouvertes permettent d'enrichir à la fois le travail des contributeurs et les discussions du colloque.

Dans leur déroulement même, ces deux séminaires témoignent de leur symbiose avec le colloque, en particulier dans leur façon de mêler les échanges, les recherches, les analyses des syndicalistes et des scientifiques. De façon naturelle s'est alors imposée une présentation du sujet par un ou plusieurs syndicalistes, d'abord discutée avec un scientifique puis avec un public choisi essentiellement parmi les dirigeants syndicaux de la période 1975-1995, et les scientifiques ayant un intérêt particulier à creuser, voire défricher, le thème interrogé.

[1] Le Centre d'histoire sociale du XX^e siècle (UMR 8058), Printemps. Professions, Institutions, Temporalités (UMR 8085) et Triangle. Action, discours politique et économique (UMR 5206).

[2] Le programme du colloque figure en annexe.

[3] Le troisième séminaire, organisé autour de la thématique du rapport au politique, a dû être annulé, notamment du fait de l'état de santé d'un des principaux intervenants, Louis Viannet, ancien secrétaire générale de la CGT.

Les deux séminaires ont donc été organisés sur des thématiques jugées essentielles à approfondir.

- Le premier, intitulé « Intervention de la CGT dans les entreprises : avec quelles forces militantes (baisse des effectifs, recul de l'audience) ? », s'est tenu le 11 février 2016 ;
- le second avait pour titre « Conceptions de la CGT en matière de politique industrielle et de services publics », et s'est déroulé le 15 mars 2016.

Les travaux au cours de ces deux séminaires ont profité du cadre scientifique général posé en préparation du colloque qui était à venir.

Cadre scientifique du colloque

Le colloque se propose de comprendre la manière dont la CGT a traversé une période particulièrement difficile pour une organisation tenue jusque-là pour la confédération de référence du syndicalisme hexagonal. Qu'il s'agisse des termes, objets et modalités des débats internes, des orientations successivement adoptées, de leurs traductions organisationnelles, tactiques et stratégiques, de leurs échos au sein du salariat et dans la société française, la période retenue apparaît décisive en termes d'épreuves et d'expériences syndicales. A ce titre, elle éclaire la situation du syndicalisme actuel, concourt au repérage de ses faiblesses, lignes de forces et de fractures, à l'évaluation des bouleversements subis et choisis, à la compréhension de ses perspectives et ambitions.

De 1975 à 1995, le vieux monde a repris la main. En vingt ans, les syndicalistes ont vu s'effondrer des garanties, des points d'appui et des horizons d'attente qui entretenaient leurs certitudes, confortaient des valeurs, des symboles et des imaginaires porteurs d'identité, de cohésion. Quel cégétiste des années 1970 aurait cru pensable qu'en moins d'une génération le nombre des journées de grèves et celui des effectifs de syndiqués chuteraient à leur niveau d'avant la Première guerre mondiale, qu'il battrait le pavé avec les militants de FO, que l'usine Renault de Billancourt serait rasée, que l'URSS et ses alliés disparaitraient sans guerre, tandis que l'intégration européenne s'accélèrerait (marché unique, SME, etc.), que l'extrême-droite dépasserait le PCF dans les urnes… ?

De fait, au tournant du siècle, les mots, les pratiques, les grilles de lecture et les références d'hier semblent inaudibles ou obsolètes, inaptes à enregistrer l'accélération de l'histoire. Entre raidissement et accompagnement, la variété des positions adoptées et leur fluidité invalident toute typologie réductrice. À l'usage, l'antagonisme commode « conservateurs »/ « modernistes » s'avère rudimentaire et prédispose à négliger les dynamiques. Bon gré mal

gré, les changements obligent tous les militants à réviser leurs analyses et leurs pratiques. Plus subie que choisie, la mutation, d'ampleur variable selon les lieux, les circonstances ou les fonctions occupées, apparaît d'autant plus profonde qu'elle intervient au lendemain d'un apogée syndical riche en acquis et en mobilisations, puis coïncide, un temps, avec le retour au pouvoir d'une gauche dont l'audace réformatrice s'interrompt avant même sa défaite électorale.

À des degrés divers, ces remises en cause affectent tout le mouvement syndical confronté à une inversion du rapport des forces sociales à la faveur de l'installation dans un chômage de masse, de la désindustrialisation et sous l'effet combiné de contre-offensives patronales et de politiques néo-libérales déstabilisatrices des compromis antérieurs. Déjà ébranlées dans les années 1968, les stratégies et configurations politico-syndicales, peu ou prou inspirées des précédents victorieux du Front populaire et de la Libération, entrent elles-mêmes en crise à la suite de la rupture du Programme commun. Aussi bien la CFDT et la CGT se soucient-elles dès lors, l'une et l'autre, indépendamment des références convoquées et des conclusions tirées, de la nécessité de résultats, de la réduction de la distorsion entre leurs implantations respectives et la composition du salariat contemporain, de l'intervention dans la gestion, de dissocier leurs réflexions et démarches d'échéances électorales et de considérations partisanes.

Il s'agit cette fois d'étudier la CGT. À cette fin, il importe de considérer l'ensemble des niveaux et structures pertinents d'analyses croisées et différenciées – syndicats d'entreprises, unions locales, départementales et régionales, fédérations, unions (Ugict, UCR, etc.).

Objet d'un précédent colloque[4], le niveau international ne sera pas pris en compte, à l'inverse de l'Europe dont la construction et les politiques pèsent sur les débats et les orientations de la centrale.

De la même manière, il convient de varier les cadres temporels d'observation afin de les accorder aux thématiques et acteurs concernés. Ainsi s'efforcera-t-on d'inscrire dans la moyenne durée propre à les saisir les évolutions des audiences, des effectifs, des relations avec le patronat, les pouvoirs publics, les autres syndicats, les nouveaux mouvements sociaux, les forces politiques. Sur ce dernier point, on accordera une attention particulière à la prise de distance croissante vis-à-vis du PCF. On s'attachera tout autant à cerner les temps forts, les charnières et césures majeures, à l'exemple des séquences plus denses de 1978-1983 (rupture du Programme commun et de l'unité d'action avec la CFDT, suites du congrès de Grenoble,

[4] Élyane Bressol (sld), *La place et les actions de la CGT dans le monde (1945-2000)*, Éditions de l'IHS CGT, Montreuil, 2006, 291 pages.

« regauchage » et crise de direction, élection de François Mitterrand et gouvernement Mauroy avec ministres communistes, réformes économiques et sociales, nouveaux cadres et modalités des négociations collectives, tournant de la rigueur), de 1985-1989 (tensions de sommet, retour de la droite au pouvoir et cohabitation, nouvelles conflictualités et concurrence des coordinations, chute du mur de Berlin) ou de 1992-1995 (affirmation de l'autonomie de la CGT, stratégie du syndicalisme rassemblé, grèves et manifestations contre le plan Juppé).

Sur ces bases, plusieurs axes thématiques se dégagent :

- Identités :
    - Perception et prise en compte des crises, des évolutions de la société, du salariat et du travail (organisation, conditions, etc.), de la désindustrialisation, des politiques patronales et publiques ;
    - Grilles de lecture et modes d'expression : références idéologiques, valeurs, symboles, cultures et sensibilités ;
- Mobilisations :
    - Stratégies : adversaires, alliés et concurrents, relations avec les forces politiques (PCF…), syndicalisme de proposition et/ou de transformation sociale, répertoires d'actions et institutionnalisation, prise en compte du cadre européen ;
    - Nouveaux terrains d'intervention : politiques industrielles et régionales, gestion, démocratie dans l'entreprise, déserts syndicaux, chômeurs, « cadre de vie »... ;
- Ressources :
    - Militants et militantismes : audiences, effectifs, sociologie et trajectoires, politique des cadres et formation ;
    - Structures et vie interne : interactions, finances, siège, secteurs confédéraux, lieux et modalités du débat, processus de décision et de mise en œuvre.

L'ouverture de nouveaux fonds syndicaux ou publics[5], la disponibilité de nombreux acteurs rendent possible un retour serein sur la CGT des années 1970-1990 de nature à satisfaire les exigences de la recherche et à enrichir l'historiographie des mouvements sociaux et des syndicalismes de la période, ambitions compatibles avec le besoin d'histoire et les préoccupations des militants d'aujourd'hui.

[5] Voir en annexe l'état sommaire des fonds d'archives réalisé dans le cadre de la préparation du colloque.

Retour sur quelques apports spécifiques des séminaires

Ces deux séminaires ont la singularité d'organiser une discussion sur des questions qui au colloque seront peu évoquées – ce qui allège les travaux – ou le seront sous des angles différents – ce qui enrichit les travaux.

La crise de l'industrie et ses conséquences sur l'action de la CGT est analysée ici par un syndicaliste, Gérard Alezard. Cette vision peu courante, dans la littérature générale, nous aide à comprendre la stratégie CGT du moment (1975-1985) en établissant un lien entre l'économie et le social. En effet, quand les grands secteurs industriels sont bradés, « expédiés » à l'étranger, c'est tout un pays, toute une population qui souffrent au travail comme dans la vie. En conséquence, face aux multiples atteintes frappant l'emploi et les conditions de travail des salariés, la CGT cherche les voies nouvelles de la résistance. Elle doit alors innover dans ses réflexions et ses pratiques alors qu'elle commence à perdre des forces militantes. Cet affaiblissement complique et retarde les évolutions nécessaires.

La CGT œuvre alors dans un contexte marqué par l'inédit tant dans la mobilisation en faveur du Programme commun de gouvernement que dans un rôle revendiqué de « partenaire » du gouvernement à partir de 1981. On entre ici dans les débats internes, les clivages, les oppositions, autant d'éléments qui fragilisent encore la Confédération. Certains aspects seront prolongés dans le colloque comme la crise de la sidérurgie et l'attitude de la CGT, les expériences de coopératives ouvrières confortant le champ de l'économie sociale[6].

L'ambition de la Confédération, à partir de 1981, d'allier, dans ses propositions, l'économique et le social, et de conjuguer soutien et contestation vis-à-vis du gouvernement, est une rupture avec les pratiques antérieures. Elle ne s'opère pas sans heurts. Brève expérience mais qui laissera des traces sur l'action syndicale visibles encore actuellement.

Sous l'effet des fermetures d'entreprises souvent bastions de la CGT, des transformations du salariat, de la répression syndicale et d'une difficile prise en compte par la CGT des évolutions du monde qui l'entoure, la centrale perd 70 % de ses effectifs entre 1970 et 1989. Par rapport à 1975, il reste un tiers des actifs et la moitié des retraités en fin de période. Ces données qui ont suscité des débats en interne comme chez les observateurs sont complétées par le colloque et la publication pour la première fois de chiffres dits « réels »[7].

[6] Bernard Lamirand, *La bataille de l'acier : chronique d'une lutte dans la sidérurgie (1974-1984) ;* Alphonse Véronèse, *La CGT et le développement des coopératives de production ;* Thibaud Blaschka, *La Lutte des verriers de Saint-Just.*
[7] Élyane Bressol, *Syndicalisation et organisation.*

La question posée lors du premier séminaire est simple : qu'a fait la CGT ? La réponse est complexe. S'il n'y a pas eu d'indifférence devant ce déclin, la prise de conscience n'a pas donné les résultats escomptés. À l'image de Jean-Marie Pernot, on peut s'interroger sur les questions qui semblent ne pas avoir été traitées. Citons : la démocratie interne, les structures professionnelles des fédérations, le syndicat d'entreprise. Certes, l'idée de syndicat de site apparait dans la période, mais elle n'est pas mise en œuvre. On peut aussi se demander pourquoi les nouvelles organisations du travail et les modifications du salariat n'ont pas entraîné d'importantes évolutions dans l'activité syndicale ? Plusieurs communications présentées au colloque prolongent la recherche sur ces thèmes[8].

Comité scientifique et d'organisation du colloque

Pour organiser ces deux séminaires et le colloque, l'Institut CGT d'histoire sociale s'est associé à trois laboratoires, avec le souci d'une approche pluridisciplinaire : le Centre d'histoire sociale du XX^e^ siècle (UMR 8058), Printemps. Professions, Institutions, Temporalités (UMR 8085) et Triangle. Action, discours politique et économique (UMR 5206).

Le conseil scientifique et d'organisation était composé des personnalités suivantes :

- Jérôme BEAUVISAGE (IHS CGT) ;
- Sophie BEROUD (politologue, Triangle, Lyon 2) ;
- Anne BORY (sociologue, Clersé, Lille 1) ;
- Élyane BRESSOL (IHS CGT) ;
- Anne-Sophie BRUNO (historienne, CRESC, Paris 13) ;
- David CHAURAND (IHS CGT) ;
- Michel DREYFUS (historien, CHS) ;
- Baptiste GIRAUD (politologue, LEST, Aix-Marseille) ;
- René MOURIAUX (politologue) ;
- André NARRITSENS (IHS CGT) ;
- Isabel ODOUL-ASOREY (juriste, Paris 10);

[8] Citons par exemple : Lydia Brovelli, *Vingt ans de débats entravés par manque d'autonomie ;* Fanny Gallot, *La CGT et les femmes salariées : du « porte-à-faux » à l'« incompréhension » ? (1977-1982).*

- Thomas PASQUIER (juriste, CRJFC, Besançon) ;
- Jérôme PELISSE (sociologue, Printemps, Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines) ;
- Jean-Marie PERNOT (politologue, IRES) ;
- Michel PIGENET (historien, CHS, Paris 1) ;
- Yasmine SIBLOT (sociologue, CRESPPA, Paris 8) ;
- Stéphane SIROT (historien, Cergy-Pontoise) ;
- Xavier VIGNA (historien, Centre Georges Chevrier, Dijon) ;
- Laurent WILLEMEZ (sociologue, Printemps, Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines) ;
- Cyril WOLMARK (juriste, IEJ, Paris 10).

PREMIER SEMINAIRE[9]

Intervention de la CGT dans les entreprises : avec quelles forces militantes ?

11 février 2016

[9] Ce séminaire s'est déroulé sous la présidence d'Élyane Bressol, présidente de l'IHS CGT.

RAPPORTS INTRODUCTIFS

Au cœur des entreprises, les évolutions et l'action de la CGT

Gérard GAUME
Syndicaliste,
membre du Bureau confédéral de la CGT (1978-1989)

Les années 1970 s'amorcent dans l'ombre portée de l'ébranlement de 1968. Elles voient en même temps le début de la crise du capitalisme qui va marquer profondément et durablement toute la période jusqu'à aujourd'hui. De grands changements s'opèrent dans le tissu industriel, les échanges internationaux, la composition du salariat et l'état d'esprit des salariés. Ce sont autant de défis nouveaux et majeurs que la CGT mettra un certain temps à appréhender et à relever. Elle en sortira passablement affaiblie.

Le contexte : une période marquée par de profondes évolutions

La période s'engage avec la présence marquante de la section syndicale d'entreprise obtenue grâce au mouvement social de 1968. Les grandes négociations contractuelles dans les branches après 1968 se prolongent dans nombre d'entreprises. C'est en quelque sorte le baptême du feu de la section syndicale d'entreprise.

Le syndicat se voit reconnu un droit de cité sur les lieux mêmes du travail faisant place à des pratiques de proximité naturelle avec les salariés dans leur situation de travail. Les délégués – on y reviendra à la fin – jouent le rôle de maillon essentiel pour le rayonnement de l'action syndicale. C'est incontestablement une période forte de la présence visible et active de la CGT auprès des travailleurs.

En même temps, très vite, se font jour de nouvelles manières de faire patronales. On saura, plus tard, que le choc de 1968 a beaucoup traumatisé les dirigeants patronaux et les a amenés à organiser une importante réflexion sur leur rapport aux salariés dans les entreprises. Ils ont décelé notamment le besoin de reconnaissance de chaque salarié issu directement de 1968. Ils vont alors élaborer ce qu'on a appelé les nouvelles méthodes patronales visant à un rapport plus individualisé avec les salariés. Cela leur permettait à la fois de répondre à un réel besoin et de contourner l'organisation syndicale. En effet, leur objectif était de se présenter comme l'interlocuteur naturel de chaque salarié et de vider l'organisation syndicale de sa substance.

La CGT a bien perçu cette nouvelle stratégie patronale. Elle l'a beaucoup dénoncée. Elle n'a pas toujours pu ou cherché à affronter avec une grande efficacité cette offensive patronale qui mettait en cause et en jeu la dimension collective du combat syndical.

C'est sans doute à cette période que s'est posée avec le plus d'acuité la question encore actuelle de la nécessité pour la CGT de prendre en compte simultanément la reconnaissance individuelle et les aspirations de chacun et chacune, et de les inscrire, les porter et les faire aboutir collectivement dans et par l'action syndicale.

Les années 1970 et 1980 vont voir le passage d'une période globalement de conquêtes à celle de la défense des acquis sociaux et des moyens industriels du pays.

Nous sortons à ce moment clairement de ce qu'on a appelé les « Trente glorieuses ». Celles-ci avaient été marquées par un développement industriel significatif. Des luttes puissantes avaient permis une augmentation réelle du pouvoir d'achat des salariés. Faut-il pour autant parler, comme on l'a dit pour cette période, d'un certain partage des rôles entre le patronat maître des décisions économiques et les syndicats concentrés sur les salaires et les droits sociaux des travailleurs ?

La crise qui s'amorce en 1973 voit émerger le spectre du chômage qui va devenir le cancer de notre pays. C'est l'irruption des restructurations industrielles qui frappent par leur ampleur et leur brutalité. Au tournant des années 1980, c'est la vague financière ultra-libérale Reagan-Thatcher qui déferle sur l'économie mondiale.

On voit aussi dans cette période les changements importants qui s'opèrent dans la composition du salariat avec l'émergence des techniciens et des ingénieurs, le nombre et la place grandissante des femmes dans le travail.

L'enjeu pour la CGT : trouver des réponses adaptées

C'est donc un paysage profondément bouleversé qui amène la CGT à rechercher des réponses plus adaptées pour faire face à ses responsabilités et pour rassembler les salariés dans leur nouvelle diversité. Il y a alors nécessité de porter le combat depuis chaque établissement et chaque entreprise au niveau national pour lui donner le maximum de rayonnement et d'efficacité. De grands conflits emblématiques jalonnent toutes ces années dans la sidérurgie, l'automobile, les chantiers navals, le textile (Manufrance, etc.). La CGT perçoit l'importance prise par les médias et va même jusqu'à créer des radios comme la plus emblématique, Lorraine cœur d'acier, placée au cœur de la lutte des sidérurgistes.

Les militants voient bien qu'il leur faut innover dans la nature et la qualité de leur argumentation auprès des nouvelles couches techniciennes, nombreuses dans les secteurs en

restructuration. Ainsi, le symbolique Mémorandum sur la sidérurgie[10] de la Fédération CGT des métaux. Celui-ci – et d'une manière plus générale, l'intervention syndicale dans la gestion économique des branches et des entreprises – donne forcément lieu à d'intenses débats. Est-ce qu'on renforce ou est-ce qu'on dilue le combat syndical en avançant des propositions alternatives aux restructurations industrielles ?

D'autres interrogations, souvent plus diffuses, se font jour à propos de certaines catégories de salariés : des questions ou des mises en cause de la conscience de classe sont parfois émises. L'activité spécifique en direction des cadres et des techniciens connaît de réelles avancées mais aussi des réticences. Dans certains secteurs comme l'informatique, chez Bull et chez IBM, dans certains départements comme l'Essonne, où les ingénieurs, cadres et techniciens et les chercheurs représentent deux tiers des salariés, la question ne se pose pas vraiment. En tout cas, une image un peu nouvelle de la CGT se dessine auprès de catégories de salariés qui vont jusqu'à participer à des initiatives originales comme le Comité pour la nationalisation de Bull rassemblant ouvriers, employés techniciens et cadres, parfois supérieurs, de l'entreprise.

Des militants CGT fortement engagés politiquement

Cela illustre le fort engagement politique des militants et des organisations de la CGT dans les années 1980-1990. Le soutien au Programme commun de la gauche remet sensiblement au second plan le programme revendicatif de la CGT. Il induit surtout que les réponses à apporter aux problèmes et aux aspirations des salariés se trouvent principalement dans la conquête et dans les mesures d'un nouveau pouvoir politique. L'organisation syndicale se retrouve de fait dans un rôle secondaire pour obtenir de grandes avancées sociales et démocratiques.

Pour autant, les militants n'attendent pas les bras croisés à tout espérer du ciel. Les plus chevronnés d'entre eux rappellent à juste titre la séquence du Front populaire, seul moment de notre histoire ayant vu simultanément la gauche au pouvoir et le formidable mouvement social de 1936. Dans les entreprises promises à nationalisation, notamment, on observe un réel débat sur les contours d'une nouvelle organisation de la production, la mise en place des conseils d'atelier ou encore la représentation des salariés dans les dirigeantes des entreprises.

Les premières mesures sociales du gouvernement de la gauche sur le Smic et les 39 heures illustrent l'impact et la force du syndicalisme au début de cette période de changement politique. C'est une immense réaction des syndicats et des salariés qui impose le maintien du montant du salaire pour le passage aux 39 heures. Mais cette force ira rapidement en

[10] La stratégie de proposition menée par la CGT est symbolisée par le mémorandum de la Fédération des métaux intitulé « Face à la crise de la sidérurgie, les solutions de la FTM-CGT », diffusé à l'automne 1978.

diminuant : la censure partielle des nationalisations par le Conseil constitutionnel trouvera le syndicalisme atone.

Le « tout dépend de vous »[11] lancé par la CGT n'emporte pas la conviction des salariés et pas vraiment davantage celle des organisations de la CGT dans les entreprises. On retrouvera de la voix et de la force de conviction lors du blocage des salaires et du « tournant de la rigueur ». On ne quittera pas pour autant le caractère politisé de l'action syndicale de la CGT qui prendra progressivement la forme d'une critique quasi-systématique d'un gouvernement devenu exclusivement socialiste.

Autour des lois Auroux

Est-ce pour cette raison que les droits nouveaux, dits « lois Auroux », sont restés en deçà de leur portée dans les entreprises ?

Une méfiance incontestable s'est manifestée de la part de nos organisations, alimentée par des propos des entourages ministériels. Entre la Confédération qui soulignait dans une conférence nationale en 1983 les moyens importants représentés par ces droits nouveaux, et nos syndicats dans les entreprises, se manifeste un écart qui ne sera jamais vraiment comblé.

Comme le montre toute l'histoire du syndicalisme, tous les droits contiennent une part d'ambivalence. Que ce soient les comités d'entreprise, les délégués du personnel, les conventions collectives, tout dépend en fait de la qualité et de la force de l'organisation syndicale à s'en emparer et à en tirer le maximum pour les travailleurs.

Les lois Auroux représentaient en réalité un énorme défi pour les organisations de la CGT. Elles souffraient de n'être pas issues directement du mouvement social. Elles sont trop restées à un état potentiel même si elles ont contribué à donner des moyens et des pouvoirs plus importants aux comités d'entreprise, à trouver une nouvelle pratique de la négociation à l'entreprise et à donner un essor aux CHSCT avec notamment l'impact du droit de retrait.

La question de l'unité syndicale

Les méandres de l'unité syndicale se répercutent un ton plus bas dans les entreprises.

[11] À l'occasion de son 41e Congrès confédéral qui se déroule à Lille en juin 1982, la CGT lance le slogan « Pour réussir avec la CGT, tout dépend de vous ».

Au milieu des années 1970, la montée de la gauche et la perspective de changements majeurs jusque dans l'entreprise voient la CGT et la CFDT adopter des attitudes offensives et unitaires. Le recentrage de la CFDT qui suit le rapport Moreau vient percuter et désarticuler ce processus unitaire. Les répercussions ne seront pas uniformes, en fonction notamment de l'histoire et de la pratique des relations intersyndicales dans chaque entreprise.

L'arrivée de la gauche au pouvoir voit une certaine reprise unitaire, mais la tenue précipitée de nouvelles élections prud'homales en 1982 se traduit en attitude de compétition et de différenciation. Les propos du Premier secrétaire du Parti socialiste, Lionel Jospin, parlant de baisse historique de la CGT – moins cinq points – passent mal dans les rangs de la CGT.

En fait, les années 1980 apparaissent marquées par des soubresauts de l'unité qui vont progressivement laisser place à une aspiration renouvelée des salariés pour l'unité des syndicats. Dans l'entreprise, ils veulent à la fois entendre les positions et les propositions de chacun, et une action unitaire des syndicats. L'unité syndicale se trouve ainsi progressivement remise entre les mains des salariés et propulsée en composante majeure de la démocratie.

Cette façon nouvelle de faire de l'unité syndicale un élément fondamental de la démocratie va globalement subsister au niveau de l'entreprise de façon sensiblement disjointe des aléas unitaires au niveau national.

La CGT contre la déferlante libérale de l'Union européenne

La période 1975-1995 est marquée par un développement accéléré de mondialisation et de la financiarisation ; c'est celle aussi du développement de l'Europe. Le phénomène arrive très tôt dans les grands groupes mais l'onde de choc se répercute progressivement dans l'ensemble des entreprises. Le processus de sous-traitance en cascade, la difficulté à connaître les vrais décideurs, la substitution des responsables financiers effaçant les capitaines d'industrie créent autant de questions qui vont se révéler durables.

Un même site de travail voit des salariés de différentes compagnies et de branches diverses déployer leur activité. Des débats surprenants se font parfois jour dans nos rangs pour savoir qui syndique qui. Autant de problèmes qui mettent beaucoup de temps à trouver les réponses les plus appropriées.

Si l'Europe imprègne de plus en plus nettement les politiques nationales, la CGT et ses militants mettent du temps à trouver l'attitude la plus efficace pour peser sur ces nouvelles orientations.

En 1979, Johannès Galland, alors secrétaire de la CGT en charge des questions européennes, présente un rapport à la Commission exécutive confédérale[12] qui traduit le premier ce besoin de trouver une voie offensive pour pousser à une réorientation de la construction européenne et à ouvrir de nouveaux espaces de rassemblement au-delà des frontières pour les organisations syndicales.

Dans les entreprises concernées, les militants de la CGT investissent les différents comités européens de groupe avec la sempiternelle question du risque d'institutionnalisation. Le rapprochement progressif avec l'entrée de la CGT dans la Confédération européenne des syndicats (CES) traduit à la fois la nécessité d'une prise en compte de la question devenue incontournable de l'Europe et la recherche de rassemblement des forces syndicales européennes pour se donner ainsi des moyens supérieurs de défense et de conquêtes sociales. La démarche, juste, ne pourra empêcher la déferlante libérale de l'Europe : c'est que le balancier du rapport de force a largement basculé du côté des tenants du capitalisme.

Les délégués, pierre angulaire de l'activité CGT

Dans la continuité historique, il apparaît que le délégué, pris au sens générique du terme, constitue et reste l'élément essentiel de la CGT dans cette période. Son rôle est déterminant. C'est lui, ou plus exactement, ce sont eux, qui assurent le lien le plus solide au quotidien entre la CGT et les salariés. Ce sont eux qui recueillent les revendications et les portent dans leur activité au sein des instances syndicales et des institutions représentatives. Ce sont eux qui mesurent la « température » et apprécient la combativité et la volonté de mobilisation des salariés.

Tout relâchement dans cette proximité et dans la bonne prise en compte des demandes trouve sa traduction dans les élections professionnelles. Tout redressement se retrouve dans un regain de confiance et d'audience. Cette continuité va de pair avec un changement dans la place et le comportement des délégués. Le contact avec les salariés prend davantage la forme d'un débat continu avec les travailleurs. Les décisions d'action sont bien alors le fruit d'une démocratie de masse qui devient un élément clé du rapport de force et un moyen essentiel de lutte.

La presse de la CGT continue à jouer un rôle important en même temps qu'elle butte sur le rayonnement des médias qui inondent le pays à travers journaux, magazines, radios et télévision. Les salariés ne prennent pas cependant pour argent comptant les messages politiques et libéraux qui sont déversés chaque jour. On doit pouvoir y voir l'influence

[12] Ce rapport sera adopté à l'unanimité moins une abstention.

persistante de la parole et de la presse comme des militants de la CGT, notamment dans les catégories plus âgées du monde du travail.

Les militants de la CGT prennent conscience de la nécessité de trouver de nouvelles formes d'expression pour toucher les travailleurs. Les tracts deviennent plus aérés et percutants, les discours plus ramassés et clairs. Des expériences de radios de lutte se font jour.

La CGT continue de changer en restant la CGT.

Les forces militantes

Lydia BROVELLI
Syndicaliste, membre du Bureau confédéral de la CGT (1982-2001),
administratrice de la CGT (1992-2001)

Pour répondre à la « commande » de l'Institut, il me revient de traiter des forces militantes, mais je dois préciser que nous sommes convenus de parler non pas des militants au sens des élus et mandatés mais plus généralement des adhérents et de la démarche de la CGT envers eux.

Je vais donc évoquer cet aspect en insistant, dans la première partie de mon propos, sur le fait que la période dont nous traitons coïncide avec une profonde modification du salariat. Ensuite, j'aborderai le recul de la représentativité et du nombre d'adhérents, puis, dans un troisième, point les conséquences qui en ont été tirées.

De grands bouleversements dans la composition du salariat avec une volonté d'adaptation de la CGT

De longue date, la CGT a fait des efforts pour s'adresser aux jeunes, aux travailleurs immigrés, aux femmes, avec un bonheur variable.

Concernant les jeunes, la Confédération, consciente après 1968 du décalage qui s'était opéré, a mis en place un Centre confédéral de la jeunesse (CCJ) qui s'est décliné progressivement dans les professions et les territoires.

Concernant l'immigration, dans les années 1970, elle était légalement stoppée mais la CGT – dans des conditions parfois complexes – a poursuivi la mise en œuvre des convergences entre tous les travailleurs et la lutte contre les discriminations. Elle éditait, de 1981 à 2000, une publication spécifique *La Tribune de l'immigration*.

Pour ce qui concerne les femmes, il y eut des collectifs, des commissions, des conférences, un magazine, *Antoinette,* fondé par Madeleine Colin[13]. Des signes ont aussi été donnés sur la place des femmes dans l'organisation. En 1975, par exemple, c'est pour la première fois une femme qui conclut le congrès confédéral : Jacqueline Dervilly-Lambert. Pour autant, la tradition virile de la CGT avait encore de beaux jours devant elle et le décalage de l'activité revendicative avec une partie des aspirations des femmes est resté réel. Droit à l'avortement,

[13] Qui tire à quelque 80 000 exemplaires en 1975 et disparaît en 1989.

partage des tâches étaient des sujets considérés comme de vie privée, pas du domaine syndical. Et en fin de période (1995), la CGT était encore globalement opposée à la parité et aux quotas.

Pendant les années qui nous intéressent, la composition de la population active en catégories socioprofessionnelles est tirée vers le haut par l'élévation des qualifications, commandée notamment par le développement du secteur des services. La part des ouvriers régresse progressivement et celle des cadres/techniciens et employés s'accroît d'autant. Or les bastions CGT sont ouvriers.

Une conférence, sous l'égide de Georges Séguy, en 1979, met l'accent sur ce recul de la part des ouvriers dans la population active et l'augmentation de celle des cadres, et la préparation du 40e Congrès met en avant le nécessaire rajeunissement, la féminisation, avec l'objectif d'atteindre… trois millions d'adhérents.

La décennie qui voit Henri Krasucki devenir secrétaire général – avec André Allamy à la politique des cadres, lequel a une conscience forte du bouleversement qui s'opère dans le salariat – est celle de la formule « cultiver son jardin syndical » avec de vrais efforts pour changer les pratiques syndicales, se développer dans toutes les catégories et avoir des directions d'organisations qui intègrent plus de jeunes, plus de femmes, plus de cadres[14].

L'activité de l'Union générale des ingénieurs cadres et techniciens est très soutenue. L'Union s'est élargie aux techniciens depuis 1969, marquant le besoin d'espaces dédiés dans les syndicats pour cette composante que constituent les salariés qualifiés à responsabilité. Cherchant à construire l'unité de tous les salariés, on parle de « double nature » pour les organisations ICT qui incluent ensuite les agents de maîtrise. La revue *Options* s'adresse à ces personnels.

L'Ugict est en pointe pour l'intervention dans la gestion, pour être « force de propositions ». Il reste que l'ouvriérisme n'a pas disparu et des attaques récurrentes contre ceux qui sont dans une posture d'encadrement persistent longtemps, sous une forme ou sous une autre.

C'est aussi la mise en place d'*Employés Liaison* au milieu des années 1980, suscitant au départ indifférence, voire hostilité[15], avant que de réels efforts soient conduits.

[14] Je suis moi-même un pur produit de cette démarche.

[15] Campagne d'affiches totalement incomprise des organisations.

Cette vague de montée en puissance du nombre d'employés correspond au développement du secteur tertiaire. Or il est vécu en opposition à la désindustrialisation, avec de fréquentes protestations sur le thème « iIl n'y aura pas de services dans des déserts ». Certes, mais il y aura une montée en puissance des nouvelles technologies, de l'information et de la communication, du souci d'une gestion plus rationnelle des ressources humaines, du renforcement des fonctions technico-commerciales, s'ajoutant à l'investissement de la société dans la santé et l'action sociale, l'éducation, la recherche.

Les femmes constituent le gros du bataillon des employés, souvent des emplois peu qualifiés, mais en même temps, le déploiement de ces emplois de service, autrefois assurés dans la sphère domestique, a été une condition de l'accès des femmes aux postes les plus qualifiés – élargissement des possibilités de garde d'enfants, par exemple. Côté CGT, les efforts en direction des employés ont faibli dès qu'il n'y a plus eu d'aiguillon confédéral.

Concernant les retraités, c'est en 1982, 13 ans après sa création, que se tient la 5e conférence nationale de l'UCR qui la consacre, sur le plan statutaire, comme organisation spécifique des retraités. Le minimum vieillesse a été revalorisé de 55 %, ce qui concerne deux millions de personnes, et la retraite à 60 ans prend effet l'année suivante. L'UCR édite aussi un magazine, *Vie Nouvelle.*

Pour les chômeurs, en 1975, on franchit la barre du million. Les « sans emploi », comme on les nomme aujourd'hui, sont alors organisés en comités locaux, rattachés à une UL ou une UD. En 1978, une structure nationale est créée pour les fédérer : le Comité national de lutte et de défense des chômeurs. La CGT est la seule confédération à les syndiquer en tant que tels.

Pour compléter le puzzle, il faut aussi dire un mot des enseignants. La CGT laisse de côté la grande masse d'entre eux : elle n'accueille, jusqu'en 1995, que ceux du technique et du privé, se refusant pour les autres, à faire concurrence à la FEN-Unité Action. Pour autant, de 1987 à 1989, la Confédération édite une publication, *IJKL*, que des organisations refusent de diffuser !

Sur le contenu de l'activité qui est impulsée en direction de tous, il commence à se dire qu'on ne se syndique pas par idéologie, et la CGT conduit des efforts pour s'adapter aux attentes du salariat, au-delà de la démarche revendicative qui reste le « fonds de commerce » des syndicats. C'est la fourniture de quelques « services » qui est impulsée : une association de consommateurs (Indecosa), un indice des prix, une prise en compte des questions du logement, de l'environnement.

Les travaux confédéraux sur ces questions irradient les syndicats *via* les fédérations et organisations territoriales (UL, UD, régions). En même temps, les sondages, déjà, mettaient en évidence que « les syndicats perçoivent mal les vrais besoins ».

Une baisse importante des effectifs

Rappelons que le syndicalisme français a toujours été un syndicalisme de mobilisation et de conquêtes sociales, et non d'adhérents. Même si la CGT, pour ce qui la concerne, a compté des adhérents par millions, jusqu'à plus de cinq, ce fut à de brefs moments de son histoire. C'est la capacité de mobilisation, associée à la participation aux élections professionnelles, qui a fondé, pour l'essentiel, la légitimité des centrales syndicales de notre pays.

Certains ont écrit que le nombre des adhérents n'a pas été perçu comme un signe de puissance. D'autres se sont interrogés : « Les syndicats ont-ils vraiment besoin d'adhérents ? »[16].

Bref, la réalité est là, à partir des chiffres qui ont fait en leur temps l'objet de discussions : sur la période qui nous intéresse, la représentativité s'est érodée et les effectifs d'adhérents ont plongé.

La représentativité[17]

Aux élections prudhommales, la CGT passe de 42,09 % en 1979 à 36,34 % en 1987. Mais en voix, cela veut dire passer de 3 263 782 à 1 965 359, avec un corps électoral numériquement identique[18] mais une forte élévation de l'abstention[19].

Aux élections à la Sécurité sociale de 1983, la CGT recueille 28 % des suffrages… difficile à comparer puisqu'il n'y pas eu d'élections depuis 1962[20], que le collège électoral a été considérablement élargi et ne comporte pas seulement des salariés, et qu'il n'y aura plus ensuite d'élections.

Autre source, les élections aux comités d'entreprise. Plusieurs études ont été conduites[21] à partir des chiffres, toujours partiels, publiés par le ministère du Travail. Elles manifestent le

[16] Ce sont les moyens provenant d'autres sources : subventions, paritarisme, qui sont alors dans le collimateur.
[17] Je rappelle ici quelques chiffres, connus, publiés, commentés en me référant à ceux de René Mouriaux.
[18] De 12 720 973 électeurs inscrits à 12 255 927.
[19] Elle passe de 39 à 66 %.
[20] La CGT remporte alors 44 % des suffrages.
[21] Notamment par Dominique Labbé et Serge Volkoff.

déclin de la CGT et des autres organisations confédérées au profit des listes de non syndiqués, mais la CGT perd plus que les autres. Elle recueille 38 % des voix en 1975, 22 % en 1995, avec des paliers[22].

Dans la fonction publique, les trois confondues, elle obtient 26 % des suffrages en 1975, 22 % en 1982, 23 % en 1989[23].

Dans le public, et surtout dans le privé, les disparités sont très importantes entre entreprises, entre branches, notamment en fonction de l'évolution de l'emploi et de la présence ou pas de représentants. Ces chiffres ne sont donc rappelés que pour mettre en évidence une tendance globale.

La désyndicalisation

La désyndicalisation, qui se mesure par le nombre d'adhérents, année après année, est plus forte. Et il faudrait ajouter le turnover. Ce qui a amené des observateurs à parler de « maison des courants d'air » *:* beaucoup de salariés se syndiquent à un moment ou un autre mais une partie s'en va, remplacée par d'autres, ou pas... Ce phénomène de « syndicat passoire » en dit long sans doute sur l'appréciation portée quant à l'utilité de se syndiquer.

Pierre Koehler, au moment de son départ, avait évalué la situation et a dit au bureau confédéral que la chute de l'effectif était de 70 % entre 1977 et 1989.

Les travaux effectués sous ma responsabilité en 1994 et communiqués alors au mouvement portent sur la période 1981/1992, 1981 étant la date à partir de laquelle tous les éléments ont été informatisés.

Pour cette décennie – au-delà, il n'y a rien de très significatif, une sorte d'étiage étant atteint – la chute du nombre d'adhérents a été évaluée globalement[24] à 63 % pour les actifs, 47 % pour les retraités. Donc, retenons cet ordre de grandeur : en fin de période, il restait un tiers des actifs et la moitié des retraités.

---

[22] 36 % en 1980, 26 % en 1985, 25 % en 1990, selon Guy Groux et René Mouriaux, *La CGT. Crises et alternatives*, Paris, Économisa, 1992.

[23] Toujours selon Guy Groux et René Mouriaux.

[24] Évaluation faite en 1994 à partir des règlements FNI et cotisations à la Confédération, sachant qu'il a pu y avoir des rétentions dans le paiement des cotisations par les UD et les FD, voire les syndicats eux-mêmes, ce qui minore d'autant le nombre d'adhérents.

Au-delà de cette appréciation globale, il est important de souligner les disparités aussi bien entre branches professionnelles qu'entre territoires, qu'entre public et privé. Même si tout le monde ne voit pas ses effectifs baisser dans les mêmes proportions, tout le monde baisse.

Ce dont il faut se rappeler, c'est qu'un travail minutieux de comparaison de l'emploi par branche et par département avec les forces syndiquées dans ces mêmes branches et départements, avait été réalisé en 1994 et porté à la connaissance de tous, afin de convenir des niveaux où il fallait porter prioritairement les efforts.

Cette recherche de redéploiement des moyens là où il y avait le plus de besoins fut notamment le rôle de la commission FNI, mais elle ne pouvait corriger toutes les disparités, et ses moyens étaient trop réduits par rapport aux besoins.

Des enseignements tirés de la situation

Un regard distancé conduit à souligner une première chose : rien ne serait plus faux que de s'imaginer une CGT indifférente et tétanisée devant l'hémorragie. Même s'il y a eu du déni, des hésitations – la création d'un « baromètre » en 1993 a suscité moult débats quant à son opportunité – il a bien été perçu que la réduction du nombre d'adhérents mettait des organisations en situation d'impasse budgétaire et appauvrissait le vivier militant, ce qui ne pouvait constituer qu'un handicap sérieux à moyen et long termes.

Il y a eu de très nombreuses campagnes de syndicalisation : approches thématiques, sectorielles, luttes contre les déserts syndicaux avec des parrainages – les UL jouant un rôle décisif de ce point de vue – *la Vie ouvrière*, *le Peuple* relatant les initiatives. Beaucoup d'assises des élus et mandatés ont été organisées, avec un secteur « ORGA » qui s'était imposé à l'avant-scène, mais ces efforts n'obtenaient pas de résultats à la hauteur des ambitions.

Par ailleurs, dans ce travail, un peu subtil, qui consiste à transformer les attentes et aspirations en revendications, des syndicats ont parfois fait le tri, en particulier lorsque la gauche est arrivée au pouvoir. C'est Bernard Thibault lui-même qui raconte dans *Ma voix ouvrière* comment certains sujets étaient écartés par les Cheminots pour ne pas gêner le ministre des Transports de l'époque[25]. Ces comportements, lorsqu'ils ont existé, ont dû créer un sentiment de manipulation, donner le sentiment que le syndicat se souciait davantage de la transformation de la société que du vécu quotidien.

[25] Bernard Thibault, *Ma voix ouvrière*, Stock, 2005, p. 54 : « Il nous est arrivé de poser presque des interdits syndicaux… Interdits au sens où le syndicat refusait d'être le porteur de telle ou telle revendication. »

Le concept de « syndiqué acteur » a lui buté sur la réorganisation des relations sociales. Ainsi, par crainte d'être dessaisie de ses prérogatives, l'organisation n'a pas utilisé tout ce qu'auraient dû permettre les lois Auroux. Quelques années auparavant, les horaires mobiles avaient bouleversé la vie des sections syndicales d'entreprise dans le tertiaire. Au lieu de négocier des contreparties à la mise en place de cette nouvelle organisation du travail, la CGT s'est cabrée devant les horaires mobiles qui se sont mis en place sans elle, car les employeurs ont eu recours à des référendums.

Et puis surtout, pendant toutes ces années, les conquêtes ont été faibles. Les « Trente glorieuses » passées, les inégalités se sont accentuées, alors qu'elles régressaient depuis la fin de la guerre. Même si après 1981 il y a eu la retraite à 60 ans, les 39 heures sans perte de salaire, l'augmentation du Smic, la mobilisation s'est essentiellement organisée autour de la « défense des acquis », ce qui était beaucoup moins mobilisateur. Certains ont commencé à se poser la question « À quoi ça sert d'être syndiqué ? » quand tous les salariés bénéficiaient du résultat des luttes et négociations, quand les syndiqués recevaient à peine une information privilégiée par rapport à leurs collègues.

L'articulation luttes/négociations/propositions a butté par ailleurs sur la difficile culture du compromis. C'est seulement en 1995 que la CGT est revenue dans le jeu des négociations interprofessionnelles dont elle était absente depuis 1978.

Les conséquences de la désyndicalisation ont été « gérées » : densification du complexe parce qu'il fallait bien rembourser les banques, redéploiement de moyens, travaux pour la mise en place d'un système de cotisations plus équitable. Mais pour l'analyse approfondie de ses causes, cela n'a « jamais été le moment ».

Il y a eu la crise économique, la répression patronale – ou *a minima* une sorte de « marqueur » apposé sur les syndicalistes –, la montée de l'individualisme, la « PMIsation » des entreprises, l'externalisation des tâches, le chômage et la précarisation de l'emploi qui se sont développés, et, du fait de tout cela, l'insuffisance de conquêtes qui a contribué à éloigner les salariés des syndicats, à douter de leur efficacité. Il y a eu des difficultés à mobiliser. Pendant toute la période, les conflits ont été intenses, mais avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, les luttes ont parfois été plus difficiles à conduire. Comme le soulignait Gérard Gaumé, le « tout dépend de vous » n'a pas été perçu, une partie des salariés considérant que le progrès devait se produire naturellement.

Mais au-delà des causes objectives ou externes, dont certaines sont aussi vieilles que le salariat, les causes internes de la désyndicalisation n'ont jamais été vraiment analysées.

Au début des années 1990, une réflexion opportune a été engagée sur les structures, plus particulièrement sur les fédérations – leur « découpage » reposant sur des segmentations qui avaient beaucoup évolué –, sur un regroupement des forces afin de générer des économies d'échelle permettant de dégager de la disponibilité et des moyens, sur le sens du fédéralisme. Dans ce sens, la réforme des statuts entreprise l'année du centenaire (1995) apparaît comme une étape importante même si incomplète dans sa portée, la transformation des structures restant en effet à opérer.

Mais comme nous participons à cette initiative pour nous poser des questions, posons-les toutes. À quel moment a-t-on approfondi l'incapacité à mettre en œuvre l'unité d'action ? Toujours la faute des autres, malgré les tentatives du « comité national d'unité » de Grenoble (1978) ou le « syndicalisme rassemblé » de Louis Viannet, faisant fructifier une belle formule de Sylvie Salmon. Après le recentrage de la CFDT en 1979, la CGT s'est globalement isolée même si, comme Gérard Gaumé l'a dit, les démarches unitaires ont persisté au niveau des entreprises.

Le prix de l'engagement politique n'a jamais été évalué. Le cumul de mandats a persisté. Pourtant, tous les sondages sur le syndicalisme, y compris ceux que la CGT faisait réaliser elle-même, disaient que le premier reproche fait aux syndicats était leur « politisation ».

Si le congrès de Grenoble avait traité des conséquences du soutien au Programme commun de la gauche, on peut s'interroger sur la prise en compte de ce travail compte-tenu des prises de position, par ceux-là même qui avaient initié le débat, lors des élections qui ont suivi. Soulignons par exemple l'appel à voter, lancé en plein congrès confédéral, pour la liste conduite par le communiste Pierre Herzog aux élections européennes de 1989.

La Commission exécutive confédérale avait écrit l'année précédente, dans une formule alambiquée, « Votre vote vous appartient », et il aura fallu encore quelques années de plus pour qu'elle dise clairement qu'elle ne donnerait pas de consignes de vote, ce qui n'a pas empêché de belles rechutes de responsables d'organisations, voire de secrétaires généraux.

Quand a-t-il été traité du rôle joué par la réaction « inappropriée » à des évènements internationaux ? Je pense notamment à la Pologne quand la CGT n'a pas condamné l'emprisonnement des militants syndicaux de Solidarnosc, alors qu'elle avait reçu Lech Walesa deux mois avant ? Jamais.

Quand des dirigeants ont proposé de prendre un peu de temps pour réfléchir aux erreurs, cela a été repoussé. Parce que ce n'était pas considéré comme tel ? En tout cas, toujours autre

chose à faire de plus urgent, même si le CCN de 1991 a mis violemment l'accent sur certains comportements.

Pour conclure. Dans cette schématique introduction, je n'ai pu tout évoquer, et je n'ai notamment pas traité, des aspects internationaux. Il y aurait beaucoup à dire sur les rattachements de la CGT pendant ces deux décennies, la rupture avec la FSM qui s'est, tardivement, opérée, en 1995. Une comparaison est aussi à faire avec la (dé)syndicalisation dans les autres pays européens.

Je voudrais surtout souligner qu'en France, la bataille pour « banaliser » la syndicalisation n'a pas été gagnée. Nous n'avons pas réussi à changer les mentalités et à faire de l'acte de se syndiquer quelque chose d'« ordinaire », ce qui aurait permis aux organisations de jouer plus naturellement leur rôle de contre-pouvoir. Conséquence sans doute de notre histoire, prendre une carte syndicale a toujours été plus ou moins perçu comme un élément de déloyauté à l'égard de l'entreprise et pas seulement par l'employeur. Se syndiquer instaure une méfiance, voire une défiance, d'où des comportements de « passager clandestin », parfois, pour ceux qui se syndiquent. Cette défiance est d'ailleurs réciproque. Elle induit peur de l'engagement pour les salariés et crainte des syndicats de la part des employeurs.

Il y a quelques années, l'association Réalités du dialogue social avait proposé aux partenaires sociaux de réfléchir à ce sujet et à la nécessaire re-syndicalisation. Les confédérations salariales ont œuvré ensemble pendant plusieurs mois, mais cela n'a pu déboucher sur une démarche offensive commune, et surtout les centrales patronales n'ont jamais participé à aucune réunion, alors que sur d'autres thèmes, un travail commun a pu être réalisé. La « normalité » n'est toujours pas en route. C'est un élément de vulnérabilité dans les relations sociales, un handicap pour la démocratie.

Troisième rapport[26]

Jean-Marie PERNOT
Chercheur, Institut de recherches économiques et sociales

La période qui intéresse le colloque à venir est assez singulière. Elle commence avec les manifestations de la crise dite « économique », et se termine en 1995. C'est la fin d'un cycle et l'ouverture d'un autre, celui du « grand cycle protestataire 1995-2010 » qui commence en novembre-décembre 1995.

Les années 1975-1995 sont singulières à plusieurs titres. Elles sont caractérisées par des faits assez lourds, que je rappelle brièvement.

D'abord, cette période est marquée par l'affaiblissement considérable du mouvement syndical dans son ensemble, et de la CGT tout particulièrement. Notons que cet affaiblissement n'est pas propre à la France. Dans les années 1980, c'est le cas également hors de nos frontières mais sous des formes différentes, c'est-à-dire que cet affaiblissement tendanciel ne prend pas la forme d'une désertion massive des adhérents. Dans de nombreux pays, existent des amortisseurs à cette fuite des adhérents, des facteurs d'adhésion, ou des raisons pour rester syndiqué[27].

Il est important d'avoir cette perspective internationale en tête parce que cela veut dire qu'à côté de facteurs nationaux particuliers, que l'on doit chercher dans notre propre histoire économique et sociale, il y a aussi des traits qui appartiennent à la dynamique du capitalisme au cours de cette période – financiarisation, mondialisation, etc. – qui exercent des effets dans tous les pays capitalistes.

Un contexte international qui pèse

Jusqu'aux années 80, l'existence d'un bloc communiste pesait dans le rapport de force global car il apportait une espèce de contrepoids à la dynamique d'expansion du capitalisme. Son effondrement libère de grandes forces et universalise le capitalisme.

Pour la CGT, c'est un effondrement qui a quelque chose à voir avec l'idéologie constitutive de l'organisation car le communisme était depuis bien longtemps la matrice intellectuelle de

[26] Texte établi d'après l'exposé oral.

[27] Pour approfondir cette idée, lire le chapitre intitulé « Le déclin syndical en Europe » *in* Jean-Marie Pernot, *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard, Folio actuel, 2005, pp. 121-182.

celle-ci. Cet effondrement passe par plusieurs étapes, d'abord l'affaiblissement du Parti communiste sur la scène politique nationale, qui a eu des effets de rupture dans la perception du politique au sein de la CGT, puis les cassures dans les pays de l'Est (Pologne, Solidarnosc, les années 80), et bien sûr, l'effet « Chute du mur » de Berlin en 1989 qui semble clore une période historique, celle que Eric Hobsbawm a appelé « le court vingtième siècle ». Mais c'est une période politique forte également du fait de l'expérience de l'accès de la gauche au gouvernement en France, perspective restée lointaine pendant plus de trente années dans l'après-guerre.

Les contextes politiques nationaux et internationaux pèsent énormément, avec une forte perception de ces enjeux par les travailleurs.

Contexte idéologique également mais aussi les transformations sociologiques des groupes appuis de l'action syndicale. On relèvera par exemple le glissement sémantique assez révélateur qui s'opère au cours de cette période de « travailleurs » à « salariés » dans les références du mouvement syndical.

Contexte national : la CGT bousculée

Cette période est marquée par un certain nombre de changements tactiques fréquents qui ont pu interroger sur la stratégie de la CGT : d'abord le soutien au Programme commun de gouvernement de la gauche – une seule solution ; le Programme commun.. –, puis en 1978, une première dénonciation au moment de son actualisation. Les socialistes sont fortement mis en cause dans leur responsabilité de refus d'actualisation du Programme commun. La CGT prend sa part dans cette bataille. En 1981, second changement de pied : contre toute attente, Mitterrand remporte l'élection présidentielle, une élection marquée par l'affaiblissement du Parti communiste français et une accentuation brutale de son repli électoral. La CGT change à nouveau de pied. Le PCF participe au gouvernement et donc, on appelle les travailleurs – et les autres syndicats – à la patience, à donner du temps au gouvernement. Puis arrive 1984 et un nouveau changement de pied de la CGT. Le PCF quitte gouvernement et la CGT dénonce le pouvoir socialiste avec un discours très politique et très radical. Ces changements de pieds désorientent un peu les salariés et il ne faut pas en sous-estimer les effets.

Politisation de la période, dans laquelle les syndicats, tous les syndicats, prennent largement leur part. En même temps, c'est une période qui accélère de grandes transformations dans la sociologie des groupes salariés, non sans répercussions au sein de la CGT, avec la croissance de certaines professions – cadres, techniciens – et des secteurs dits « de service ».

Comment ces grandes transformations ont-elles été perçues, appréhendées par la CGT ? Elles ont été l'objet de nombreux débats, de travaux et de chantiers ouverts dans des commissions ou des groupes de travail. Lydia le dit dans sa conclusion : il n'y a pas eu indifférence et en même temps, vu de l'extérieur ou avec un peu de recul, il faut bien constater que si prise de conscience il y a eu, elle s'est fort peu traduite dans des dispositifs pratiques. L'organisation n'est pas sortie de ses conceptions traditionnelles.

Le champ des fédérations a peu bougé. Le syndicat d'entreprise, comme modèle organisationnel, est non seulement resté important, mais il s'est renforcé au cours de la période. Par rapport à une base qui bouge, qui évolue, qui se transforme, on a pu au contraire observer une certaine rigidité des formes organisationnelles liée sans doute à ce débat sur les groupes sociaux qui doivent être le fondement de l'action du syndicat.

Lors du congrès de 1995, la secrétaire générale de la Fédération du commerce, Jacqueline Garcia, avait posé la question de la place des femmes précisant qu'elle était aussi celle de la place des employé.e.s et de son articulation avec la domination du monde ouvrier – avec ce qu'il avait de masculin et industriel à l'époque.

Il y a eu certainement, de façon plus ou moins explicite, un débat sur ce qu'était la classe ouvrière, quelle était la conception de la classe ouvrière : conception historique, étroite, celle du groupe ouvrier organisé autour des ouvriers qualifiés – dynamique historique du mouvement syndical – ou conception élargie mettant en avant une combinaison entre ce groupe ouvrier au sens strict et d'autres groupes salariés, avec évidemment, en contrepoint, la question des femmes travailleuses.

À l'ouverture de cette période, les forces de la CGT sont encore importantes dans l'industrie et parmi les ouvriers. Les ouvriers qualifiés constituent le cœur de la CGT[28], même si ce groupe-là agrégeait autour de lui d'autres catégories de salariés, notamment d'autres types d'ouvriers. Évidemment, il y a la présence grandissante des ingénieurs, techniciens et cadres, qui occasionne, cela a déjà été évoqué, des tensions, mais il y a aussi la question de l'articulation avec les employés, le commerce, les services d'une manière générale.

Il faut encore ajouter un élément important des transformations en cours à cette époque, ce sont deux mouvements assez contradictoires. Le premier a déjà été évoqué, c'est celui des réorganisations productives (externalisation, sous-traitance, etc.). Aujourd'hui, 73 % des entreprises de 20 salariés et plus sont dans un rapport de sous-traitance. Ce processus

[28] Ce que rappelle l'ouvrage de Guy Groux et René Mouriaux paru en 1992, *La CGT, crise et alternatives*, Paris, Economica.

commence dès la fin des années 1970 Il s'étend dans les années 1980 et produit un double effet, la « PMEsation » (Lydia Brovelli) et l'éclatement du travail.

Le « travailleur collectif » est désormais disséminé. Il y a, on le sait, beaucoup plus de précarité dans les entreprises de sous-traitance. Cette évolution ne va pas cesser de s'amplifier et elle n'inspire curieusement que peu de réflexions ou, en tous cas, aucune réflexion qui conduise à modifier les modes d'organisation. La tendance a même été plutôt de resserrer les syndicats, c'est-à-dire le syndicat d'entreprise lové dans la grande entreprise, peut-être pour deux raisons :

- La première, c'est que pour pouvoir appréhender le tissu de PME au sein d'un bassin d'emplois, vaut mieux être fort au centre. Il est extrêmement difficile de tenir un tissu d'implantation, de syndicalisation, sans point d'accroche suffisant. Il faut pouvoir s'appuyer sur un point fort ;
- La deuxième, c'était la stratégie de l'époque, c'est-à-dire qu'on est encore dans le « capitalisme monopoliste d'État ». Il fallait pouvoir porter la force au cœur des monopoles et donc concentrer la puissance là où on pouvait porter atteinte à la puissance du capital.

Ces deux facteurs pouvaient conduire à concentrer l'implantation là où le syndicalisme était déjà fort et de ce fait, à négliger un peu l'implantation dans les petites entreprises, rendues d'autant plus difficile à syndiquer qu'elles étaient placées dans un rapport de sous-traitance.

La deuxième grande transformation est celle du travail sous l'effet des technologies de l'information et de la communication, du début des changements numériques (robots, machines à commande numériques, etc.) et des évolutions de la gestion managériale.

Une autre dimension qui a affecté les conditions de l'action syndicale de l'époque est l'effet des lois Auroux. Gérard Gaumé a eu tout à fait raison d'insister sur la question du droit d'expression, avec une question qui demeure : pourquoi ce droit n'est-il pas saisi avec ses potentialités ? Les employeurs les avaient condamnés, mais ils n'ont pas tardé à s'en servir car c'est aussi la période des cercles de qualité, où les employeurs entrevoient une possibilité d'intégration des travailleurs et de contournement des syndicats. Mais, potentiellement, ça pouvait aussi être un formidable outil d'intervention dans les entreprises, réévalué aujourd'hui d'ailleurs à cette aune.

Autre changement qui aura un effet durable et structurant sur la dynamique de la négociation collective, l'instauration de la négociation annuelle obligatoire (NAO) dans les entreprises qui

va se mettre en œuvre très vite. Là encore, elle est combattue par le patronat, mais celui-ci va très rapidement s'en saisir, à la faveur du grand débat du début des années 1980 sur la flexibilité : en 1983, il y a une négociation sur la flexibilité au niveau interprofessionnel où finalement aucun syndicat n'accepte de signer ; du coup, le patronat se saisit des possibilités que lui donne la décentralisation de la négociation collective pour mettre en œuvre directement au travers de ces fameux accords dits « donnant-donnant » ce qu'il n'avait pas pu gagner par la négociation centralisée. C'est là que commence à se façonner le visage de la négociation collective dans les entreprises.

Ce facteur-là a des effets sur la vie syndicale extrêmement forts parce que la NAO n'est pas condamnée par la CGT : elle est plutôt perçue dans ses potentialités ; elle créée des opportunités dans les entreprises et devient donc plutôt un instrument de la vie syndicale.

Ce facteur, très important dans la dynamique syndicale des années ultérieures, appelle une remarque. Cette décentralisation de la négociation collective apparait, à la même époque, dans de nombreux pays d'Europe et elle est combattue par les syndicats, partout, en Italie, en Allemagne, aux Pays-Bas, dans les pays nordiques, etc. Pourquoi ? Par crainte d'une perte de contrôle syndical sur ce qui est négocié dans les entreprises si on laisse trop de latitude à la négociation collective d'entreprise. Ce débat-là a manqué dans le mouvement syndical français. C'est le seul à avoir accompagné la décentralisation de la négociation collective, en tous cas la CGT et la CFDT, pour des raisons différentes. Certes, il y avait des accords de branche, mais la croissance de la négociation dans l'entreprise allait contribuer à dévitaliser la référence à la branche, ce que tous les grands syndicalismes en Europe ont eu tôt fait de mettre en avant.

Alors, certes, on n'en est pas encore à l'époque de l'inversion de la hiérarchie des normes, mais la question de l'articulation des lieux de la négociation a été totalement sous-estimée : négocier dans les entreprises n'est pas un problème en soi. Ça le devient lorsque le syndicat perd le contrôle de ce qui est négocié, c'est-à-dire si la situation des travailleurs est atomisée selon le lieu où il se trouve. C'est la mise à bas d'un principe de solidarité salariale qui n'a pas été pour rien dans la désaffection à l'égard des syndicats. Ce danger a été aggravé par la réorganisation des lieux de production et l'extension des chaines de valeur.

Il y a des fracturations dans le salariat qui ne sont pas dû uniquement au statut d'emploi que l'on peut suivre statistiquement : nombre de temps partiels, de précaires, etc. Il y a aussi une fragmentation dynamique du salariat, à travers les processus concrets de la négociation collective, et ils ont des effets importants. Il y a bien évidemment les luttes, mais le cadre de la négociation collective dicte les communautés autour desquelles le syndicat met en œuvre

son activité : il s'organise autour des lieux où il peut faire valoir les revendications des travailleurs, c'est-à-dire dire où il peut négocier, parce que le moment de la négociation fait tout de même partie des moyens d'enregistrer les acquis de l'action syndicale.

La question des champs professionnels est apparue de manière récurrente au cours des 30/40 dernières années sans que la réalité ne change beaucoup : il y avait 34 fédérations à la CGT en 1947-1948 ; il y en a 32 dans les années 2000. Dans les années 1980, la CGT était organisée sur des segmentations du salariat qui méritaient déjà d'être interrogées et qui l'ont été. La chute du nombre des adhérents est venue se greffer sur une problématique organisationnelle totalement figée. Il y a eu du déni, dit Lydia, de l'hésitation, mais il n'y a pas eu d'indifférence à cette baisse des adhérents. C'est tout à fait vrai, mais il y a quand même eu du déni. Il a fallu quand même l'arrivée de Louis Viannet en 1991-1992, pour que l'opération vérité sur les effectifs soit faite car le discours des années 1980, c'était : la crise du syndicalisme existe, mais c'est celle du syndicalisme réformiste ; nous, on n'est pas atteint.

Cela ne veut pas dire qu'en interne, il n'y avait qu'indifférence, mais vis-à-vis de l'extérieur, le discours était celui-là. Cela change, bien sûr, à la fin du mandat d'Henri Krasucki qui commence à évoquer les difficultés dans lesquelles se trouve le syndicat. Mais, pendant très longtemps, il y a eu un déni qui, peut-être, a pesé sur la capacité de réaction à ce qui se passait. En tout cas, ça a fait perdre beaucoup de temps.

INTERVENTIONS DIVERSES

Denis TROUPENAT[29]
Inspecteur du travail honoraire, ancien responsable confédéral du secteur Droits et libertés

À propos de l'« ordre public social »

La période qui nous intéresse est marquée par une baisse, par une perte de ce que j'appelle l'« ordre public social », pour le détourner du contractuel. Cette question d'ordre public social était tout à fait déterminante et remonte très loin dans le temps. Je fais par exemple régulièrement référence au *Livre des métiers* d'Etienne Boileau, écrit en 1268 sous Saint-Louis. Cet ouvrage établit la base d'une très large réglementation sur les métiers parisiens devant être respectée. Ces règles devaient protéger l'artisanat et le petit commerce contre la concurrence déloyale et le chômage, et restèrent en vigueur jusqu'à la fin du moyen âge. C'est peut-être un peu excessif de dire qu'il s'agissait d'un « ordre public social », mais il y avait tout de même un peu de cela !

En ce moment, on nous parle beaucoup de rendre possible au niveau de l'entreprise des accords qui seraient dérogatoires aux accords de branche. En dérogeant au niveau de l'entreprise contractuellement, c'est-à-dire par la négociation, on remet justement en cause un certain nombre de choses protectrices de l'ordre public social. Cependant, quelle est la valeur d'une négociation entre les parties quand on a des liens de subordination avec l'autre ? C'est un vrai problème. Il n'y a pas égalité des contractants. Et là, c'est déjà dévié lourdement les choses et permettre de déroger à des points fondamentaux, touchant à la protection des salariés.

La répression syndicale

Au cours de ce séminaire, la question de la répression syndicale n'a été abordée que très brièvement. Il faut savoir que nous disposions, à l'époque, de statistiques réalisées par la Dares qui nous informaient du nombre de délégués ou représentants syndicaux qui avaient fait l'objet de sanctions, de licenciements, de mises à pied, etc. Les chiffres étaient considérables ! S'il faut être un petit héros pour représenter ses camarades, on peut comprendre que cela dissuade. Il faut prendre en compte cette donnée comme un des facteurs de la désyndicalisation qui a marqué la période. Cela a certainement pu peser lourdement pour empêcher la prise de responsabilité syndicale.

[29] Texte établi d'après l'exposé oral.

Sur le plan des luttes, il y a eu quelques exemples lourds de conséquences, des conflits qui étaient dangereux, à l'exemple de la bataille de Manufrance, au cours de laquelle il y a eu de nombreuses gardes à vue. Pour notre part, on a été obligés de mettre en place un petit vadémécum sur la conduite à tenir en cas de garde à vue.

Ça pesait lourd, tout ça. Il y a eu aussi Citroën. Nous avions alors une inspectrice du travail, Christiane Reverdy, qui était régulièrement intimidée lors de ses visites. On avait même ouvert le gaz chez elle. On pense aussi à Pierre Maitre assassiné devant chez lui à coups de fusil. Il faut relire les deux livres de Marcel Caille pour avoir une idée précise de l'ambiance qui régnait à cette époque[30].

Les exemples ne manquent pas. À Lille, par exemple, lors d'une manifestation devant *La Voix du Nord*, plusieurs frontaliers sont blessés par une voiture qui force le passage. La justice sera d'ailleurs bien clémente avec le conducteur. On pense aussi à Christine Bezzo, figure aujourd'hui emblématique de la CGT Disney, condamné parce qu'elle avait donné un coup de parapluie à un vigile.

Voilà ce sur quoi je voulais insister car il faut bien avoir conscience que ces évènements ont pesé aussi dans la capacité de syndicaliser.

□ □ □ □ □

Jean-Claude LAROZE[31]

Membre du Bureau confédéral de la CGT (1975-1992), en charge de la propagande puis de la formation jusqu'en 1982, directeur du *Peuple* (1982-1992)

Il faut prendre le temps du recul pour un certain nombre de choses. Une date, qui échappe le plus souvent à notre mémoire, c'est l'année 1975. Alors que la crise est d'abord perçue comme conjoncturelle, accidentelle, notamment par les libéraux, les marxistes la qualifie presque aussitôt de « structurelle ». Il me semble d'ailleurs que c'est Paul Boccara qui emploiera le premier ce qualificatif.

Il faut savoir qu'à l'époque, nous organisions déjà des stages sur les nouvelles technologies et le passage des automatismes à l'automatisation. On a fait ça avec des ingénieurs de recherche

[30] Le dirigeant de la CGT, Marcel Caille, a écrit deux ouvrages : *Les truands du patronat* et *L'Assassin était chez Citroën*.

[31] Texte établi d'après l'exposé oral.

de Renault de Rueil et avec des universitaires de Marseille. Mais 1968 a provoqué une coupure nette dans ce travail et nous sommes alors passés à autre chose.

Le Programme commun de gouvernement

Par la suite, il y a eu le Programme commun[32]. On a fait des analyses pertinentes mais aussi contradictoires de ce programme. Au moment du CCN qui se réunit dans le contexte de rupture de l'Union de la gauche (septembre 1977), dans un entretien à quelques-uns plus engagés politiquement, avec Georges Séguy, nous décidons qu'il n'y aura pas d'intervention de la CGT auprès des partis politiques sur la rupture de l'Union de la gauche. Or, à la Commission exécutive confédérale, c'est Claude Germon[33] – ce n'est pas une mise en accusation ! – qui propose que le Bureau confédéral rencontre les partis de gauche pour tenter de recoller les morceaux.

Cette rencontre est désastreuse, dans le sens où les radicaux de gauche (Robert Fabre) nous disent d'abord qu'ils ne sont signataires de rien et donc engagés à rien. Il y a débat bien entendu entre le PC et le PS sur le fond des revendications qui étaient posées.

Étant engagé par ailleurs dans l'une des maisons[34], si je faisais l'analyse brutale et sommaire de la période, je dirais que les deux organisations principales avaient intérêt à la rupture parce que l'unité profite toujours au plus faible. Je l'ai entendu de la part du Premier secrétaire du PS à l'époque. Le PC savait bien qu'il était en train de se faire manger.

Un phénomène d'institutionnalisation

On a fait référence à 1978 et au rapport Moreau. Il ne faut pas sous-estimer ce rapport et ses suites : l'institutionnalisation de la CFDT dans toutes les stratégies du patronat et du gouvernement. Les militants permanents de la CGT quand ils reprennent le travail, ils le reprennent dans leurs entreprises, mais il y en a très peu qui d'OS passent à inspecteur général de la santé. On n'a pas du tout la même philosophie que d'autres organisations dans le rapport aux institutions. Ce n'est pas un hasard si aujourd'hui encore, il y a quelqu'un de la CFDT à l'Elysée qui sert de conseiller sur le contenu social. Or, à travers les négociations qui se multiplient, il y a une forme d'institutionnalisation des confédérations qui nous éloigne du

[32] André Narritsens, « La CGT et le programme commun (1961-1978) », *Cahiers de l'Institut CGT d'histoire sociale*, n° 101, pp. 6-11.

[33] Syndicaliste, membre de la commission exécutive de la CGT (1972-1981), Claude Germon était aussi un militant et dirigeant socialiste.

[34] Jean-Claude Laroze adhère au Parti socialiste en 1972. Il aura eu sein de celui-ci des responsabilités d'abord locales puis nationales.

travail syndical en nous multipliant les tables rondes, carrées et autres. Ce phénomène ne doit pas être sous-estimé.

□ □ □ □ □

Jean DARTIGUES
Ancien membre de la Commission exécutive confédérale de la CGT,
ancien secrétaire régional et secrétaire de l'UD CGT de la Gironde

Les décennies 1970-1990 constituent une rupture majeure à beaucoup d'égards. 1968 et les manifestations dans le monde suscitèrent réflexions et réactions de la part des dirigeants du monde, parce qu'ils ne voulaient plus revivre ça. La fameuse Commission trilatérale, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale initièrent une rupture avec la période économique post keynésienne dite des « Trente glorieuses ». Il faut en finir avec le modèle de l'« État régulateur » et mettre en œuvre, de manière durable et consensuelle, un néolibéralisme dont nous vivons depuis les prolongements, qui prône la « désinflation compétitive » et le « Franc fort » et dont la tête pensante était Milton Friedman. C'est à ce moment que sont posées également les fondations du terrible « consensus de Washington » qui devait mettre à genoux les pays d'Amérique et d'Afrique, sur le thème récurrent de la « dette ».

Corrélativement, c'est la chute des empires coloniaux. Outre le fait que la décolonisation provoqua l'émergence de nouveaux acteurs, les pays colonisateurs de l'Europe qui perdaient ces territoires, redéploient l'exploitation humaine sur leurs espaces nationaux, avec la formation de super monstres capitalistiques « mondialisés ». Ainsi, un territoire comme le nôtre, l'Aquitaine, très lié à ces pays, en a vécu les conséquences. Le port de Bordeaux, ex port négrier, puis postcolonial, ne s'en est d'ailleurs jamais relevé.

Face à ces bouleversements, on assiste alors à un véritable laminage de nos industries traditionnelles, notamment des PME de plus de 1000 salariés, celles qui nous manquent tant aujourd'hui comparativement à l'Allemagne. Durant les années 1970-1990, la CGT mobilisait en permanence entre six et huit entreprises, jusqu'à dix parfois, occupées en turn-over.

En même temps que nous vivions ces disparitions, apparaissaient les zones d'activité, industrielles et commerciales, sur lesquelles se déployaient une multitude de petites entreprises. Par exemple, dans la métallurgie, tandis que nous perdions 157 entreprises, on gagnait 44 000 salariés, avec des catégories nouvelles : ingénieurs, techniciens et cadres, femmes, ouvriers spécialisés, immigrés venus d'Asie.

Le salariat se modifie, mute. Dans l'aéronautique et le spatial, les ingénieurs, cadres et techniciens (ICT) deviennent majoritaires en nombre, mais aussi culturellement, provoquant des oppositions syndicales internes, avec la crainte de perdre les repères traditionnels de « classe ». L'Ugict se battait, sous l'impulsion confédérale, mais restait à la marge.

C'est à partir de 1975 que nos effectifs s'effondrent et que nos bastions syndicaux disparaissent, alors qu'on avait besoin de plus en plus de forces pour résister. Nos luttes sont alors en échec, ce qui pèse sur la syndicalisation. On se bat avec ceux qui sont disponibles, dans des actions militantes, dites « commandos ».

On a bien essayé d'élargir l'action, sur la base d'une plateforme unitaire CGT/CFDT/FEN, mais cela est apparu comme imposé par « en haut », par le sommet. Mais les ruptures successives, comme celles du Programme commun de la gauche et de 1983 avec le tournant de la rigueur, nous secouèrent en interne. La nécessité de l'indépendance de la CGT était mise en avant.

Nous affrontions également la nouveauté des conseils économiques et sociaux régionaux, créés en 1972, et la décentralisation étatique, qui nous obligeaient à nous investir dans des propositions économiques alternatives, mais qui créaient ainsi une opposition entre syndicalisme de lutte et syndicalisme de proposition. Il me semble nécessaire de regarder cette période, de manière très dialectique, à partir, à la fois les chocs externes et des causes internes, car l'actualité récente nous montre, entrant dans une période électorale majeure, que le passé peut être porteur d'enseignements lourds pour le présent.

□ □ □ □ □

André JAEGLE

Ancien secrétaire national de l'Ugict

L'exposé de Lydia Brovelli, et particulièrement ce qu'elle a dit sur la réticence à persévérer dans le travail en direction des employés, nombreux dans le secteur des services, m'amène à faire état d'une réflexion que je me suis faite en préparant ma communication[35]. Celle-ci porte sur les réticences, au niveau des entreprises, à développer l'organisation spécifique des ingénieurs, cadres techniciens et agents de maîtrise (Ictam) pourtant encouragée avec force depuis les années 1960 par la direction confédérale.

[35] André Jaeglé a présenté au colloque des 24-25 novembre 2016 une communication intitulée « La place de l'Ugict-Cgt au sein de la CGT ».

En se basant sur des textes des congrès confédéraux et des congrès de l'Ugict-CGT, ainsi que sur ce qu'on trouve dans la revue *Spécial-Options*, on s'aperçoit que ce qui est mis en avant par les militants, c'est la peur d'un glissement vers le réformisme. Il y aussi l'obligation redoutée de devoir aborder les questions économiques lorsqu'on s'adresse aux ingénieurs et aux cadres.

Au 41e Congrès confédéral (Lille, 1982), Henri Krasucki développe longuement dans son rapport une analyse de la profondeur des transformations technicoscientifiques et des transformations concomitantes dans la société, particulièrement dans le travail. Il insiste sur le fait que cela implique pour la CGT et pour chaque militant une remise en question de la façon de penser : « A cette nouveauté-là, tout le monde doit s'adapter, car elle crée des obligations à tous (...) à tous les syndicats, aussi, à nous, comme aux autres. (...) Tout le monde d'une manière ou d'une autre a eu SA vision ancienne des choses et en demeure marqué. »[36] Et il met les points sur les « I », si l'on peut dire, en ce qui concerne la façon de penser la question du réformisme :

> « À propos de cette question vitale de l'unité d'action, il y a lieu de bien se comprendre sur l'une de ces idées qui peuvent poser problème si on ne va pas plus au fond des choses.
>
> On se trouve confronté, dans la recherche de l'unité et dans la lutte syndicale, à un ensemble de pratiques, voire de théories dont sont porteuses les forces que l'on qualifie traditionnellement de « réformistes ».
>
> Dans l'histoire du mouvement syndical de notre pays, cette expression a un sens bien précis. Elle s'applique aux partisans de réformes à portée limitée, qui ne touchent pas au fond des choses et qui s'arrêtent dès qu'il s'agit de transformer la société. Elle établit une démarcation entre ceux-là et les partisans d'une conception de luttes de classe dont nous sommes les héritiers et les continuateurs.
>
> Nous avons une toute autre idée des réformes. Nous sommes, et depuis longtemps, des partisans convaincus des réformes. Mais nous n'en avons pas une vue limitée. A nos yeux, il y a continuité entre les réformes partielles qui améliorent la situation du moment et les réformes fondamentales, touchant à l'essentiel et conduisant aux transformations indispensables de la société.

[36] *Le Peuple*, n° 1135/36/37, p. 13. Les capitales utilisées pour « SA vision » sont reprises telles quelles.

> Autrefois, l'opposition Réformisme/lutte de classe a pu entretenir des positons de rejet parfois excessives. Depuis longtemps déjà, la CGT a intégré une partie de cet héritage, là aussi. Au fil du temps, nous avons affiné progressivement notre propre conception des réformes et assuré notre présence, positive et fidèle à nos idées de lutte, sur les terrains de l'action sociale comme la mutualité ou les coopératives.
>
> Aujourd'hui, compte tenu de la situation, nous avons acquis une vision plus riche, plus complexe encore des réformes, tout en restant conscients de leurs limites ; nous le sommes tout autant de leur nécessité et des possibilités transformatrices qu'elles recèlent dans notre optique de lutte de classe, pour construire une France socialiste. Mais des questions nouvelles se posent ou se poseront pour d'autres. Le développement des événements, de l'action des travailleurs, du processus engagé, peut amener certains de ceux qui ont une vision bien trop limitée ou trop timorée des réformes à avancer plus hardiment qu'ils ne le pensent actuellement s'il est exact que nous sommes bien en présence d'une mutation profonde de la société. »[37]

On pourrait se contenter de considérer que cet appel « à bien se comprendre sur l'une de ces idées qui peuvent poser problème si on ne va pas plus au fond des choses » ne pouvait pas devenir du jour au lendemain la pensée dominante au sein de la CGT. Après tout, il ne s'agit de rien de moins que de se débarrasser de « SA vision ancienne des choses ». On pourrait même se dire qu'il est normal que la majorité des militants ne se posent pas ce genre de questions.

La diversité des pensées en la matière n'empêche pas l'élaboration des revendications et l'organisation des luttes, bref, la vie syndicale au quotidien. En revanche, cela entretient certainement la réticence à affronter le patronat sur le terrain de la gestion. Et cela ne facilite pas, c'est le moins qu'on puisse dire, l'acceptation d'un investissement des bases syndicales existantes dans la création de bases spécifiques pour les Ictam.

Cela étant dit, on ne devrait pas se contenter de cette explication. Qu'est-ce qui gêne, voire qui bloque ? On ne devrait pas s'en tenir à la dénonciation classique de l'ouvriérisme qui, en l'occurrence, n'a pas plus de valeur explicative ni performative que la vertu dormitive de l'opium invoquée par l'apprenti médecin de Molière dans *Le malade imaginaire* ! Le colloque nous donne l'occasion de creuser. C'est ma proposition.

Les militants les plus conscients de ce qui fait le fond de notre conception du syndicalisme, ne perdent pas de vue la nécessité, notamment à travers la bataille des idées, de situer l'action

[37] *Ibid.,* p. 18.

syndicale quotidienne dans une perspective sur le devenir de la société. On peut même dire que c'est ce qui entretient chez les militants la confiance dans l'avenir. Une bataille perdue ne détruit pas notre confiance dans la certitude de la nécessité tôt ou tard de transformations fondamentales. C'est ce qui fait la force de la CGT, l'opiniâtreté des militants. Nous savons vers où nous allons… même si c'est de façon abstraite ! C'est aussi ce qui fait l'unité de la CGT. Des démarches qui paraîtraient, à tort, estomper la nécessité de sortir du capitalisme, seraient inacceptables. C'est ce que rappelle Georges Séguy dans le numéro de *Spécial-Options* intitulé « Le syndicalisme à quoi ça sert ? » :

> « C'est le grand mérite de nos ainés d'avoir élaboré la Charte d'Amiens en 1906, même si elle était entourée de nébuleuses, qui a servi de référence historique lors du congrès unitaire de 1936. Pourquoi les travailleurs devraient-ils se lancer périodiquement dans une confrontation qui a déjà eu lieu et a conclu une fois pour toutes à la prédominance des idées révolutionnaires au sein de notre organisation syndicale ? Les principes sur lesquels se fonde son orientation sont de bons outils pour adapter notre activité aux réalités d'aujourd'hui et à celles de demain. »[38]

Une question vient alors à l'esprit : ce qui gêne, voire ce qui bloque, ne serait-ce pas la représentation que l'on peut se faire de ces transformations fondamentales ?

Les voies

L'idée d'un dépassement du capitalisme à l'intérieur de la société actuelle est loin d'être partagée par tous ceux qui « se battent ». Ce débat est connu. Il est extérieur à la CGT. Et c'est bien le droit de chacun, à l'intérieur de la CGT, de penser ce qu'il croit être juste à ce sujet. Mais il y a un dommage collatéral. Il s'agit d'arracher le pouvoir aux mains du capitalisme, c'est-à-dire de prendre le pouvoir.

L'idée d'un « grand soir » est loin d'avoir disparu. On ne le sait que trop. Il ne va pas de soi que la défense des retraites par répartition et du régime de Sécurité sociale sont déjà des mises en question politique de la domination du capitalisme. Pire : il y a trop peu d'expériences, trop peu de pratiques de l'action contre la finance elle-même, qui est le véritable propriétaire des moyens de production. Comment mobiliser contre l'optimisation fiscale, pour la transparence bancaire, les accords de concurrence soit disant « libre et non faussée », etc. ?

[38] *Options*, numéro spécial, n° 15, p. 9.

Les moyens

L'idée révolutionnaire est associée au rôle historique de la classe ouvrière. La classe ouvrière, est plus ou moins confondue avec le prolétariat – les prolétaires n'ont que leurs chaines à perdre – sans remonter jusqu'à la question de la propriété des moyens de production. Or cette propriété passe de plus en plus entre les mains de l'actionnariat, et particulièrement des fonds d'investissement. Dans ces conditions, comment poser la question des forces transformatrices ? Et surtout, quelles représentations, au pluriel, en ont les militants ?

C'est donc moins du côté d'une éventuelle incompréhension du message d'Henri Krasucki qu'il faut chercher que du côté des discours sur la classe ouvrière. Et, soit-dit en passant, le déplacement actuel vers la notion de classes populaires, si légitime soit-il dans l'ordre de l'action politique, n'incite pas à la clarification.

Habités par une représentation confuse des voies et moyens envisageables pour la transformation de la société, bien des militants sont fondés à se demander si les Ictam sont prêts à participer à l'action transformatrice ? Ne sont-ils pas trop intéressés, malgré tout, à sauvegarder l'état actuel des choses ? Or c'est justement l'expérience de l'action syndicale qui peut les y conduire, à condition qu'on n'en fasse pas un préalable à leur organisation au sein de la CGT. Cela résume tous les efforts de l'Ugict dans la période considérée.

En bref, un problème qui fait crise en interne, le développement d'organisations spécifiques pour les Ictam, dans les entreprises, est profondément lié à une crise extérieure à la CGT et qui touche à l'idée même de révolution.

□ □ □ □ □

Bernard LAMIRAND
Ancien secrétaire de la Fédération CGT des travailleurs de la métallurgie,
responsable national de la sidérurgie (1979-1986)

Parler de l'entreprise dans les années 1979-1995, et particulièrement du secteur où j'ai milité, dans la sidérurgie, relève d'un exercice qui ne peut se faire qu'à travers plusieurs périodes.

L'après 1968

Nous sommes dans la suite de cette grande lutte. De nombreux accords sont obtenus concernant les conventions collectives régionales dans la sidérurgie : des augmentations de

salaires très importantes, la prime d'ancienneté et la lutte pour la cinquième équipe pour le travail en continu en 33 h 36 qui débouchera plus tard sur un accord national.

Dans la métallurgie, toutes les conventions collectives sont revues et plusieurs accords nationaux se mettent en place, notamment concernant la mensualisation et les rémunérations annuelles minimales garanties. Le congrès de la FTM-CGT (Grenoble, 1971) avance l'idée d'une convention collective nationale pour tous les salariés de la métallurgie et pour toutes les catégories, avec l'idée d'une grille unique de classification allant du manœuvre à l'ingénieur.

La FTM-CGT va atteindre le chiffre de 420 000 syndiqués dans cette période de l'après 1968.

C'est dans cette période que la CGT approuve le Programme commun de la gauche, et la FTM-CGT sera particulièrement à l'offensive pour sa réalisation, dans ses journaux et ses écrits, et dans les rencontres syndicales.

L'unité syndicale avec la CFDT trouvera son apogée avec le congrès de la FTM de 1971 organisé à Grenoble au cours duquel Jean Maire, secrétaire général de la FGM-CFDT, prit la parole.

Dans cette même période, le patronat de la métallurgie relève la tête après les occupations de 1968 très nombreuses dans la métallurgie, et particulièrement dans la sidérurgie. Il sortira un vadémécum en direction de ses mandants pour combattre le syndicalisme et se donnera les moyens financiers et matériels dans une note confidentielle à ses organisations. Il organisera un colloque à la Snias Marignane pour reprendre l'offensive en travaillant l'intégration des salariés.

Dans cette même période, la FTM-CGT met en place l'Ufict et l'UFR Métaux.

Les années 1975-1981

Nous entrons dans la crise économique, et Sicco Mansholt, président de la Commission européenne, avance l'idée de la croissance zéro**.**

Dans la sidérurgie, les premières mesures tombent à travers des plans sociaux, en Lorraine particulièrement – même s'il y a eu un premier plan annonciateur en 1967. L'Europe et la Communauté européenne du charbon et de l'acier (Ceca) envisagent dès lors une restructuration de la sidérurgie européenne. La sidérurgie du bord de mer est préférée à celle de l'intérieur. De grosses unités de production à la japonaise sont préconisées pour remplacer

une sidérurgie intérieure que les maitres des forges considèrent comme désuète. Plus tard, Raymond Barre les baptisera « les canards boiteux ».

Les maitres des forges veulent s'approvisionner en charbon et en minerai de fer étranger et rejettent dès lors tout avenir aux mines proches de leurs usines considérées comme insuffisamment riches.

Mais en même temps que l'on parle d'abandons de production, la sidérurgie européenne se modernise avec des hauts fourneaux géants à Dunkerque et à Fos ainsi que des coulées continues qui font disparaitre les anciennes aciéries et fours Martin. Accumulation et suraccumulation atteignent leur limite et le patronat avance l'idée de surproduction. Le prix de l'acier baisse. Une meilleure productivité est recherchée.

Dans les aciers spéciaux, des regroupements commencent à apparaitre à travers des fusions d'entreprises françaises et étrangères présentes sur le territoire, à l'exemple du groupe Empain-Schneider dans la Loire.

Pendant cette période, les revendications autour du salaire et du temps de travail font l'objet de luttes. Le Programme commun de la gauche est au cœur de ces luttes. À Usinor Dunkerque, l'espérance d'un proche changement politique gagne les esprits. En témoigne le numéro de la *Vie Ouvrière* consacré au Programme commun qui reçoit un grand succès dans l'entreprise. Les sidérurgistes l'achètent massivement – plus de 4000 numéros vendus… – suite à un procès de la direction concernant l'affichage sur les panneaux syndicaux de la vente du journal de la CGT.

Dans cette entreprise, des luttes très dures auront lieu entre 1975 et 1980. Des succès sont obtenus sur les conditions de travail, et notamment dans cette usine où le nombre de tués par accidents du travail dépasse la centaine depuis la création de l'usine en 1962.

En Lorraine, un plan de restructuration se met en marche avec suppression d'emplois et fermeture d'installations sidérurgiques par une deuxième convention dite « sociale » en 1975 qui verra fermer Thionville et d'autres installations dans la région de Longwy.

Ces premières conventions sociales annoncent des mesures encore plus dures. Giscard et Barre appliqueront les mesures de restructuration décidées par les maitres des forges européens et la commission de Bruxelles à partir du plan Davignon en 1977 déclenchant « l'état de crise manifeste de la Ssidérurgie » qui vise à la réduction massive des unités de production en Europe et notamment des grandes structures sidérurgiques intégrées.

La région lorraine est particulièrement visée avec l'arrêt de la filière fonte à Longwy, Réhon, Gandrange, Hagondange et dans le bassin de Briey. Usinor Denain est également condamné. Des menaces se profilent dans les aciers spéciaux, notamment à Firminy.

L'idée de nationaliser la sidérurgie devient le leitmotiv de tous les salariés sidérurgistes. De grandes luttes s'engagent dans tous les bassins. Des manifestations énormes se déroulent entre 1979 et 1981. Des blocages de routes, de voies ferrées, d'aéroports (Roissy) ont lieu. Une grande manifestation nationale se déroule le 13 mars 1979 à Paris. Les sites de Longwy et Denain, parmi les plus menacés, sont occupés. Des émeutes y éclatent, sévèrement réprimés par le gouvernement de droite. Une grève nationale des sidérurgistes est organisée, très suivie et marquée par l'arrêt de la fonte et de l'acier. En même temps se déroulent des opérations portes ouvertes dans toutes les unités de production menacées de fermeture.

C'est le moment où les syndicats dénoncent les plans aciers et font des propositions industrielles. La FTM-CGT sort un mémorandum qui fera discussion dans la CGT.

C'est la période où se discute et s'élabore le Programme commun et notamment les propositions industrielles. De nombreux groupes de la métallurgie sont concernés et la FTM-CGT avance l'idée de nationalisations démocratiques. C'est le cas pour la sidérurgie. Mais le gouvernement Barre prend les devants. Constatant la faillite des entreprises sidérurgiques, il décide de prendre une participation majoritaire dans les groupes Usinor et Sacilor. L'unité syndicale se fracture à l'annonce d'un plan social qui débouche sur des suppressions massives d'emplois en Lorraine, dans le nord et dans les aciers spéciaux avec des primes de départ importantes, des dispenses d'activité à 50 ans sans perte de salaire et la mise en préretraite à 55 ans pour les sidérurgistes.

L'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 suscite un espoir énorme dans les usines sidérurgiques menacées. Mitterrand et Mauroy avaient promis à Longwy et à Denain la remise en cause des fermetures d'installations lors de la campagne électorale des présidentielles. Dès 1982, la sidérurgie est nationalisée en plusieurs groupes. Un plan est mis en discussion et les organisations syndicales y participent apportant leurs propositions. Toutefois, un rapport commandé à la CGT par le gouvernement sera mis aux oubliettes et la teneur des travaux ne sera jamais publiée.

Au cours des années 1982-1983, on constate que les promesses électorales ne sont toujours pas tenues et qu'elles ne sont pas prêtes de l'être. En effet, de nouvelles discussions s'engagent pour de nouvelles restructurations. En même temps, d'autres industries de la métallurgie sont touchées de plein fouet, à l'exemple de la navale, de l'automobile et des

machines-outils. Le gouvernement de gauche ne saisit pas non plus les évolutions technologiques et numériques.

Des luttes violentes s'engagent à nouveau. La déception est grande parmi les sidérurgistes. Une manifestation importante aura lieu à nouveau à Paris en 1984, mais elle se situe de manière défensive et les sidérurgistes mèneront alors des luttes pour améliorer les conventions sociales. La CGT combattra ces mesures, mais elle trouve, face à elle, l'ensemble des syndicats réformistes qui signent une nouvelle convention sociale.

Le gouvernement Mauroy sera remplacé par le gouvernement Fabius qui adossera sa politique industrielle dans le cadre des restructurations décidées par Bruxelles et par Eurofer. Ce gouvernement est battu en 1986 et la droite revient au pouvoir avec Chirac, Premier ministre d'un gouvernement de cohabitation.

Les années 1986-1995

La droite revenue au pouvoir va rapidement faire le ménage et remettre en cause les nationalisations dans la métallurgie, et particulièrement dans la sidérurgie. Les groupes Usinor et Sacilor sont dénationalisés et de nombreux regroupements, fusions aboutiront à parachever les fermetures non accomplies précédemment et qui étaient exigées par le plan Davignon. Dans la sidérurgie, c'est la fermeture totale de Denain, de Longwy, d'Hayange, puis de la SMN à Mondeville. De nombreuses restructurations ont lieu par ailleurs – laminoirs, fonderies, fours Martin, etc.

Conclusion

Les années 1984-1995 sont celles de l'abandon industriel. Toutes les grandes industries seront touchées. Des groupes métallurgiques entiers disparaitront sous le coup de boutoirs des grands regroupements capitalistiques à l'échelle internationale. Des industries d'avenir seront purement et simplement sacrifiées comme l'électronique tant dans le domaine de l'informationnel que dans celui de la fabrication de l'électroménager et du télévisuel. Même topo pour l'automobile avec des restructurations considérables et la fermeture de Renault-Billancourt malgré une lutte acharnée.

Les années 1975-1995 peuvent être considérées comme des années de plomb, tant sur le plan social que sur le plan économique et industriel. Le syndicalisme y a perdu des forces importantes. Les causes sont certes multiples, mais nous sommes en droit de nous questionner

sur notre propre orientation syndicale : a-t-elle été à la hauteur des enjeux ? Pouvions-nous éviter de nous retrouver le dos au mur ?

Nos efforts pour bâtir une politique industrielle dans cette époque ont été ruinés par le niveau de l'attaque du capital et de sa crise de suraccumulation-dévalorisation conduisant à détruire hommes et installations productives.

Avons-nous suffisamment pris en compte les évolutions technologiques et celles des salariés ainsi que leurs compositions ?

L'échec de la gauche dans cette période et la chute des régimes socialistes dans les pays de l'Est ont certainement joué aussi dans le climat social et le rapport de force qui, petit à petit, s'est retourné en faveur du patronat et de ses revendications antisociales.

Dans la sidérurgie, dans les années 1975, il y avait plus 50 000 syndiqués à la CGT sur 120 000 travailleurs, en y ajoutant la première transformation. Des entreprises comme Denain et Longwy avaient des taux de syndicalisation dépassant les 50 %. Dans mon entreprise, à Dunkerque, sur 8 000 salariés, nous étions près de 3 000 syndiqués. De même au Creusot qui avait dépassé les 3 000 adhérents.

L'hémorragie en matière d'emploi a touché le syndicalisme de plein fouet et dans de nombreux endroits, les équipes syndicales ont été éliminées ou amoindries au point que la passation du témoin avec les militants restants a été difficile.

Sur le plan des adhésions, le recul a aussi d'autres contingences : la casse des grands bastions CGT de la métallurgie a été destructrice en matière de syndicalisation. Des savoir-faire syndicaux ont disparu du jour au lendemain et il a fallu les reconstruire dans une situation différente et avec un patronat à l'offensive. Incontestablement, dans la métallurgie et la sidérurgie particulièrement, la désyndicalisation est le fait des départs massifs, et notamment de tout un savoir-faire syndical y attenant. Bien sûr, ce n'est pas la seule cause dans la CGT et la métallurgie. Nos retards dans la prise en compte des évolutions du salariat, des technologies nouvelles et pour trouver les outils adéquats pour contrer l'offensive du capital, ont aussi largement pesé. Il ne faut pas omettre non plus la situation de la Fédération des métaux qui vit une crise interne, particulièrement forte dans les années 1981-1988. Elle se conclura par le départ d'André Sainjon du secrétariat général de la Fédération.

□ □ □ □ □

Daniel LEGEROT
Ancien secrétaire du syndicat national du Livre parisien,
membre de la direction de la Filpac

Les différents points que je vais évoquer n'ont pas été développés dans les rapports introductifs ou méritent, à mon avis, un développement supplémentaire.

Sur l'effondrement des pays socialiste en 1989

C'est un évènement important, tout à fait essentiel, qui influe sur le comportement des militants. Il y a un monde qui s'effondre, des repères qui vont manquer. Il y a eu des incidences sur les positionnements syndicaux et la désyndicalisation.

Le début de la mondialisation

Cela a eu des conséquences au-delà de celles qui ont été rappelées dans les rapports introductifs. Nous avons rencontré de réelles difficultés à mobiliser sur les questions internationales alors que, plus que jamais, il y avait un besoin d'avoir une activité syndicale à ce niveau-là. Mais il y a eu des freins énormes. Je ne parle même pas de l'adhésion à la CES : je parle de l'activité en soi. Je me rappelle, par exemple, que nous avons animé des campagnes pour obtenir la constitution de comités de groupe. Pourtant, quand cela a été obtenu, ça n'a pas été pleinement utilisé. Il y a eu beaucoup de freins chez nous, chez nos militants.

L'apparition de nouvelles technologies

C'est en fait à une véritable révolution industrielle et technique que nous assistons au cours de cette période, avec des conséquences qu'il faudrait peut-être davantage prendre en compte. On observe un phénomène de déstabilisation dans les entreprises. Une peur réelle des nouvelles technologies s'exprime. On ne les conteste pas, mais l'idée qu'elles vont mettre en cause notre emploi est forte.

La tendance a donc été de se mettre sur une position défensive. L'enjeu, c'était de conserver nos emplois face à des nouvelles technologies qui les menacent. Des oppositions entre salariés apparaissent, avec ceux qui adoptent ces nouvelles technologies et ceux qui se placent sur la défensive.

Dans le même temps, nous assistons à un déplacement des productions soit au plan national, soit au plan international, ce qui renforce encore les oppositions entre travailleurs. Tout cela va peser sur l'action collective. C'était très fort dans nos métiers. Un noyau dur va prendre corps. Là où nous pensions pouvoir résister et maintenir nos métiers, nous avons négocié pour préserver cette situation, même si cela impliquait de délaisser les autres catégories de salariés – CDD, intérimaires, etc.

L'entrée de plus en plus tardive dans l'activité professionnelle

Quand on commence à travailler, soit du fait d'une formation avant, soit parce qu'on n'a pas pu trouver du travail, à 20-25 ans, c'est forcément différent que lorsqu'on commence à 16 ans. On n'a pas toujours su prendre en compte cette différence, cette évolution. On ne parle pas de la même manière à des jeunes de 24 ans qu'à des jeunes en apprentissage de 15 ans.

Sur les lois Auroux

Non seulement, elles ont été tout à fait mal utilisées mais on a même eu des oppositions. Par exemple, je souhaiterais savoir combien de conseils d'atelier ont été mis en place dans les entreprises en France. Dans nos professions, il n'y en a pas eu. On a mis des actions pour en mettre en place, mais nous nous sommes heurtés à une opposition catégorique : « C'est un truc qui va servir au patron. Le syndicat va se noyer et perdre une partie de son pouvoir. » Voilà ce qu'on entendait dans la bouche des syndiqués.

□ □ □ □ □

Jeannine MAREST

Secrétaire confédérale de la CGT (1975-1995)

Je souhaitais d'abord appuyer ce qu'a avancé Gérard Gaumé lorsqu'il a affirmé que le patronat avait tiré les enseignements des grèves de mai-juin 1968. Il y a eu en effet une réorganisation du patronat, et celui-ci s'est mis à nouveau en ordre de bataille. Une de ses priorités a été alors de réduire la CGT au silence et d'entamer un processus d'intégration des salariés mais aussi des syndicats.

Dans les années 1970, la CGT ne passait plus dans les médias. Une mise à l'écart réelle. Qui plus est, lorsqu'on parle d'elle, c'est la plupart du temps pour caricaturer ses positions. Il fallait pourtant bien continuer à se faire entendre. Comment ? Une des réponses fut la mise en place des radios de lutte.

Lors des élections, en octobre 1983, pour désigner les administrateurs à la Sécurité sociale, la CGT arrive en tête mais avec seulement 28,1 %. Rappelons que le nombre d'inscrits avoisine les 28 millions soit deux fois plus que pour les prud'homales. Une campagne anti CGT se déchaîne alors, sans doute à la hauteur des espoirs déçus de ceux qui avaient misé sur la relégation de la CGT, alors que des tractations se menaient pour la mise en place d'un grand front syndical réformiste.

Le recul de la CGT aux élections professionnelles interpelle notre organisation. Le Bureau confédéral du 16 mai 1978 prend en compte certaines évolutions, notamment du salariat, et souligne les tendances lourdes : moins d'ouvriers, plus d'employés, plus de cadres, d'ingénieurs et de techniciens. Malgré l'existence de l'Ugict, notre implantation chez les cadres reste limitée et n'est pas toujours comprise par les syndicats.

Nous mesurons bien que tout est fait, notamment par le patronat, pour intégrer nos élus avec la multiplication du nombre de réunions, pour les éloigner des salariés en institutionnalisant de plus en plus le syndicat. C'est particulièrement vrai dans les grandes entreprises où se trouvent nos forces.

L'on doit alors se poser une question : pourquoi, alors que la CGT montre une certaine lucidité sur ses difficultés, l'évolution du salariat et l'offensive idéologique qui est menée contre elle, pourquoi n'arrive-t-elle pas à faire face ?

□ □ □ □ □

Joël BIARD

Secrétaire général de l'UD CGT de Seine-Saint-Denis (1974-1990),
secrétaire général de l'URIF-CGT (1990-2004)

À la relecture de différents rapports, d'Eugène Hénaff dans les années 1960, de Jean Dréan, dans les années suivantes, on avait une lucidité sur les critiques internes à l'activité syndicale. Mais le problème, c'est qu'on était dans un paradigme qui a commencé à ne plus répondre à la situation propre de notre pays et à l'échelle internationale avec un évènement qui est 1969, la Tchécoslovaquie.

Selon moi, le problème est que nous avons été collés sans arrêt à ce modèle de société mais sans en avoir un autre en rechange, sans en concevoir un autre. On était au tout début d'une perception et il y a un approfondissement contradictoire, un affaiblissement dans lequel la

question de l'exigence d'un nouveau modèle, d'un nouveau paradigme se trouve de plus en plus posée.

Sur la démocratie interne à la CGT

On a besoin de creuser la question de la démocratie interne à la CGT. Je ne suis pas persuadé qu'aujourd'hui, si on avait un mouvement de type 68, on poserait la question du délégué syndical dans l'entreprise. L'expérience dans ce domaine, c'est que ça a été à la fois un frein à la démocratie et un renforcement de la centralité de l'activité syndicale. Pourquoi ? Dans l'entreprise, après 68, on m'a nommé délégué syndical, mais les syndiqués n'avaient pas été consultés. Avec la loi du 10 octobre, dans la pratique de ma corporation du bâtiment, souvent, quelqu'un venait d'un chantier, d'une entreprise où il y n'avait pas de syndicat ; il se tournait vers le syndicalisme et la première réaction qu'on avait, c'était de le nommer délégué syndical.

Sur l'immigration

Sur l'immigration et les luttes de 1982-1984, on a raté une marche. Bien-sûr, nous avons eu une activité en direction des travailleurs immigrés, bien antérieurement d'ailleurs, mais nous n'avons jamais pu intégrer, comme partie intégrale de la classe ouvrière, l'immigration en tant que telle, y compris dans nos directions syndicales. N'oublions pas non plus qu'au cours de cette période-là, on est confrontés à l'émergence des régions, du fait régional, y compris avec une conception de la République qui commence à entrevoir un débat profond, interne dans la société, y compris à gauche.

Sur la période 1981-1984

On a la gauche au pouvoir. La casse industrielle continue. La désindustrialisation se poursuit. La répression syndicale existe. Malgré la loi d'amnistie, elle est même plus forte. La mise en cause de la CGT perdure, particulièrement après 1984.

□ □ □ □ □

Jack POTAVIN[39]

Ancien responsable de la coordination des luttes à la Confédération

Il faut regarder les choses avec toutes les contradictions de l'époque. La tourmente a soufflé fort dans le mouvement durant cette période. Des désaccords entre nous, que l'on ne peut pas nier, des questions auxquelles nous avions des réponses différentes.

Il a eu le problème des coordinations qui a émergé durant cette période, qui pointait nos insuffisances, qui servait aussi de stratégie pour mettre en cause le syndicalisme.

Avec les infirmières, on a essayé d'y répondre. On ne s'en est d'ailleurs pas trop mal sortis, mais on n'a pas bien mesuré à l'époque ce qui émergeait au travers de ça. On a surtout vu le côté négatif de remise en cause du syndicalisme, mais on n'a pas vu l'émergence d'aspirations sociales et démocratiques nouvelles, qui portaient une autre façon de travailler. On n'a pas su organiser les réponses pour l'avenir.

À propos des chômeurs

Est-ce que l'organisation des chômeurs relève du syndicalisme ou du sociétal ? Deux réponses :

- Réponse CGT : ce sont des privés d'emploi ; ce sont des salariés. On crée donc des comités de chômeurs ;
- Réponse politique : c'est un projet politique. On crée l'APES.

Il y avait débat, non pas entre le PS et la CGT, mais plutôt entre le PC et la CGT. L'APES a été financé, y compris par certaines de nos organisations.

À travers ces débats, c'est de la place du syndicalisme dans la société dont il était question.

Sur l'entreprise, les lois Auroux et les droits syndicaux

La section syndicale d'entreprise a été un formidable progrès, mais cela a été aussi une forme d'enfermement. On a en effet enfermé la section syndicale d'entreprise dans le périmètre juridique décidé par l'entreprise et l'entrepreneur. Le syndicalisme s'est enfermé dans le champ juridique de l'entreprise.

[39] Texte établi d'après l'exposé oral.

La question que le secteur Organisation de l'époque avait posé, c'est celle du syndicat de site, une question qui nous apparaissait essentielle car jugée au cœur des problèmes de redéploiement et de reconquête. On n'a jamais pu y parvenir.

Les bases juridiques ne permettaient pas d'aller jusqu'au bout de la démarche. Les lois Auroux n'ont pas permis d'aller jusqu'au bout de tout ça.

Sur la casse industrielle

Pas possible d'ignorer l'ampleur de cette casse, ni comment nous nous sommes trouvés désarmés face à ces bouleversements. Ce n'est pas parce qu'on était mauvais. Je prends l'exemple du charbon. On a mené des luttes formidables dans ce domaine. Le problème, c'est que le charbon a disparu et que ce genre de bataille apparaît aujourd'hui comme d'arrière-garde. Et comme on n'a pas poursuivi la réflexion sur l'avenir de ces problèmes... À l'époque, René Le Guen, dans le Nord, travaillait sur la question de la gazéification du charbon. Ça a été totalement abandonné par les chercheurs.

On n'est pas allé jusqu'au bout de la réflexion, ça nous a privé de la capacité à trouver des réponses.

Sur les radios de lutte

Ça a été une expérience extraordinaire, mais la CGT a décidé d'arrêter. La dimension sociétale qui émergeait de ces luttes, nous n'avons pas su l'appréhender. Et nous avons laissé les radios de lutte, qui sont devenues des radios libres, aux autres.

Sur la dimension internationale

Prenons l'exemple de Manufrance et de la machine-outil. On n'avait pas vu qu'il y avait un accord international de transfert de la machine-outil en Italie et ailleurs. On n'avait pas vu les problèmes que posait le passage de l'électromécanique à l'électronique. Je me rappelle avoir visité des entreprises de machines-outils de toute beauté... Mais ces problèmes-là, on ne les a pas vu venir et on ne les a pas travaillés parce qu'on parlait de révolution scientifique et technique, mais on n'a pas vu venir comment ça se traduisait concrètement dans l'entreprise et les conséquences que cela allait avoir. Je ne fais là aucun reproche à qui que ce soit.

□ □ □ □ □

Jean-Dominique SIMONPOLI

Ancien responsable du Centre confédéral de la Jeunesse de la CGT,
ancien secrétaire général de la Fédération CGT des banques et assurances

Il y a, de mon point de vue, une grande utilité à travailler sur notre histoire, sur nos expériences passées. Ce qui m'intéresse surtout, c'est quels types d'enseignements on peut tirer pour l'avenir de l'analyse de cette période.

Dans son rapport, Gérard Gaumé a mis en lumière une question qui m'apparaît des plus essentielles : c'est celle de l'articulation entre la dimension collective du combat syndical et la reconnaissance individuelle de chacun des salariés.

Dans le passé, la dimension collective était sans doute plus importante que la reconnaissance individuelle mais aujourd'hui, on est dans une situation complètement différente. Aujourd'hui, on a besoin de reconnaître la singularité de l'individu dans un outil collectif sans doute à récréer, en tout cas à réinventer. Il me semble que l'on est là au cœur d'une problématique qui est importante pour la CGT. Comment peut-on inventer d'autres formes de rassemblement ?

La question de la digitalisation de l'économie pourrait être traitée dans le colloque. On est face à des évolutions technologiques extrêmement importantes qui ont la particularité de se faire à grande vitesse, beaucoup plus rapidement que tout ce qu'on a pu connaître au fil du temps. Comment, avec cette évolution importante, va-t-on pouvoir reconnaître la singularité de chacun et en même temps, comment donner corps au mouvement collectif qu'est le syndicat ? Peut-être faudra-t-il inventer d'autres formes de syndicalisme ? Comment permettre à l'individu de se réaliser dans une dimension collective ?

Il me semble que la question de la négociation d'entreprise, ça devient une question tout à fait décisive. Je crois beaucoup à un syndicalisme réinventé, réincarné dans un processus où la négociation collective va prendre une place plus importante que celle qu'elle a prise jusqu'à aujourd'hui. On a quand même à s'interroger sur le fait que la CGT signe 85 % des accords qui sont proposés dans l'entreprise, au niveau local, alors qu'au niveau national, c'est tout à fait différent.

Si l'on veut recréer un outil syndical efficace qui tienne compte des évolutions du salariat, il faut aussi mettre les syndicalistes en situation de maîtriser l'ensemble des thèmes de négociation dans les entreprises. La compétence des syndicalistes, voilà une question tout à fait décisive.

Enfin, un dernier point, je crois que l'on devrait s'interroger sur le rôle des experts. Est-ce que les experts n'ont pas pris un rôle trop important dans l'entreprise au détriment de l'activité syndicale ? N'est-on pas arrivé à une situation où c'est l'expert qui a remplacé le syndicalisme ?

□ □ □ □ □

Francis COMBROUZE[40]

Secrétaire de la Fédération de l'équipement et de l'environnement, collaborateur sur les questions de cadre de vie, logement, environnement (1989-1991)

Je souhaitais proposer quatre réflexions à l'assemblée.

La première concerne la prise en compte grandissante par les salariés de la question des dangers industriels, surtout après 1986 et l'accident de Tchernobyl. La CGT a tenté de mener à ce moment une campagne forte, en lien avec les fédérations et les territoires, sur la question « précarité, sécurité, environnement ».

Deuxième réflexion, c'est la question de la division syndicale qui marque la période et surtout celle de la montée en puissance du mouvement associatif, des mouvements citoyens, des autonomes dans le syndicalisme. Des mouvements émergent sur le terrain syndical et disputent l'influence de la CGT jusque dans les entreprises. Le morcellement est frappant.

Troisième réflexion, c'est l'effondrement du socialisme. Mesure-t-on assez les conséquences pour la CGT notamment ? Cet effondrement soudain percute en effet la CGT, mais jusqu'où ? C'est cela qu'il faudrait tenter de définir dans le colloque. Il faudra évoquer également la centralité des questions de l'Europe.

Dernière interrogation : comment expliquer que les conquêtes nouvelles gagnées dans les années 1980, je pense bien entendu aux lois Auroux, n'aient pas davantage profité à la CGT et participé à limiter la décrue syndicale ?

□ □ □ □ □

[40] Texte établi d'après l'exposé oral.

Joël HEDDE

Ancien secrétaire général de la FERC-CGT

Pour rebondir sur les propos de Jean-Dominique Simonpoli, on devrait effectivement regarder de plus près comment la question de la singularité de l'individu, qui est avant tout la singularité de son travail, s'est posée au cours de la période qui nous intéresse.

Le salarié se définit par son travail. Cette évolution du travail dont on parle, les mutations technologiques… On pourrait aussi parler de la formation, du fait que les salariés arrivent de plus en plus tard sur le marché du travail. Ils sont passés par l'école et y restent de plus en plus longtemps. Tout ça a une incidence sur la manière dont ils conçoivent l'entreprise. Ils ne connaissent l'entreprise que tard, finalement, d'autant plus que le chômage se développe dans la période. Il me semble que tout ceci a été des incidences sur la syndicalisation. Il y a des aspects qu'il faudrait bien cibler de manière à voir comment le travail a évolué.

Je ne suis pas certain que le mouvement syndical, la CGT, corresponde bien, dans la période, aux besoins qu'expriment les salariés, pas seulement sur le fond, sur l'analyse du travail, mais aussi dans sa forme. Certains intervenants ont parlé des syndicats de site. Je me rappelle que dans ma fédération, le syndicat de site à Montpellier, il n'y avait pas qu'une question juridique, pour le créer. Il y a aussi des formes corporatistes locales du mouvement syndical qui ne correspondent pas aujourd'hui à ce que sont les formes d'organisation du travail.

Déjà, au cours de la période, le syndicalisme ne correspond plus à ce que sont les formes de travail dans la période. Il faut regarder cette question de plus près et voir comment on a réagi.

Ce syndicat de site à Montpellier, tous les syndicats nationaux de ma fédération lui sont tombés dessus. Il n'était pas question d'accepter que ce syndicat vive. On n'avait beau leur dire de laisser faire l'expérience, rien n'y faisait. On les a soutenus, mais à l'encontre de toutes les organisations structurées nationalement.

Il faut reconnaître que le syndicalisme de site a vécu longtemps et, dans la période, c'était le seul syndicat à se développer, certainement parce qu'il correspondait à une demande sur le secteur.

Sur le corporatisme par rapport au travail tel qu'il est organisé aujourd'hui, on aurait intérêt à avoir une réflexion qui n'est pas seulement une réflexion sur l'avenir, mais qui est aussi une réflexion sur ce qu'était le syndicalisme dans ces années-là, parce que cela conditionne ce qu'est le syndicalisme aujourd'hui, et ça n'a pas beaucoup évolué aujourd'hui, je crois.

Il me semble qu'on devrait regarder également la modification des statuts de 1995 et tenter de savoir quel sens elle a eu. Cette modification des statuts a modifié en profondeur quelques questions que se posait le syndicalisme. Par exemple, la suppression de la socialisation des moyens de production, etc., ce qui pouvait correspondre à la situation de l'époque – ce n'est pas une critique – mais quelles ont été les conséquences dans le débat sur la rupture avec le capitalisme, à partir du moment où ça s'est fait ?

□ □ □ □ □

Gérard MONTANT

Membre de la Commission exécutive confédérale (1975-1981),
secrétaire général du SNETP[41] (1974-1985), de la FISE[42] (1987-1992)

Je crois très sincèrement qu'il y a toujours intérêt à réfléchir, analyser l'activité passée pour éviter de refaire les mêmes erreurs. Je voudrais me concentrer sur l'activité internationale de la CGT pendant la période qui nous intéresse.

Dans mon organisation, une conjonction de facteurs nous a conduits à enregistrer une baisse de plus de 40 % de nos effectifs entre 1978 et 1982. Certes, la rupture du Programme commun, le positionnement de la CGT à ce sujet ne furent pas sans conséquence. Mais ce fut essentiellement le positionnement de la CGT ou son silence sur la situation internationale – intervention russe en Afghanistan, situation en Pologne et particulièrement l'emprisonnement de syndicalistes – qui conduisirent un grand nombre de nos camarades à nous quitter. Et nombreux l'exprimèrent par courrier, ce qui était du jamais vu dans le syndicat.

Je ne dis pas que toutes et tous avaient une connaissance parfaite des positionnements confédéraux. Certains ne faisaient que reprendre à leur compte les informations véhiculées par les médias, voire les autres centrales syndicales. On peut toujours dire que le syndiqué qui démissionne fait une erreur de jugement, qu'il n'a rien compris, qu'il est sous la pression de l'adversaire, qui toujours est de classe. C'est ce que l'on a pensé de très nombreuses fois. En conséquence, ce sujet, pourtant important, n'a pas fait l'objet de discussions dans et entre les organisations qui rencontraient, sans le dire, les mêmes problèmes.

Il me semble important de voir que le salarié se syndique pour défendre ses intérêts individuels ou collectifs, et qu'il choisit son organisation en fonction de l'idée qu'il s'en fait, et de l'appréciation qu'il porte sur les militants qui l'entourent. Mais comme tout être humain,

[41] Syndicat national CGT de l'enseignement technique et professionnel.
[42] Fédération internationale des syndicats d'enseignement.

il est en mesure de juger son organisation – et il ne s'en prive pas, avec raison – et lorsqu'il pense que celle-ci ne peut plus lui apporter ce qu'il en attend sur le plan individuel, sur le plan collectif, que l'image trop décriée qu'il s'en fait se ternit, et bien, il part, et soit il rejoint une autre organisation, soit il reste sans affiliation.

C'est là un phénomène récurrent mais qui s'amplifie dans les périodes où il y a désaccord de masse sur le positionnement syndical. Le fait de ne voir dans ces périodes que l'incompréhension, la méconnaissance, la pression de l'ennemi de classe ne nous conduit-il pas à refuser toute réflexion critique sur notre propre activité ?

Dans le même état d'esprit, toujours sur les données internationales : même si elles n'ont pas eu les mêmes conséquences sur la désyndicalisation – quoi que – la chute du mur de Berlin, la disparition de l'URSS, et la situation de la FSM dans ces années 1990, n'ont-elles pas conduit aussi à un manque d'analyse critique ?

La question que je me pose, c'est pourquoi ces phénomènes que plusieurs d'entre nous vivions de l'intérieur n'ont pas fait l'objet de réflexions *a posteriori*, ni même quelques fois au moment de l'événement.

J'ai vécu à Berlin-Est entre 1987 et 1992, comme mes camarades des autres UIS de la FSM, dans les conditions matérielles de l'élite politique et syndicale de la RDA. Ces conditions matérielles d'existence me coupaient objectivement de la réalité sociale et politique de ce pays et ceci d'autant plus que les citoyens allemands avaient interdiction d'avoir des contacts autres que professionnels avec moi. Mais il aurait fallu être aveugle pour ne pas voir la réalité, pour ne pas être critique sur le régime, sur le système, policier, sur les manquements les plus élémentaires au principe des droits de l'Homme. On ne pouvait ignorer les différences sociales entre les salariés de la capitale, vitrine de la République, et ceux de la campagne.

Je dois dire, et je l'ai écrit aux dirigeants de la CGT, que j'ai souvent été ulcéré de voir des militants français venant rencontrer les syndicats de RDA, donnant interviews à la presse syndicale très lue dans ce pays en portant très naturellement des jugements sur le pays en fonction de ce que les autorités syndicales – qui étaient aussi les autorités politiques du pays – leur avaient montré. Et jamais, je n'ai vu de compte-rendu publics prenant en compte la vraie réalité politique sociale, et donc critiques.

C'est un manque de pratique démocratique car ce qui se passait en RDA – qui n'était pas le pire État du point de vue économique – se passait dans les autres pays de l'Est. Pourquoi ne pas avoir mis sur la place publique, en dehors des périodes de graves conflits comme

l'intervention du Pacte de Varsovie à Prague, ces questions, ces interrogations ? Cela nous aurait peut-être évité d'être surpris par la chute du mur de Berlin, la disparition des pays socialistes de l'Est, et de pouvoir nous appuyer sur une analyse ayant plusieurs années d'avance plutôt que d'être obligé de réagir le nez sur l'événement.

Une analyse plus fine des quarante dernières années des régimes socialistes nous permettrait par ailleurs aujourd'hui de comprendre la situation actuelle. Pourquoi est-ce dans le périmètre de l'ancienne RDA que nous trouvons les mouvements d'extrême droite les plus puissants d'Allemagne ? Pourquoi le pouvoir en Hongrie est-il ce qu'il est aujourd'hui, soutenu par la population ? Pourquoi le gouvernement polonais peut-il aujourd'hui porter de graves atteintes aux libertés démocratiques sans une réaction massive du peuple qui hier luttait contre les mêmes atteintes sous le régime des démocraties populaires ?

Comme enseignant, comment ne pourrais-je pas m'interroger sur la qualité de la formation, de l'éducation dispensée dans ces pays au cours de ces années ? Les moins de 25 ans n'ont connu que les régimes actuels, mais les autres, ceux qui ont entre 30 et 70 ans, ont été formés par l'école que nous disions nous même « bien supérieure à la nôtre », et particulièrement sur les conceptions de la paix, de la solidarité internationale, de l'histoire des mouvements révolutionnaires… Avouons qu'ils n'en ont pas gardé grand-chose !

Sur la situation de la FSM, permettez-moi de rappeler que j'ai été le seul au niveau des organisations internationales dirigées par des militants français à contester, lors du congrès de Moscou en 1990, la politique de la FSM, son fonctionnement, ses finalités, ses réflexions sclérosées qui ne pouvaient conduire qu'à sa disparition, à terme… Depuis des mois, j'attirais l'attention de la CGT, du Bureau confédéral, sur la mort annoncée de l'organisation parce que la direction de la FSM voulait rester ancrée sur sa philosophie issue de la Guerre froide alors que tout s'écroulait autour de nous et qu'elle se refusait à voir la situation. Des syndicats des pays de l'Est s'étaient désaffiliés ; d'autres en cours de transformation allaient rejoindre les premiers. Les nouveaux militants qui émergeaient refusaient cette structure de pensée du passé, inadaptée, déjà hier, au nécessité d'un véritable syndicalisme mondial.

Je sais que je n'étais pas le seul sur cette position, mais les choses n'étaient pas dites publiquement. Il y avait le silence de la CGT et de ses principaux dirigeants, ce qui conduisait à l'absence de réflexion commune. Des échanges entre militants auraient certainement permis d'éviter de faire certaines erreurs, d'approuver les orientations, l'activité, les modifications statutaires lors du congrès de la FSM de Moscou. Ils auraient permis sans doute d'entrainer dans notre sillage, compte tenu de l'image de notre organisation, un grand nombre

d'organisations sur des bases positives alors qu'elles ont, comme nous, quitté la FSM en catimini sans perspective pour une autre activité internationale nécessaire aux travailleurs.

Permettez, pour terminer, que j'ajoute un exemple significatif. Une rencontre à la Confédération fut organisée avec les fédérations. Nous étions, je crois, après le congrès de la FSM, avant l'éclatement de l'URSS. Nous avons eu un débat, surréaliste, sur la décision du gouvernement de Gorbatchev de privatiser la téléphonie : atteinte flagrante aux services publics jugée scandaleuse par certains militants ! Il est certain que si ces militants avaient su que dans ce pays, sous le régime de la propriété collective des moyens de production et d'échange, depuis plus de 70 ans, moins de deux pourcents de la population disposaient d'un téléphone, alors que le pays disposait des techniques de pointe en matière atomique, ils auraient analysé de façon différente la décision du gouvernement.

Ces réflexions montent à mon avis combien dans le passé nous avons pêché par l'absence de mise en pratique de la démocratie interne, de la culture de l'échange, de la confrontation sans tabou. Nous avons de fait accepté la politique du non-dit et cultivé la pratique des certitudes. Si au moins cette analyse historique pouvait nous amener à corriger ces défauts dans notre pratique de tous les jours, nous aurions alors fait un grand pas pour l'avenir.

CONCLUSION DU SEMINAIRE

Gérard GAUME
Membre du Bureau confédéral de la CGT (1978-1989)

Je dois avouer que j'avais une certaine appréhension sur l'état d'esprit qui allait dominer notre rencontre d'aujourd'hui. Ce n'était pas évident. On a tous été des acteurs de cette période et nous sommes revenus sur des éléments qui nous ont opposé à l'époque, avec le recul nécessaire. C'est de bon augure pour le colloque à venir.

La période 1975-1995 a été fortement marquée par le politique. Il y a une différence fondamentale entre 1981 et 1936. En 1981, nous avons été quelques-uns à vouloir qu'un mouvement social naisse. On savait que sans cela, tout serait plus compliqué. L'histoire nous a d'ailleurs peut-être donné raison sur ce point. En 1936, c'est la seule fois où il y a eu une simultanéité entre la gauche au pouvoir et le mouvement social. Ça n'a duré que quelques mois, mais ça a été un élément fondamental. Cela avait permis d'établir un rapport très sain, dans l'indépendance, entre le politique et le syndical.

Sur les lois Auroux, et pour répondre à Jean-Marie Pernot sur la question des groupes d'expression, pourquoi n'ont-ils pas marché ? Ma réponse qui peut, bien entendu, être discutée tient dans cette phrase : la démocratie dans l'entreprise, ça doit d'abord être l'affaire de l'organisation syndicale ; sinon, ça ne fonctionne pas. J'avais eu l'occasion, lors d'un précédent colloque organisé par l'IHS CGT, de détailler ma réponse de la façon suivante :

> « Ce droit d'expression était incontestablement un droit nouveau. Et, à ce titre, il n'était pas exempt de difficultés, ni aussi d'arrière-pensées. Le CNPF, le patronat de l'époque, était vent debout contre : c'était les soviets ! Cela prouve au moins que c'était une réelle avancée. Côté syndical, FO le dénonçait ; la CGT et la CFDT étaient pour. Pas étonnant alors que la négociation prévue pour la mise en œuvre de ces groupes ait été l'objet d'âpres affrontements pour déterminer leur mode d'animation et leur champ.
>
> On est alors d'autant plus frappés, avec le recul de trente ans, de les avoir vus tomber progressivement en désuétude et disparaître. Pourquoi une telle issue ? Bien sûr, nous avons connu des réticences et même quelques oppositions dans nos propres rangs. Une cassette du ministère pour rassurer le patronat a pu provoquer quelques ravages mais limités. La nouveauté a sans aucun doute dérouté et les premières expérimentations n'ont pas été clairement encourageantes. Nous n'étions sans doute pas prêts non plus.

Au-delà de telle ou telle situation particulière, de tel ou tel comportement, il me semble que l'échec était sans doute inscrit dans les gènes des groupes d'expression, dans la séparation institutionnelle entre ce qui se voulait promouvoir la seule démocratie ouvrière et ce qui relève naturellement de l'organisation syndicale dans la vie de la démocratie à l'entreprise.

Soyons clairs : la CGT n'a jamais voulu, n'a jamais visé l'échec des groupes d'expression. Elle n'a pas non plus cherché à les instrumentaliser, ni à les noyauter. Je pense plutôt que cette expérience avortée démontre certainement que la démocratie dans l'entreprise sans ou en dehors de l'organisation syndicale, cela ne marche pas. Je ne suis pas loin aussi de croire que c'est la même chose avec les représentants es-qualité des salariés dans les conseils d'administration des entreprises publiques : là où ils ont pu jouer un rôle réel, c'est seulement lorsqu'ils ont été élus sur listes syndicales. »[43]

Toujours sur les lois Auroux et sur la négociation, ce qui a manqué sur l'obligation de négocier, alors que nous l'avions pourtant réclamée, c'est le principe majoritaire.

Sur l'unité d'action, Jean-Claude Laroze a eu raison de souligner l'importance du rapport Moreau. Ça dessinait ce qui allait être la configuration d'aujourd'hui. La réponse que la CGT a donné, et qui me paraît encore valable aujourd'hui, c'est la notion de « syndicalisme rassemblé ».

Enfin, puisque la période d'étude se termine en 1995, il faudra forcément faire un zoom particulier sur les grandes manifestations de l'automne. Cela me paraît incontournable.

□ □ □ □ □

Lydia BROVELLI

Membre du Bureau confédéral de la CGT (1982-2001),
administratrice de la CGT (1992-2001)

En réaction aux propos de Jean-Marie Pernot soulignant qu'il y a eu longtemps du déni quant à la désyndicalisation et qu'il a fallu attendre Louis Viannet pour traiter du sujet, je veux rectifier cette erreur de Jean-Marie Pernot. Si nous voulons, comme vient de le suggérer

[43] Intervention de Gérard Gaumé lors du colloque organisé par l'IHS CGT intitulé *L'articulation entre démocratie ouvrière et démocratie syndicale : le cas de la CGT (1945-1995*), 20-21 novembre 2013, Montreuil, colloque non publié.

Francis Combrouze, que les historiens travaillent sur nos matériaux, il faut qu'ils disposent des bonnes informations. Il n'y a pas eu des secrétaires généraux qui se sont emparés du problème et d'autres qui ne l'auraient pas fait. La responsabilité du silence a été collective, de la part de tous ceux qui ont été en responsabilité pendant cette période. Elle revient au Bureau confédéral – Ernest Deiss, puis Pierre Koehler ont attiré son attention pendant des années – et aux directions des UD et FD. La fédération qui avait le moins chuté avait perdu 38 % de ses adhérents. Donc, aucune n'était en dehors du phénomène et lorsque la transparence a été faite au CCN, en 1994, que n'a-t-on entendu de la part de certains qui étaient dans le déni, effectivement !

On peut s'interroger, dans le cadre du colloque, sur les motivations de cette attitude. J'en vois deux pour ma part : la crainte de démobiliser et le refus indicible de poser certains problèmes, les erreurs commises au plan international, par exemple. Et ce qui a conduit à la transparence opérée en 1994 est en large part la situation financière. Les réserves confédérales avaient fondu. Il fallait faire face aux remboursements d'emprunts pour le Complexe. Mais la transparence a été, à cette occasion, conçue comme un électrochoc qui pouvait être salutaire et traité pour des motifs fondamentaux.

□ □ □ □ □

Jean-Marie PERNOT
Chercheur, IRES

J'ai sans doute été un peu vite en disant qu'il a fallu « attendre Louis Viannet » pour que la CGT change. Pour être plus précis et plus juste, il faudrait plutôt dire qu'il a fallu attendre le milieu des années 1990, mais cela correspond tout de même à la période du mandat de Viannet.

Ça rejoint d'autres questions qui ont été posées. Je reviens notamment sur ce qu'a dit Jeannine Marest. *Grosso modo*, son idée, c'était : « On sait, on comprend, on analyse, on fait des propositions, on vote dans les congrès mais… on ne fait pas. » Cela va un peu dans le même sens que ce qu'a pu dire Gérard Gaumé à propos des pays de l'Est.

J'ai beaucoup travaillé sur les relations internationales de la CGT. J'ai donc beaucoup interrogé les acteurs principaux de cette époque, et tous me disaient : « Moi, j'étais sans illusion sur les pays de l'Est. » Et je veux bien les croire même si tout le monde fait un peu de reconstruction après coup. C'est un phénomène assez courant qu'on appelle la « pensée de groupe » : il y a des points de vue individuels, personnels, qui vont dans différents sens, mais

ce qui sort du groupe peut être différent et sans rapport avec une résultante de points de vue individuels. Alors que nombre de responsables pensaient autrement, pourquoi la CGT a-t-elle continué à faire preuve d'une connivence très forte avec ce qui se passait dans les pays de l'Est ? C'est un peu la même chose sur les questions d'organisation : il y a peu de monde pour soutenir l'existant mais dès qu'il s'agit de délibérer, aucun changement n'apparaît possible.

À propos de la répression patronale, évoquée à plusieurs moments au cours de ce séminaire, elle est indiscutable, mais elle a toujours existé. Depuis la naissance de la CGT, les employeurs ont toujours cherché à lui faire la peau. Ce n'est pas la répression patronale qui explique l'affaiblissement de la CGT au cours de cette période : elle ne peut servir de fil rouge à la lecture des difficultés de l'organisation. C'est plutôt l'affaiblissement de l'organisation qui libère l'espace à un surcroît de répression, s'il a vraiment existé.

Sur la question de l'immigration, qui a déjà fait l'objet d'une rencontre spécifique organisée par l'IHS en 2013, il est important de souligner certains points : si la CGT s'est toujours occupée de l'immigration, il faut pourtant poser la question de l'intégration de cette démarche dans les organisations. Cela n'a pas été simple. Dans les entreprises, le rapport à l'immigration est souvent resté un rapport extérieur. Plusieurs travaux scientifiques en témoignent, à l'exemple de celui de Laure Pitti sur Renault. Sans parler de la crise du secteur de l'immigration en 1981... Il y a eu des moments de tensions difficiles – pendant la guerre d'Algérie par exemple – qu'il ne faut pas éluder.

Une autre question a été un peu abordée. Quand on évoque la transformation des métiers, il y a effectivement la question des nouvelles technologies mais pas seulement. L'émergence de la sous-traitance a également eu un impact considérable sur les métiers ouvriers et ensuite celui des autres, à l'intérieur des entreprises « donneurs d'ordre ». Ceux qui avaient une qualification propre se sont vus assignés d'autres tâches comme, par exemple, la supervision des montages de la sous-traitance.

Il faudrait développer mais la question des identités sociales et de leurs transformations dans les années 1980 a joué un grand rôle dans la défaisance des aspirations collectives propre à cette période.

SECOND SEMINAIRE[44]

La CGT, l'industrie et le secteur public et nationalisé

15 mars 2016

[44] Ce séminaire s'est déroulé sous la présidence de François DUTEIL, membre du Bureau de l'IHS CGT.

RAPPORTS INTRODUCTIFS

La CGT, l'industrie et le secteur public et nationalisé

Gérard ALEZARD,
Syndicaliste, membre du Bureau confédéral (1982-1995)

Le but de cette séance est avant tout de dessiner les grandes lignes de l'action de la CGT dans cette période particulièrement fournie, tant sur les terrains social et économique que sur le plan politique. Avec François Duteil et Michel Margairaz, il est proposé d'en relire les pages les plus significatives, en évitant autant que possible schématisme et manichéisme. Nous visons avant tout un échange large, sans *a priori* et sans tabous, conjuguant retours sur image et analyses fondées sur l'expérience personnelle, collective ou d'organisations. L'ambition est de voir et de décrire comment la CGT, aux divers niveaux, élabore ses projets, à partir de quels travaux et pour quelle mise en œuvre.

Pour « faciliter » les choses, je déclinerai l'exposé sur trois moments : 1975/1980, 1981/1989 et 1990/1995. Nous avons choisi également, comme principe, de revenir sur les différents débats et événements, qui, directement ou non, sont venus impacter l'action de la CGT, tant sur l'industrie que sur le secteur public et nationalisé (SPN). Nous nous essaierons à la mise au jour des spécificités de chacun des secteurs et des éléments structurants, transversaux, qui ont sollicité la CGT dans ses diverses composantes ; projets, propositions, rapports entre l'économique et le social, tabou de la gestion, tactique des luttes, conditions de mobilisation… Et tout cela « face aux crises », dans une période où on est passé de la crise structurelle à la crise systémique, crise sociale, économique, culturelle, sociétale, crise d'un mode de production et de gestion, crise des relations sociales, crise et passage de l'internationalisation à la mondialisation, avec, au centre, le défi de la construction européenne, enjeux de politiques solidaires et de démocratie économique et sociale, mutations profondes, passage de la révolution technologique à la révolution informationnelle… sans parler de la crise du syndicalisme dont le 44e Congrès disait – enfin ? – que « la CGT ne saurait en être préservée ».

Une telle investigation est toujours un exercice difficile. Les réflexions qui suivent expriment des opinions personnelles d'un acteur, d'acteurs qui ont vécu ces évolutions au sein même de la CGT. Bénéficiant d'un certain recul, qui permet de conjuguer la connaissance des faits et des positions de la période avec la prise en compte des données actuelles et des perspectives envisageables, ces propos exprimeront sur certains aspects des remarques, voire des critiques personnelles. Ni spectateur, ni donneur de leçons, ni gardien du temple, la règle de conduite sera de tenter de contribuer à l'appréhension d'une situation complexe et contradictoire, tant pour les travailleurs que pour le mouvement syndical.

1975-1984

Jusqu'au mitan des années 1960, l'économie française apparaît toujours dotée d'une cohérence et d'une vitalité garantissant l'efficacité des politiques économiques menées. L'industrie investit, crée des emplois, exporte, produit et dégage des profits substantiels. C'est le temps de la préparation de nombre de projets ambitieux, tels le TGV et l'Airbus.

Pourtant, à la fin des années 1960, l'économie nationale commence à donner des signes d'essoufflement : faiblesse et dévaluation du franc, montée du chômage, fragilité du commerce extérieur… La CGT analysait ces symptômes comme l'expression d'une crise structurelle, comme la stricte manifestation d'une suraccumulation de capital nourrissant de lourds gâchis de ressources[45], tandis que les « experts » présentaient ces difficultés comme la conséquence de chocs extérieurs ou transitoires – décolonisation, mise en place du marché commun, « explosions sociales »… – problèmes que des politiques conjoncturelles et de rigueur devaient résoudre. Les faits se sont avéré tout autres. Des transformations profondes sont déjà engagées. Dès lors, des contradictions se manifestent, insuffisamment décelées à l'époque par la CGT, en particulier celles entre un certain recentrage national résultant de la décolonisation et une stratégie d'internationalisation ambitieuse.

Ce sont les thèmes du « choix de l'ouverture française » qui structurent le V^e^ Plan (1966-1970) qui fixe à l'industrie le « renforcement de sa position compétitive à l'échelle européenne » avec comme moyen, la constitution d'un petit nombre d'entreprises et de groupes de taille internationale capables de rivaliser avec les concurrents étrangers[46]. L'État est ouvertement ou subrepticement mis au service des lois du marché, et la gestion des nationalisations de 1945 est mise en cause au nom de la rentabilité financière et de la concurrence. Après les rapports Nora sur les entreprises publiques et Debré-Haberer sur le secteur bancaire en 1967, il y aura celui de Nora-Minc en 1978, fondé sur la même logique.

S'ouvrent alors une stratégie, tout un processus de « plans, études de marché généralisés où la dimension internationale devient essentielle pour déterminer le niveau de la demande » : concentration-centralisation-fusion au détriment du nécessaire renforcement du tissu et de la cohérence du marché intérieur, produire pour exporter, importer pour produire et consommer et développer la compétitivité en s'attaquant aux salaires et par l'élimination des « canards boiteux »…

---

[45] Une crise que « le premier rapport annuel sur la situation économique de la France » du secteur économique précisait qu'elle a débuté en 1967/1968 et non pas en 1974.

[46] *Cf.* analyse de Michel Margairaz qui parle ainsi de « première libéralisation des marchés des circuits financiers et des entreprises publiques ».

Industrie et secteur public et nationalisé, appréhension de la situation économique et sociale, nature des transformations à l'œuvre, mutations au sein des entreprises, action syndicale et rapport base-sommet, démocratie syndicale et ouvrière, bouleversement international et engagement européen…Dans ce contexte, comment avons-nous assumé ?

L'industrie, de la défense de l'emploi à la lutte pour une autre politique industrielle

Profondément empreinte du mouvement de 1968 et de ses dynamiques, les années 1970 vont connaître des inédits que le syndicalisme en général, la CGT en particulier, va devoir affronter, trois thèmes structurant la politique économique et sociale : « choc pétrolier », « contrainte extérieure » et « redéploiement industriel ».

C'est le temps des plans de « refroidissement » et de « lutte contre l'inflation », au nom de la « nécessaire restauration de la compétitivité » par l'austérité. Est ainsi datée l'amorce de l'abandon de toute ambition d'un développement industriel national au nom d'un redéploiement sur le champ international théorisé par les V^e^, VI^e^ et VII^e^ Plans – en un peu moins d'une décennie, de 1974 à 1984, l'industrie française va perdre près de 1 200 000 emplois, soit quelque 15 % de ses effectifs totaux. Ces évolutions ne sont pas sans effets sur la production qui, globalement, va se ralentir tandis que l'investissement s'écroule à partir de 1974.

Durant cette décennie, les interventions de l'État auront pour objets essentiels l'aide et le soutien directs aux entreprises privées, et parmi elles, quasi-exclusivement les grandes firmes et groupes. On va ainsi passer d'une « politique de l'industrie » à une « politique des firmes », et du déclin de l'emploi industriel à la crise de l'industrie[47]. Dès lors, pour la CGT, les objectifs fondamentaux de l'action syndicale vont être de :

- Faire échec aux multiples atteintes frappant l'emploi et les conditions de vie et de travail des salariés ;
- Défendre l'appareil industriel ;
- Construire une industrie forte, moderne et efficace, susceptible de répondre aux besoins du pays.

Cela ne se fera pas sans recherches, sans débats, en interne comme à l'extérieur de la CGT, et surtout sans luttes, pour passer de la défense de l'emploi à la lutte pour une autre politique industrielle.

[47] *Cf.* « Quelle politique industrielle pour la France ? Analyses et réflexions de la CGT », *Etudes et documents économiques*, publication du Centre confédéral d'études économiques et sociales, 1984.

Cela ne se fera pas non plus sans des luttes multiples, multiformes, d'entreprises, sectorielles, « interindustrielles » et territoriales. En effet, empreinte de Mai 68, la période est marquée par une intense mobilisation, avec le retour de l'accord CGT-CFDT et par les initiatives de la CGT elle-même.

Craintes, mécontentements et colère vont nourrir des luttes dures, souvent longues, fréquemment avec occupation des lieux de travail, dont le contenu traduit des aspirations à vivre et à travailler autrement, dans le respect de la dignité et de plus en plus, une recherche de propositions pour une autre politique industrielle. A chacun de les évoquer, ici, dans ce séminaire.

Ces conflits, multiformes, rassemblant massivement les salariés, dans leur diversité, et souvent victorieuses, innovantes également dans leur rapport à la population, trouveront aussi leur expression dans la défaite de Valéry Giscard d'Estaing en 1981.

Il est évidemment impossible ici de prétendre à un examen exhaustif de ces luttes. On se limitera à une sorte d'échantillon représentatif à la fois des secteurs industriels et aussi des formes et contenus qui ont marqué ces dix années. Ce regard évoquera aussi les débats au sein des organisations, les travaux et les capacités de proposition de la CGT durant cette période « pré-1981 ».

Durant toute la décennie, avec une CGT omniprésente, les luttes vont se succéder, dans tous les secteurs, dans toutes les régions, et se nourrir mutuellement de leurs tactiques, de leurs modes d'action et de leurs résultats, jusqu'à construire tout un patrimoine de revendications, de succès souvent, et progressivement, de propositions et de pistes de solutions industrielles.

Nombre d'entre elles sont devenues des références pour telle ou telle industrie, toujours présentes dans la mémoire sociale. Le nom de ces entreprises claque encore comme le drapeau d'un conflit et d'une période : en 1970, Moulinex, déjà !, ; Dassault ou Schindler, en 1971[48] ; Renault Le Mans, en 1972 ; Le Joint Français avec huit semaines de grève ou les mineurs des Potasses d'Alsace durant 40 jours ; Berliet et la sidérurgie, en 1973 ; Lip et Rateau La Courneuve durant plus d'un an, et aussi Ducellier et Peugeot Saint-Etienne ; Renault-Billancourt, puis Flins et Sandouville, en particulier les OS – en 1974 ; Renault

[48] C'est en 1971 que la CGT se dote d'un secteur spécifique revendicatif « Salaires, emploi, travail, conditions de travail ». En 1975, après 39e Congrès, sera créé un secteur « Impulsion et coordination des luttes » qui va devenir en 1979, au lendemain du 40e Congrès, « Impulsion et coordination de l'action revendicative, analyse et suivi des luttes ». Au sein du Bureau confédéral, c'est Henri Krasucki qui assume la responsabilité de l'ensemble de ces activités.

encore, avec notamment les travailleurs immigrés[49] ; le Paquebot France de juillet à octobre, en 1975 ; Grandin, Renault-Billancourt où les caristes engagent une lutte qui va durer, s'élargissant à d'autres ateliers de février à avril, et aussi, dans le désordre, durant toutes ces années 1970 : Amisol, Chaix, Jourdan, Chausson, Les Câbles de Lyon, Manufrance, Motobécane, Ladrecht, les Tanneries d'Annonay, Thomson, Rhône-Poulenc, Le Parisien Libéré, le Textile avec Boussac, Myrris, Saint-Joseph, les ARCT, la Vie en Pull, le Papier Carton avec la Cellulose du Pin, Péage de Roussillon, la Chimie avec SKF, PUK, Michelin, Péchiney, Saint-Gobain, la Française des pétroles et encore Dassault, La Snecma, Hispano, la sidérurgie, de la Sollac à Usinor, de Denain à Longwy, la Navale, et beaucoup d'autres…

Chacun de ces conflits recèle une histoire revendicative, syndicale, sociale et démocratique. Certes, les différences sont bien réelles : de secteurs industriels ou de régions, de natures d'activité et de diversités du salariat, de conditions de mobilisation et de résultats arrachés. Mais ces expériences sont toutes emblématiques des capacités de combativité et d'engagement des travailleurs et exemplaires du rôle et de l'efficacité du syndicalisme dans cette période. « Assemblées générales, comités de grève, imagination, cohésion, ingéniosité, audace, ténacité, endurance », telles sont quelques-unes des caractéristiques saluées par Henri Krasucki en 1976 à propos du conflit du Parisien Libéré et qui valent déclaration d'identité pour les luttes de la période.

L'information et le soutien de la population sont encore une autre caractéristique des mouvements de cette période, qu'il s'agisse des conflits d'entreprise ou d'initiatives nationales. Il y a là l'empreinte de la déclaration de la CGT « pour un syndicalisme responsable et efficace » publiée au cours de la longue grève RATP (5-14 octobre 1971). La CGT a donc été à l'initiative de coups d'éclats, cherchant à mettre l'opinion publique de son côté. Ce furent le cas avec les « rendez-vous de la Tour Eiffel » (10 juillet 1975), du « Rallye des bradés de Giscard » (22-24 juin 1976) organisé avec le mot d'ordre « Contre le chômage, halte à la braderie de l'économie » et pour « garantir le droit au métier et au travail »[50], ou encore du « Bus du Tour de France pour l'emploi » qui va faire le tour de l'hexagone en 85 jours et 43 étapes (14 juin-6 septembre 1977).

Cette période va aussi nourrir des débats internes au sein de la CGT et conduire à de multiples propositions visant à d'autres choix et à une autre logique économique et sociale pour l'industrie.

---

[49] Citons aussi, concernant la lutte des travailleurs immigrés, Perrier ou Pennaroya.

[50] H. Krasucki devait conclure à Saint-Etienne en déclarant, notamment : « Bradés d'hier et d'aujourd'hui ou de demain, personne n'accepte de l'être, et ce combat concerne tous les travailleurs. Aucun n'est à l'abri. Il met en jeu plus que la solidarité, un puissant intérêt commun… »

Le contexte était marqué par la recherche d'autres choix politiques et par une démarche programmatique d'engagement syndical dans la bataille du Programme commun de la gauche.[51] La CGT avait énoncé ses propres propositions pour un changement de politique, comme, par exemple, un document sur l'« extension du secteur public et nationalisé » en 1976. Les questions de démocratisation et du rôle des travailleurs sont notamment travaillées et affinées lors d'un colloque se tenant à Nanterre en 1977. Mais plusieurs facteurs poussaient à la nécessité d'une réflexion précisément orientée sur les questions d'activité, d'emploi, de travail dans l'industrie, et plus globalement de politique industrielle.

Le mouvement qui frappe l'industrie est complexe et diversifié. Le « redéploiement industriel » à la fois résultante politique et économique de la crise structurelle et des stratégies patronales est profondément destructeur. Encore faut-il – fallait-il ? – se garder de tout manichéisme. Il y a en effet bouleversement. L'appareil productif a subi de lourdes pertes d'atouts et de potentiel, pertes de substance, de compétences humaines et aussi de substance productive. Ce sont des efforts de créativité et de modernisation stérilisés et des secteurs entiers à l'avenir gravement mis en cause, et avec eux, des régions entières.

Mais en même temps, lors de ces années traversées de destructions multiformes, souvent irréparables, il y a redéploiement du capital, restructuration, recomposition des structures, des emplois, des activités, des régions… Les dégâts sont énormes.

Il y a tendance à l'affaiblissement structurel de l'industrie et il y a aussi naissance et développement de certains domaines de la production sous contrôle et sous contrainte des groupes multinationaux. Dans un processus de « dilution » du national dans l'international, il y avait là la représentation, au niveau de l'industrie, d'une « refondation », d'une transformation structurelle profonde des conditions de valorisation du capital. S'annonçait là le passage de l'« internationalisation » à la « mondialisation » et aussi le début de la « révolution informationnelle ».

Ces mutations étaient trop souvent ignorées, voire même parfois refusées au sein de la CGT, alors que dominait l'idée de « crise avant tout nationale ». Il n'était pas aisé, alors, d'agir dans l'urgence contre les licenciements et, en même temps, de tenir compte des évolutions bouleversant les structures productives et financières, les contenus et les modes de gestion de la production et des hommes.

[51] Cette démarche sera critiquée en 1978, lors du 40e Congrès, comme ayant conduit à faire « de plus en plus référence au Programme commun et de moins en moins à celui de la CGT », et contribuant ainsi à entretenir la confusion des rôles et des actes.

C'est dans ce contexte que se sont conjuguées et mutuellement nourries ces luttes dans l'industrie, des analyses et des recherches de solutions, et de plus en plus des propositions conjuguant « social » et « économique ». Cela n'allait pas de soi. Des blocages au sein de la CGT ont souvent freiné l'expression de ces exigences. Mais ces luttes, centrées d'abord sur l'emploi, ont très vite posé les questions du maintien, puis du développement des activités des entreprises concernées, puis au-delà, de la stratégie industrielle.

Dès lors, la CGT a été le siège de travaux et d'études, résultant souvent de rencontres et de propositions dans les entreprises, qui ont mobilisé, avec la Confédération, les fédérations des secteurs industriels.

Le Centre d'études économiques et sociales, placé alors sous la responsabilité de Jean-Louis Moynot et dirigé par Jean Magniadas, a publié de nombreux documents, issus de travaux confédéraux ou émanant des fédérations industrielles. Ainsi, parmi d'autres : *L'industrie française depuis 1958. Un bilan accusateur* et *Des manufactures à la crise du taylorisme*, en 1978 ; *Les industries de la construction. Bilan, avenir*, *Crise et solutions pour la sidérurgie* et *Sauver l'industrie papetière du démantèlement*, en 1979 ; *Pour une industrie chimique au service de la Nation* et encore *Transports terrestres* ou *Cuirs et peaux*, en 1980 et 1981[52].

À la fois résultantes et facteurs de développement des luttes de la décennie, ces travaux témoignent de la capacité de la CGT à formuler des solutions industrielles alternatives. Le mémorandum sur la sidérurgie élaboré par la Fédération de la métallurgie a valeur d'exemple. Visant non seulement à « lutter contre le plan gouvernemental, empêcher la destruction d'une part énorme des capacités de cette industrie », il revendique, et le nouveau est ici, « une modernisation, des choix technologiques, des investissements dont le contenu est inséparable des différentes revendications… ».

Rendu public, à Metz, le 31 janvier 1979, ce document s'intègre totalement dans les luttes qui marquent toute la sidérurgie et toutes les régions vitalement concernées par cette industrie. Il y a plus qu'un symbole à ce qu'il soit rendu public en Lorraine, à Metz, le 31 janvier 1979, au cœur d'un combat de plusieurs années et à quelques mois de la manifestation du 23 mars à Paris[53].

---

[52] Voir également « Solutions et propositions de la CGT », *Le Peuple*, n° 1016, 15-30 juin 1977.

[53] Cette manifestation, la plus importante depuis 1968, avec plus de 100 000 participants, préparée méthodiquement par la CGT, restera comme un moment de l'histoire sociale, économique et politique du pays. Forte de l'exigence et de la colère de toute une profession, avec le soutien, notamment, des régions concernées, elle fut le champ d'une vaste provocation à tous égards inédite. Sous la direction du ministère de l'Intérieur, l'opération, en spéculant sur la colère des travailleurs harcelés par des provocations depuis décembre 1978, a

La démarche reposait sur quatre critères : « l'utilité de la sidérurgie pour la société, le besoin d'une modernisation en rapport étroit avec l'élévation de la qualité du travail et l'intervention des travailleurs sur le contenu de ce travail, une planification nationale et régionale pour une cohérence de l'appareil industriel et l'équilibrage des relations internationales et la coopération avec la France… »[54]

Liant intimement les revendications sociales des travailleurs avec des propositions industrielles, rattachant la perspective de la CGT de la nationalisation de la sidérurgie avec des solutions à négocier pour l'immédiat, ce mémorandum n'était pas une fin en soi : il devait être la base d'un large débat. Il n'en a pas été ainsi. Il a manqué, comme dans d'autres secteurs et dans la CGT en général, l'appropriation par les militants eux-mêmes.

Le mémorandum et les débats sont restés essentiellement « de sommet » et tout n'a pas dépendu de la CGT, face à un patronat et un gouvernement décidés, envers et contre tout, à imposer leurs objectifs. Des reculs ont été arrachés, une convention sociale a été signée, avec ses effets contradictoires, mais la suite a montré, durant la décennie 1980, à quel point, c'était l'existence même de la sidérurgie qui était en jeu…

À coup sûr, ce mémorandum aurait mérité plus de valorisation au sein de toute la CGT, et d'autant plus qu'il exprimait une démarche présente au sein de nombreuses fédérations.

La CGT a son histoire, des combats, un patrimoine, des analyses, des résultats dont témoigne la période. Mais quels enseignements en tirer pour l'industrie ?

La décennie 1970 a été effectivement d'une densité d'actions exceptionnelle. Tout cela ne s'est pas fait sans problèmes, sans difficultés, sans débats, y compris au sein de la CGT, notamment sur les questions de l'unité entre les syndicats et sur le champ d'intervention syndicale : contestation ou/et propositions ? Social ou/et économique ?

La crainte de se faire enfermer dans les « pièges de l'intégration » et le renvoi des solutions à une victoire de la gauche ont contribué à ralentir des avancées qui pourtant ont marqué ces années. Sans doute aussi une sous-estimation de la place et du rôle de la démocratie et de l'action collective des salariés, dès l'élaboration des propositions.

---

conjugué l'intervention de groupes « autonomes » en mission commandée, appuyée par des policiers déguisés en casseurs – dont l'un a été capturé, révolver en main, par le service d'ordre de la CGT – avec un quadrillage destiné à piéger les manifestants entre autonomes et police. *Cf.* G. Alezard, *La CGT de 1966 à 1984*, *op. cit.*

[54] *Cf.* « Sidérurgie, une lutte de dimension nationale », Philippe Zarifian, *Le Peuple*, n° 1056, 1er-15 mars 1979.

Mais cela n'en diminue pas pour autant la portée ni non plus les enseignements pour le syndicalisme. Cela est vrai, d'abord, pour ces exemples de courage, de solidarité, d'initiatives, d'inventions et de dynamisme. Cela est vrai également pour des résultats, même insuffisants, et même si beaucoup ont pu être remis en cause ultérieurement : des mauvais coups ont été empêchés ou freinés ; des emplois et des activités, des entreprises ont été sauvés ; des améliorations ont été conquises dans divers domaines – salaires, durée du travail, droits nouveaux…

Ces batailles, *last but not least*, ont largement alimenté les analyses et les propositions sociales et économiques portées par la CGT en 1981, au lendemain de la victoire de la gauche[55].

Le service public et nationalisé (SPN)

D'abord un point d'histoire. Le Bureau confédéral a mis en place, dans ces années 1970, sous l'autorité d'un secrétaire confédéral, une coordination du SPN : fonction publique, dans ses trois versants – État, hospitalier et collectivités territoriales –, entreprises nationalisées et entreprises assumant des missions publiques, telles France télécom ou Air France.

Cette activité s'est d'abord concrétisée à partir des questions salariales et de négociation. L'enjeu était alors de lutter contre une « politique contractuelle », enfant de la « nouvelle société » de Chaban-Delmas, visant à instaurer « la « paix sociale » par le dévoiement de l'obligation résultant de 1968 de discuter avec les syndicats, pour tenter de les intégrer dans la définition des objectifs généraux d'une fonction publique mise au service de la politique du gouvernement : instaurer la police des salaires, faire pression sur les rémunérations, supprimer l'indexation sur le coût de la vie et réduire les dépenses publiques. Et sur ce terrain, la coordination confédérale aura pour ambition d'échanger et de confronter les positions et les propositions de nombreuses fédérations, très différentes par leur histoire, leur situation, leur représentativité, leurs traditions, et marquées toutes par une autonomie fédérale forte…

Il y avait là un vrai travail d'Hercule ! Il y a eu, cependant, des actions engagées, non sans succès et pas seulement des discussions. Par exemple, face au gouvernement Barre, la Confédération est intervenue par ses travaux, et avec de multiples consultations, sur la question des nationalisations et de la fonction publique pour préciser les finalités et les

[55] En témoigne, entre autres, le mémorandum présenté par la CGT au président de la République le 26 mai 1981 sur le cas de 39 entreprises, qui dans la lutte des années 70 ont « fait la preuve de leur viabilité et de leur intérêt pour l'économie locale, régionale ou nationale », et les dossiers des principaux secteurs industriels.

vocations respectives, les rapports aussi entre les unes et les autres : nationalisations et gestion démocratique, rôle de l'État, planification, place des fonctionnaires, agents et citoyens…

Les luttes ont été nombreuses sur cette fameuse politique contractuelle avec un enjeu commun : faire échec à ce dévoiement du droit de négociation collective. Le milieu des années 1970 a été fourni en mouvements de l'ensemble des composantes du SPN. PTT, douanes, finances, enseignement, culture, équipement, affaires sociales, services publics, recherche, charbonnages, EGF… ont été sur le devant de la scène sociale. Je veux citer la grève des PTT d'octobre 1974 contre la politique d'austérité et pour la défense des missions publiques : 40 jours, l'ensemble des personnels étant partie prenante.

Cette politique des salaires a considérablement occupé les fédérations et s'est nourrie des positions différentes sur les stratégies et sur les tactiques de lutte au sein de chaque fédé., entre les fédé., et entre la Confédération et les fédé. Il y avait un accord sur l'analyse générale et sur le rejet des politiques économiques et salariales des gouvernements, mais il n'en était pas de même sur les principes de négociation, sur la nature des accords éventuels : quelle négociation ? Quel champ salarial ? Signature ou non signature ? Sur ce plan, le Bureau confédéral s'est efforcé de confronter les analyses des fédé. pour trouver des lignes directrices et convergentes[56]. A noter que ces mouvements ont eu un réel impact sur les gouvernements.

À la fin des années 1970, face à l'hostilité de tous les ouvriers spécialisés (OS), les négociations seront inscrites dans un « constat », non soumis à signature, puis ensuite, à un simple procès-verbal !

Il n'est pas inutile d'évoquer, sur cet enjeu salarial, les débats, échanges, divergences et décisions sur la question de la « hiérarchie des salaires » un thème qui a traversé le secteur public et le secteur privé, et de fait toute la CGT, y compris au niveau des entreprises. Il y a eu en effet de vrais conflits, entre les confédérations et dans la CGT, autour de la notion d'« augmentation uniforme » de la CFDT ou du salaire « binôme ». Des débats et des initiatives se sont multipliés tant sur la validité d'une hiérarchie des salaires que sur sa nature et son évolution.

Grace aux travaux et à la détermination de l'Ugict et de son secrétaire général, René Le Guen, une position confédérale a finalement été discutée au sein de la Commission exécutive en 1974, puis adoptée en 1977. Dans sa présentation à la presse, Henri Krasucki en a énoncé la conception et les grandes lignes : « revalorisation massive des bas salaires, garantie du

[56] Il s'agit là de sujets que l'on retrouvera plus tard sur le thème du rapport négociation-lutte-compromis. *Cf.* Rapport de Georges Séguy au 40e Congrès de la CGT de 1978.

pouvoir d'achat pour tous et progression différenciée, remise en ordre du système de rémunération, grille unique et hiérarchie plus équitable ».

Quelques questions « transversales »

Sur cette période 1975-1980, on ne peut éluder les effets de la rupture du Programme commun de la gauche du 22 septembre 1977, avec une CGT qui ne s'y résout pas[57] et l'ouverture d'une phase complexe, grosse de surprises, de déceptions profondes, voire de désarroi, où la Confédération, ses dirigeants, ses organisations, ses militants vont connaître de longs débats, des conflits internes aussi.

La discussion dira sans doute comment chaque composante a vécu cette question jusqu'au 40e Congrès et son analyse de l'engagement syndical pour le Programme commun au point d'oublier le programme de la CGT et sa vocation propre.

Autre sujet de débat pour ce séminaire : qu'il s'agisse des propositions économiques de la CGT – démocratie économique et politique, nationalisations – ou du Programme commun lui-même, l'adhésion n'a-t-elle pas été trop, voire exclusivement marquée au coin de l'« idéologie » ? Peut-être y-a-t-il eu difficulté à appréhender la dimension et les limites des propositions économiques ? D'un côté, on valide la ligne politique du Programme commun et de l'autre, l'argumentation économique est quasi exclusivement destinée à justifier les revendications. L'accord profond sur le champ des nationalisations n'était-il pas arrimé sur une démarche de « transfert de compétences » pour sa prise en charge par le politique ?

1981-1990, ou la CGT en apprentissage…

Le 10 mai 1981, François Mitterrand est président de la République, avec un gouvernement d'union de la gauche, avec des ministres communistes, élu sur un programme commun auquel la CGT a beaucoup donné durant quelque deux décennies.

Dès juillet 1981, à l'issue d'un CCN, la CGT procédant à une « analyse dialectique »[58], « se détermine à partir de son propre programme, de ses objectifs et des actes de nos partenaires », affirmant sa liberté de jugement, ses initiatives et son expression critique. Avant même ce CCN, a eu lieu une séance de répétition, le 26 mai, lors d'une rencontre avec François Mitterrand, où la délégation de la CGT a présenté ses propositions sociales et

[57] Le 18 octobre 1977, un manifeste intitulé « Pour que vive le Programme commun » est ainsi publié et diffusé à près de 6 millions d'exemplaires.
[58] *Cf.* Rapport d'Henri Krasucki au CCN, juillet 1981.

économiques : salaires, protection sociale et retraites, nationalisations et démocratie dans l'entreprise et aussi un mémorandum concernant l'emploi et le développement de 39 entreprises industrielles marquées par les luttes des dernières années.

De fait, il s'agissait alors de mener une expérience en vraie grandeur de la mise en œuvre de l'indépendance face à un gouvernement de gauche, et pour cela de changer de paradigme : « passer d'une situation de confrontation envers un gouvernement, « pouvoir du grand capital », à un nouveau type de relations de « partenariat vigilant » – ni complaisance, ni surenchère – conjuguant soutien et contestation. L'expérience a montré que cela n'allait pas de soi. Lors du 41e Congrès de Lille (juin 1982), si l'orientation a été votée à 98 %, elle n'était pourtant pas dominante dans les esprits, une minorité des militants critiquant la « prudence » de la CGT – une majorité censée soutenir la démarche et attachée au Programme commun, mais empreinte de réserve, d'expectative – et où s'exprimaient des critiques au nom du « syndicalisme et des revendications de classe ». Et, parmi les syndiqués et les salariés, des avis divers, allant du « Soyez prudents. Laissez-leur le temps » ou encore « Pas tout, tout de suite » au « Mais que fait donc la CGT ? ». Et comment oublier que c'est précisément à ce congrès de Lille que Mauroy a accordé la « primeur» de cette annonce, vécue par tous comme une provocation, du blocage des salaires, de la rigueur, de la « pause » anticipant le plan de régression sociale de 1983.

Un syndicalisme à l'épreuve de l'inédit

C'est dans ce contexte que la CGT, globalement, s'engage en 1981-1982, avec la volonté d'aboutir. Elle va mener une intense activité de proposition, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, sur l'ensemble des domaines sociaux et sur les questions économiques, notamment industrie et SPN : champ, statut, finalité, gestion et démocratie des nationalisations, rôle de l'État, territoires…

Le secteur économique confédéral, sous la responsabilité du Bureau confédéral et avec l'appui constant d'Henri Krasucki, sera alors particulièrement sollicité, sur fond de débat sur les « nouveaux critères de gestion ». En lien avec la création de l'Institut syndical d'études et de recherches économiques et sociales, l'Iseres, de l'institut Entreprise et politique industrielle, l'EPI, et de la revue *Analyses et documents économiques*.

Toute cette activité intègre les travaux antérieurs et les engagements de la CGT énoncés avant 1981 et lors des 40e et 41e congrès. Cela est vrai de l'industrie, en prenant en compte les propositions des différents secteurs, et les documents publiés ou les conférences spécifiques. Il en est de même pour les dossiers relatifs au SPN : « Perspectives et problèmes de

l'énergie » (1977), « L'avenir des télécoms » (1978), « La Poste malade du profit » (1979), « L'amélioration des services publics » (1980), puis en décembre 1981, « Le SPN atouts à conserver à la France », et « Services publics, des solutions au service de la Nation et des citoyens ». Cet ensemble se concrétise alors dans une publication collective, sous l'autorité du Bureau confédéral, et préfacée par Jean-Claude Laroze, secrétaire confédéral[59].

Dans cette première phase du début des années 1980, la mobilisation était donc permanente sur les réformes à initier, à construire et à garantir. Cela supposait de ne pas s'en tenir à de vagues déclarations. Outre les rencontres, débats et confrontations avec les représentants du gouvernement, de multiples initiatives se sont déroulées avec de vrais résultats : champ sans équivalent des nationalisations, lutte contre l'inflation, contrôle et formation des prix, nouvelle politique du crédit, financement de la protection sociale, politique énergétique et industrie, budget et fiscalité, création d'un secteur de l'économie sociale et des SCOP, ou encore lois Auroux où l'engagement de la CGT a été constant à tous les niveaux.

Mais très vite, la situation va se dégrader. Un patronat vent debout, en guerre frontale constante, notamment sur les problèmes économiques et les choix de gestion, Yvon Gattaz – le géniteur de Pierre… – éclairant la crainte de Yvon Chotard sur l'arrivée « des soviets dans l'entreprise » devait avertir : « A chacun ses compétences : au tourneur de tourner, au chef d'entreprise d'améliorer sa gestion. » Et, du côté du gouvernement, alors que la CGT s'efforce de mobiliser, pour et par des résultats, s'affichant comme « interlocuteur positif et coopératif, autonome et exigeant du pouvoir de gauche », celui-ci va prendre très vite le « tournant de la rigueur » en 1983, passant de la « pause paravent » au renoncement non assumé.

Dès lors, le processus est engagé : de blocages en revirements et en ruptures des engagements pris… François Mitterrand arguant du bilan désastreux laissé par la droite, prône alors le redressement national par l'austérité, le « ni-ni », antichambre de la privatisation, et les fermetures d'entreprises. En un mot, le tournant libéral est en route et se manifeste notamment sur les questions économiques. Ainsi, en août 1983, alors que Laurent Fabius prétend consulter la CGT sur le « rapport Industrie » : le secteur économique lui présente les

[59] Il faut souligner La richesse dont a disposé le CCEES durant ces décennies, avec une équipe compétente, dont notamment, Charles Demons, Jean Moulin, Michel Madieu, Serge Leroux, André Narritsens, sans oublier Henri Nolleau, initiateur de l'indice des prix CGT sur suggestion de Henri Krasucki. Le CCEES et l'Iseres se sont attachés à lier des relations étroites et constantes avec nombre de compétences universitaires avec l'aide et l'engagement personnel de Gérard de Bernis et avec lui de Rolande Borelly, de Bernard Gerbier et de Renato di Ruzza. La CGT leur doit notamment l'édition, dès 1982, et sous la responsabilité de l'Iseres, des « rapports annuels sur la situation économique et sociale de la France ».

propositions concernant l'industrie ; non seulement, il ne sera pas entendu, mais le débat parlementaire promis n'aura pas lieu.

Les résultats ? Réductions de capacités de production et d'emplois partout – charbonnages, sidérurgie, navale, textile, téléphonie, mécanique lourde… Les pertes de substance productive sont considérables. Si l'industrie a de plus en plus de mal à exporter, elle répond surtout de moins en moins aux besoins nationaux. Ses emplois se dégradent en termes quantitatifs et qualitatifs : en 1986, l'industrie manufacturière a perdu 109 000 emplois, ce qui ramène ses effectifs à quatre millions de salariés à comparer aux 4 800 000 de 1980[60] !

Cette stratégie de régression s'exprime dans tous les domaines, et devant les propositions de la CGT, la réaction gouvernementale sera identique sur la formation des prix et nos demandes d'intervention en amont *via* les comités d'entreprise, sur l'économie sociale et les SCOP, la financiarisation et le rôle du secteur bancaire.

Les reculs seront particulièrement sensibles sur les nationalisations, sur fond de course à la rentabilité financière. L'objectif fixé est alors arrimé sur les critères de gestion du secteur privé. Les droits des travailleurs seront freinés et vite abandonnés.

L'expérience de chacun dira sans doute ce qu'il en a été dans les différents secteurs. Ce qui est sûr, c'est que les restructurations ont servi avant tout à « faire du gras » pour des groupes exsangues à la recherche de la compétitivité maximum au prix d'énormes gâchis sociaux.

Le colloque doit être l'occasion de parfaire l'analyse de cette période. Je veux seulement placer quelques repères.

Il est patent que les difficultés des nationalisations ne résultaient pas de « pas assez de filiales ». Alors question : ce débat sur le champ de la nationalisation n'a-t-il pas occulté l'enjeu de gestions nouvelles pour un autre type de croissance, et pour une politique industrielle, et un système productif cohérent et fondé sur une large intervention, reconnue, des salariés ?

Le problème n'était pas d'abord du nombre d'établissements mais de la nature et de la finalité de la gestion. Les nationalisations ne sont pas mortes de leur nature mais de leur dénaturation. Les relations État-entreprises ont plombé leurs capacités, n'offrant à leurs choix de gestion que l'horizon de la rentabilité financière. Les possibilités et les disponibilités d'intervention

[60] *Cf.* G. Alezard, Charles Demons et Jean Moulin, « Trois décennies de politiques industrielles conduisant la France au déclin », *Le Peuple*, n° 1268 du 25 août 1988.

de gestion ont été réduites à la portion congrue, voire à la mise en cause de leur mise en œuvre – CA, conseils d'atelier de service.

Et du côté syndical, n'y-a-t-il pas eu des illusions sur la dynamique propre du statut de nationalisation, voire du Programme commun, qui devaient suffire à régler les problèmes ? N'est-on pas passé d'une forte sous-estimation de la place des salariés, au doute et à la démobilisation pour garantir les finalités de la nationalisation ? La CGT n'a pas manqué de propositions alternatives, mais n'ont-elles pas été trop souvent « de sommet » ?

Cette expérience met en évidence les questions qui conditionnent le présent et l'avenir de la nationalisation : quel contenu et quels critères de gestion ? Rentabilité financière ou efficacité économique et sociale ? Quelle dynamique de l'existence et de la mise en œuvre des droits d'intervention des travailleurs ? Tout cela renvoie à la démocratisation et à la dimension d'appropriation sociale, à tous les niveaux de l'entreprise.

De tout cela, un enseignement à valoriser, une certitude fondée sur l'expérience, un acquis de l'action de la CGT dans cette période :

- Il ne faut pas attendre une loi pour engager la lutte pour des droits d'intervention sur les choix de gestion ;
- L'existence de droits institutionnels ne suffit pas pour qu'ils soient effectifs. Il y faut la lutte, après comme avant !

À cet égard, les lois Auroux ont valeur d'exemple. Résultats de luttes permanentes et d'un mode d'élaboration auquel la CGT a largement contribué, les lois recèlent une vaste refonte du droit du travail dans les entreprises avec une finalité affichée : citoyenneté et démocratie. Libertés plus larges sur le lieu du travail, instauration de groupes d'expression, droits étendus des IRP, et en particulier droit de contrôle économique des CE, et création des CHSCT.

Mais très vite, ces lois seront le siège de conflits et de blocages, avec un patronat vent debout, en opposition frontale, avec la volonté de vider et de détourner le contenu des lois, de les dévoyer et de les récupérer, d'où la mise sous tutelle des groupes d'expression, l'obligation de négocier sur les salaires vidée de tout contenu…

Ce sera l'arrivée du principe dérogatoire au niveau des entreprises avec la mise en cause du principe de faveur constitutif de la hiérarchie des normes. Les échanges et les « consultations » avec les salariés vont alors se limiter à débattre des meilleures façons de faire appliquer des décisions prises en dehors des personnels.

À noter aussi, et cela malgré les orientations et incitations de la direction confédérale envers ses organisations, une certaine méfiance et une frilosité à l'égard des lois Auroux, tant dans le privé que dans le SPN, avec parfois la crainte de contournement des syndicats et de mettre en cause la démocratie représentative sous contrainte de la démocratie ouvrière. Du côté du gouvernement, très vite, les droits d'intervention vont être réduits, voire oubliés.

Dans ce contexte, quels repères pour la Fonction publique, les services publics et l'industrie ?

Le constat évoqué à l'instant, au-delà des spécificités des secteurs, est de même nature pour la fonction publique comme pour les services publics. Atermoiements et abandons, les mesures et droits nouveaux initiés notamment par Anicet Le Pors et Charles Fiterman vont très vite subir le processus de régression engagé par le gouvernement. Des débats et des actions vont alors se multiplier au plan sectoriel comme au niveau des territoires. Ainsi de la Loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) ou de la mise en place des comités d'entreprise à la SNCF. De même, dans la fonction publique avec le nouveau statut général d'unification de ses trois versants – fonction publique d'État, territoriaux et santé – définissant et garantissant une fonction publique de carrière et non pas d'emploi.

Cette ambition a nourri de nombreux débats en interne, dans la CGT, dans chaque versant et entre les trois composantes. Des acquis importants sont alors enregistrés, avec des promulgations à tiroirs, s'étalant de 1981 à 1986 : quatre principes essentiels pour les agents – statutaire, égalité, indépendance et responsabilité – et des droits effectifs – droit à la négociation, de grève, mobilité à l'intérieur de la fonction publique et droit à la formation permanente. Ces éléments seront repris en main dès 1987, avec la loi Galland.

De même, pour les lois de décentralisation, sujet qui aurait sans doute gagné à plus d'échanges et de convergences au sein de la CGT, et pas seulement dans le SPN. Dès lors, il est difficile de considérer qu'il y ait eu une position d'ensemble de la CGT : quels enseignements doit on en tirer sur cette question capitale des responsabilités du « couple » Confédération-fédéralisme ?

Dans l'industrie, la CGT va relancer, en les actualisant, nombre de propositions, notamment en 1984 et 1986[61]. C'est ainsi que sont réaffirmées l'exigence de la maîtrise nationale des grandes filières de production pour un projet d'ensemble cohérent et l'organisation d'un remaillage territorial des tissus industriels.

[61] *Cf.* Brochure de Charles Demons (CCEES, 1986).

Après les élections de 1986, François Mitterrand affiche sa stratégie sur l'économie mixte, fondée sur l'affirmation de la prédominance de la rentabilité financière, la mixité des capitaux et des personnels. C'est le temps de « l'industrie selon Madelin », des projets d'entreprises et des changements des directions des entreprises nationalisées.

L'emploi va se dégrader massivement, chez Michelin, Philips, Bull… Les stratégies engagées – de « modernisation » en « redéploiement » ; de priorité à l'investissement et à la croissance externe, sous couvert de la spécialisation sur quelques activités ; de déréglementation en re-réglementation, au profit de nouvelles alliances d'intérêts et de nouveaux partages de marchés – ont conduit à un véritable délabrement des industries quels que soient les secteurs[62].

De nouveau, une multiplication d'actions et de mobilisations

Ainsi, face à ces renoncements du gouvernement et aux attaques patronales, et avec la mobilisation des militants, exprimée notamment au 42e Congrès de 1985, des actions vont se multiplier, dès 1983, sur les salaires, pour mettre en échec la flexibilité – rejetée par toutes les confédérations – et dans l'industrie, pour l'emploi[63].

En 1984, dès le 24 janvier, face à cette dégradation, Henri Krasucki va « sonner le tocsin » et appeler au développement de la lutte tandis qu'en juillet, dans le cadre de l'arrivée de Fabius comme Premier ministre et du départ des ministres communistes, le Bureau confédéral dénonce « régression du pouvoir d'achat, augmentation des cotisations salariales, accroissement du chômage partiel et reculs des engagements de la gauche ». Dès lors va se clore la première phase de cette expérience des relations entre CGT et gouvernement d'union de la gauche, et au-delà, d'un syndicalisme tout entier à l'épreuve de l'inédit : une CGT « partenaire », une CFDT chantre du « réalisme social », une CGC arrimée sur le corporatisme et FO affichant son « indépendance » envers la politique, entièrement tournée sur la recherche d'accords avec le patronat.

Sur cette fin des années 1980, les luttes se sont donc multipliées. Je veux seulement en évoquer quelques-unes, luttes dont l'exemplarité reflète les tendances de la période. Vous saurez témoigner, là aussi, des expériences de chacun des secteurs concernés :

[62] Ainsi des Charbonnages et de l'abandon de l'engagement du gouvernement des objectifs de 30 millions de tonnes de production.

[63] Ainsi de ce combat exemplaire chez Renault pour cette « petite voiture populaire », la Neutral, résultant d'un intense travail de consultation et de propositions engageant, avec les syndicats concernés et la Direction confédérale, la Fédération des banques et assurances et nombre de comités régionaux.

- Les agents des finances avec des actions nombreuses, convergentes et aussi d'ensemble : douaniers en octobre 88, agents des impôts en février 89, ministère en juin 89, services informatique en août 89, et manifestation avec quelque 100 000 participants en octobre 89 ! ;

- Peugeot : mouvement massif sur les salaires pendant deux mois, géré en AG quotidiennes avec les travailleurs. Cette lutte a fait l'objet d'une vaste campagne de solidarité, d'un soutien politique et financier marqué de nombreuses initiatives dans l'ensemble du pays ;

- La Ciotat où s'engage en octobre 88 une grève avec occupation qui va durer cinq ans, contre le démantèlement des chantiers et les suppressions d'emplois. À tous égards ce conflit sera emblématique : lutte contre la casse de l'industrie face à des patrons voyous, marquée par une combativité et une imagination qui ne se sont jamais démenties, cultivant en permanence, et dans toute la France, l'information et le soutien de l'opinion, et conjuguant refus des abandons d'activités et propositions pour le maintien et le développement du chantier…

Nombre d'autres conflits devraient trouver leur place, et la liste serait trop longue : Snecma, Michelin, Technip, Thomson et Thalès, le textile et aussi EDF-GDF, SNCF…

En forme de conclusion… et d'ouverture sur la décennie 1990

L'expérience de ces années met au centre la question et les conditions de l'action syndicale. Qu'ils s'agissent des rapports de la CGT aux enjeux de politique économique, au Programme commun et au gouvernement d'union de la gauche, des certitudes s'affirment :

- En permanence, le lien économique et social apparaît bien comme un enjeu stratégique où finalité et méthode exigent contestation et proposition – l'une nourrissant l'autre et pas l'une sans l'autre – revendications immédiates et alternatives de transformation, réformes au pas à pas et projets de transformation sociale ;

- Il ne peut y avoir d'issue durable sans intervention des travailleurs, ce qui suppose des droits effectifs sur les choix de gestion, en amont et en aval des décisions, et donc aussi sur la mise en œuvre des mesures transformatrices. Une condition en résulte, celle de l'appropriation sociale par les salariés des orientations économiques et sociales, comme travailleurs et comme citoyens.

1990-1995

Depuis 1981, la CGT s'est attachée à contester la « fin de la crise », refusant la campagne politico-médiatique sur la « mort du syndicalisme ».

En 1990, le bilan économique et social est lourd et les difficultés s'accumulent et le travail de crise se poursuit. Le mécontentement grandit, traverse toutes les professions et toutes les catégories. Il ne peut être ignoré et dans les milieux proches de la majorité gouvernementale, on parlait alors de « déficit social» pour le qualifier. Les analyses, le combat de la CGT « commencent à trouver écho sur tout le territoire ». Face à cela, la « méthode Rocard » – faire la sourde oreille, refuser rencontres et négociation, puis ouverture de « négociations» pour ensuite faire capoter, puis on rouvre les portes et on négocie au plus bas… si les travailleurs reprennent le travail – tente de s'appliquer, non sans difficultés.

Dans ce contexte, et tirées de notre expérience, trois séries de remarques.

L'industrie

Nous ne sommes pas face à ce que vantent alors les oracles libéraux, « une capacité d'adaptation de l'économie de marché », nouvelle version du « bout du tunnel » de Chirac. Au contraire, c'est le signe d'épuisement d'un certain type d'efficacité productive. Aucun des problèmes de structure dont la crise est la manifestation n'est réglé, la déstructuration de l'industrie combinant destruction, recomposition et insertion profonde dans la stratégie européenne. L'industrie se trouve alors dans l'incapacité de répondre aux besoins nationaux, et toute reprise de la croissance se traduit par le développement des importations et l'aggravation du déficit commercial[64].

Le remodelage du secteur public

Il va toucher tout ce qui fait l'ampleur et l'enjeu des services publics et des garanties statutaires des fonctionnaires.

Tandis que Michel Rocard déchire le thème de la modernisation de l'appareil d'État au profit d'une rénovation pilotée par le capital, la commission du X^{e} Plan précise que « l'État, comme les banques et assurances, devra, pour être efficace, effectuer dans les années 90, l'effort que l'industrie a du s'imposer dans les années 70 ».

[64] Ainsi de la machine-outil, victime d'une double peine : abandons de moyens de production et impossibilité de tenir les normes techniques.

Derrière le paravent de l'efficacité s'installent des processus toujours plus régressifs et à maints égards, des mises en cause du service lui-même. Tout cela s'accompagne de réductions des dépenses publiques. Résultat : en dépit de la compétence et de l'engagement des agents et avec la pression continue sur les masses salariales, sur la carrière et sur le statut, les services sont de plus en plus mal assurés et les inégalités d'accès se creusent.

Les missions publiques vont être mises sous contrainte forte de la rentabilité financière. Et, alors que se pose la question de la légitimité et de l'efficacité d'un service public dérogeant aux règles de la gestion financière et aux critères du marché, c'est l'urgence d'une intervention citoyenne, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des services, qui va s'exprimer pour défendre et garantir les missions publiques elles-mêmes.

D'où l'importance et la portée, mais aussi la complexité des luttes

Celles-ci n'ont pas cessé, mais il y a eu baisse de leur nombre et montée de la diversité des formes de luttes, tant pour la défense du secteur public que pour la reconstitution et l'élargissement du potentiel scientifique, technologique et industriel. Le contenu des revendications évolue également : avec toujours l'emploi comme à Sud Marine, Thomson, Bull ou Chausson, avec aussi les salaires, évidemment, – SNCF, Infirmières ou Renault – mais aussi le travail ou les déroulements de carrière – par exemple chez les assistances sociales – et avec encore la défense des statuts et des conventions collectives – EDF, banques et assurances.

Il faut noter une forte implication de l'Ugict et une participation en hausse des ICT comme à la RATP, à la SNCF ou encore aux transports aériens et aux PTT. Ces mouvements sont souvent unitaires.

C'est ainsi que la CGT s'affirme favorable à la relance économique et à la hausse des rémunérations, à une politique industrielle fondée sur une restructuration cohérente de l'appareil de production, et revendique un changement dans le travail, l'amélioration des conditions de travail, de la qualification et de la formation. De plus en plus, l'exigence de la démocratie dans le travail s'exprime[65].

[65] *Cf.* G. Alezard, « Rapport à la Commission exécutive confédérale. Enjeux économiques et sociaux et démarche de proposition de la CGT », *Le Peuple*, n° 1366 de février 1993, 1367 de mars 1987 et 1368 d'avril 1993.

C'est le temps de phases successives de restructuration du secteur public :

- EDF-GDF avec un maillage du territoire qui conduit au redécoupage du réseau distribution et exploitation. Des résistances vont très vite s'organiser, notamment en octobre 1994 avec un mouvement unitaire (CGT, CFDT, FO) ;
- Dans le secteur de la santé, avec les projets de carte hospitalière et la publication du Livre blanc sur le système de santé et d'assurance maladie – rapport Soubie – en décembre 1994 ;
- À la SNCF, avec la montée de l'intervention des régions sur les réseaux et le financement privés à l'échelle européenne (TGV). Cela va donner lieu à l'initiative CGT des « Assises du rail » en mai 1994 à Grenoble.

Il faut encore noter la loi Hoeffel sur la fonction publique territoriale, la loi Pasqua sur l'aménagement du territoire et le rapport Picq sur la « responsabilité et l'organisation de l'État » qui ouvre la restructuration en profondeur de la fonction publique et des institutions : transformation en agences de la plupart des services et création de 50 à 60 circonscriptions correspondant à un, deux ou trois départements ; création de 6 à 10 missions interrégionales pour « de grandes régions mieux adaptées à l'échelle européenne ». Déjà ! À la clé, l'objectif est le regroupement fonctionnel des services déconcentrés de l'État.

La CGT va s'efforcer de mettre en débat ces questions par la création de comités d'usagers[66]. La Fédération des services publics, quant à elle, se prononce pour la création de points multiservices dans les zones rurales dépourvues à condition que des garanties soient assurées en termes de qualification, de statut public des personnels.

Ces luttes s'inscrivent toutes alors dans la bataille de reconquête des services publics et n'ont évidemment pas pour objet d'accélérer le démembrement et l'abandon auxquels appelle le gouvernement.

Encore faudrait-il évoquer les 21 privatisations réalisées, avec les conséquences que l'on sait, sous le gouvernement Balladur.

[66] *Cf.* François Duteil, secrétaire général de la Fédération de l'énergie, *Le Peuple*, 13 novembre 1994.

Le mouvement de 1995

Quelques indices peuvent être relevés durant ces années 1994-1995 :

- Dans les entreprises privées comme dans le SPN, des luttes nombreuses, avec plus de recours à la grève et une grande diversité de formes et d'expression ;
- Des repères emblématiques, et des succès, comme le retrait du contrat d'insertion professionnel en février 94 ;
- L'engagement d'une campagne nationale de la CGT pour les « dix droits », droits dans l'entreprise et droits citoyens ;
- Les quatre principes énoncés par la CGT – continuité, égalité-équité, égalité d'accès et monopole national – deviennent des éléments constitutifs de diverses luttes dans les services publics.

Et, du nouveau se précise, se confirme alors. Cela est vrai notamment des « retrouvailles » entre le patronat et les syndicats en février 1995, événement qui a nourri de multiples débats dans la CGT sur la question des conditions et des finalités de l'unité d'action et sur les rapports luttes/négociation/rapport de forces/compromis…

Sur tout cela, les questions nous sont posées à tous ici : quelles expériences et quelles appréciations portons nous sur ces évolutions, sur ces éléments de maturation et de mobilisation pour le mouvement, et sur la puissance de ce moment de révolte sociale de décembre 1995 qui a mis à nu les discours démagogiques et mensongers ? Ainsi de Chirac proposant de « remettre l'homme au centre des choix économiques et sociaux ». À l'évidence, cela n'a pas pris : les salariés ne se sentaient pas au centre mais sous la pression des choix… et les sept plans de relance en préparation se sont révélés – et ont été rejetés comme tels – comme porteurs de régression de la croissance et d'affaiblissement économique.

Une chose est sûre : la puissance du mouvement n'est pas née de rien ; elle n'est pas née du seul plan Juppé. Mais à vous de le dire.

La CGT, l'économie et la gauche au pouvoir (1984-1988)[67]

Michel MARGAIRAZ
Historien, professeur à l'Université Paris 1 Panthéon La Sorbonne

Les historiens sont confrontés en permanence au problème que l'on connaît, la fin de l'histoire, et qu'il faut pourtant travailler comme si l'on ne la savait pas. Il faut effectivement essayer de redonner un peu d'incertitude à une période, même si, par ailleurs, il convient toutefois d'établir des tendances.

Ce que je peux apporter au débat, c'est que je suis allé voir de l'autre côté, c'est à dire du côté du Parti socialiste et du côté des gouvernements successifs – pour Giscard et Mitterrand. C'est une illusion de croire qu'ils maitrisaient ce qui se passe. Ils ne connaissaient pas la fin de l'histoire.

C'est une histoire compliquée mais comme Gérard s'est ingénié à la compliquer à l'usure, je vais peut-être essayer, non pas de simplifier, mais de faire en sorte que l'on ne reparte pas avec l'idée qu'on n'arrivera jamais à comprendre quoi que ce soit. Pour cela, je veux distinguer deux ou trois éléments.

Premier élément, la stratégie socialiste.

J'ai pu constater depuis longtemps qu'il n'y avait pas eu de « tournant ». En fait, dès le début, on se questionne au sommet de l'État sur ce qu'il faut faire du secteur nationalisé nouveau.

Avant même 1981, il y a un décalage complet entre le discours des experts et de ceux qui sont en charge des questions économiques industrielles et, d'autre part, le discours public qui reste dans la continuité de la Libération. Le discours public, c'est : le secteur nationalisé est destiné à être le fer de lance de la reconquête du marché intérieur, la solution pour sortir de la crise, pour l'emploi, le « laboratoire des nouveaux droits des travailleurs ». En 1977, il y a pourtant ce livre d'Alain Boublil intitulé « Le socialisme industriel », préfacé par Jacques Attali, qui est vraiment le conseiller industriel de Mitterrand jusqu'en 1988, dans lequel on peut lire quelque chose qui peut se résumer ainsi : on fait un nouveau secteur économique industriel dans un secteur concurrentiel, ce qui n'a donc rien à voir avec les nationalisations d'après-

[67] Pour aller plus loin, nous vous invitons à lire l'article de Michel Margairaz figurant en annexe (avec l'aimable autorisation de Michel Margairaz) intitulé « Les privatisations et le libéralisme (1984-1988). François Mitterrand, bénéficiaire du déphasage entre dynamique politique et dynamique économique ?», à paraître prochainement *in François Mitterrand : 1984-1986, 1986-1988. Les années d'alternances*, Paris, Fondation Jean Jaurès.

guerre. Ce qu'il faut, c'est reconstituer, faire un jeu des filières, se concentrer sur le cœur de métier, abandonner des choses, etc.

Il faut avoir effectivement une maîtrise, pour une certaine cohérence pour faire tout en même temps : c'est ça, la nationalisation, mais pour le reste, c'est la poursuite, avec des nuances, mais c'est la poursuite, quand même, d'une stratégie qui avait été mise en place en 1974-1975 par Valérie Giscard d'Estaing, c'est-à-dire : on a des créneaux, on a des points sur lesquels on a des bonnes positions, et l'on ne pourra pas tout faire…

Il y a un autre aspect que je ne veux pas trop développer, mais dès 1981, le tout premier ministre de l'industrie, c'est Pierre Dreyfus, qui est un personnage important du Parti socialiste. Il est aussi PDG d'une entreprise nationale, mais concurrentielle. Pour lui, il faut que les nouveaux présidents des entreprises nationalisées aient la même liberté que les dirigeants des entreprises privées. Donc, il faut leur laisser les mains libres, leur laisser la possibilité de supprimer les points de résultat négatifs, de faire varier l'emploi, etc.

Cette manière de voir pose des problèmes à l'intérieur du Parti socialiste, parce qu'il y en a qui ne sont pas sur cette ligne.

Sur une question qui n'est peut-être pas fondamentale, mais qui a peut-être laissé des souvenirs à certains d'entre vous, j'ai vu des PV où la CGT était présente, où vous discutiez avec Mauroy de la « respiration du secteur public ». De quoi s'agit-il ? C'était l'idée qu'il ne faut pas lier les mains du secteur public parce qu'il faut que les PDG aient les moyens de vendre et d'acheter, à l'étranger notamment, de faire des fusions, etc. Les groupes sont confrontés à des problèmes du marché, et il faut qu'ils puissent avoir les mains libres pour que la respiration se fasse.

Ça s'appelle « respiration » parce que c'est plus poli. Il y a un débat, mais évidemment, à la CGT, on a compris ce que cela voulait dire, et on est contre. Toute une partie du Parti socialiste était contre, aussi.

Il y a de vrais désaccords sur ce sujet au sein du Parti socialiste, qu'il ne faut pas non plus sous-estimer. D'ailleurs, cette « respiration » va attendre. Cela fait partie des projets qui n'ont pas abouti avant 1986, laissés délibérément de côté. Il y a une note de Bianco qui dit : « Sur la respiration, le projet peut attendre », et Mitterrand écrit « oui ». Quand Mitterrand écrit « oui », c'est très rare. En général, il écrivait « vu » ou « m'en parler ». Avec ce « oui », on voit bien qu'il y avait un projet compliqué qui, dès le départ, était en porte-à-faux sur la question de la place des travailleurs et ça, ça ne passe pas si bien dans le PS.

Il n'y a donc pas de tournant. Il y a simplement un discours que l'on ne peut pas tenir en 1981, que l'on essaie de tenir en 1982 – on constate alors que ça commence à prendre – et que l'on tient complètement en 1983. Mais le discours était déjà là depuis longtemps chez les décideurs.

Alors qu'est-ce que cela veut dire pour la CGT ? Ça ne devait pas être évident à l'époque parce qu'il y avait plusieurs discours qui circulaient, et le discours public était effectivement tout à fait un autre.

Je vais aller plus vite sur les deux autres points.

Le deuxième point : pourquoi et où ça coince du côté de la CGT ? L'organisation ne semble en effet pas fonctionner toute dans le même sens. Alors, est-ce lié à des problèmes d'organisation, de relations entre le vertical et l'horizontal ? Il y a peut-être un peu de ça. Est-ce que l'on se replie sur le vertical, sur le fédéralisme, parce qu'au niveau horizontal, on n'arrive pas à lier l'interprofessionnel ? Pourquoi c'est comme ça ? Moi, j'ai deux ou trois pistes, que je vous livre dans le désordre.

Première piste : ce n'est pas la même chose quand on est sur la défensive ou quand on est à l'offensive. C'est une banalité de dire ça, mais j'ai tendance à penser que quand on est sur la défensive, on fait davantage de bêtises que quand on est à l'offensive.

La question, c'est : qu'est-ce qu'on défend ensemble ? Vous l'avez tous dit chacun à votre manière : on ne mène qu'un seul combat à la fois. Je pense que c'est dans la culture. Quand on lutte pour l'emploi, on ne peut pas lutter sur autre chose. C'est un premier point et je pense qu'en fait, l'attitude défensive, elle a commencé avant 1981, dès 1977. On le voit bien dans l'industrie, dans la sidérurgie, déjà en difficulté du temps de Giscard.

Deuxièmement, il y a eu le Programme commun. L'implication dans le Programme commun a été différentielle. Dans les fédérations, l'implication n'a pas été tout à fait la même. Mais disons, indépendamment du Programme commun, il y avait cette idée, qui a été elle largement reprise, du seuil, pour éviter justement l'idée que l'on va prendre les choses par petits bouts.

Le terme même de « seuil » a été largement employé à l'époque. C'était un terme vraiment contemporain. Avec cette idée, on avait un point à atteindre, sur lequel on pouvait s'appuyer. Or, là, c'est l'inverse qui se produit, c'est- à-dire que l'on est dans le recul, pour l'emploi, dès 1981. À Clamecy, qui était quand même un lieu relativement important pour

François Mitterrand, il y a eu en juin 1981 une suppression d'emplois chez Rhône Poulenc, nouvellement nationalisé. C'est un tête à queue considérable.

Le troisième niveau, peut-être le plus profond, c'est celui du diagnostic posé, de la lecture faite du stade de développement économique que l'on est en train d'atteindre au cours de cette période. Il y a eu une méconnaissance, ou en tout cas une sous-estimation de la stratégie qui était quand même à l'œuvre du côté du gouvernement socialiste. Certes, on s'aperçoit bien que le secteur économique nouvellement nationalisé ne va pas servir de fer de lance, ni pour relancer l'emploi, ni pour reconquérir le marché intérieur. À part la CGE et Saint-Gobain, ce sont des secteurs en très grand déficit. Il faut donc les recapitaliser, couper des branches, désendetter.

Il faut aller plus loin. En 1982, le secteur nationalisé devient le laboratoire de la politique de rigueur. En effet, le gouvernement montre l'exemple au patronat sur deux terrains : au niveau de sa politique de l'emploi et de l'acceptation de la logique concurrentielle. Grosso modo, on ne dépend plus que des produits concurrentiels et on désindexe les salaires sur la hausse des prix. Ce que n'avait pas osé faire Barre, Delors le fait, d'autant plus volontiers que c'est lui qui l'avait institué en 1969. Il y avait donc un diagnostic plus précis à faire sur l'évolution dominante. Maintenant, la CGT était en porte-à-faux avec le discours politique public tenu y compris par des dirigeants socialistes et, d'autre part, la composition gouvernementale, le rôle effectif de l'union de la gauche.

Pour conclure, une précision. Gérard a dit qu'il n'avait pas d'exemple où la CGT se trouvait en coopération avec le gouvernement. Il y a quand même un précédent : c'est la période 1944-1946. Il y a quand même une prise de responsabilités à ce moment. C'est la bataille de la production qui nécessite des sacrifices – on va travailler plus, pour gagner plus ; on paye plus les heures supplémentaires ; on travaille 48 heures… – mais, en échange, qu'est-ce que l'on a ? On a un horizon à cinq ans avec le Plan. On a les comités d'entreprise, la Sécurité sociale. On a donc quand même des contreparties, même si par ailleurs, le pouvoir d'achat pendant un moment encore est en dessous de celui de 1938. Il y a donc un compromis qui se fait à un horizon perceptible, avec des engagements des forces gouvernementales.

Le problème, en 1981, c'est que le gouvernement ne s'engage sur rien. Il n'y a pas d'engagement à moyen terme. Il n'y a plus de politique à moyen terme. Il n'y a plus de politique industrielle. Il y a une politique au jour le jour. En 1945-1946, on sait à peu près sur quels produits, sur quels types d'activités, on va construire la croissance, mais en 1981-1982, c'est moins clair pour le gouvernement.

INTERVENTIONS DIVERSES

MICHEL PIGENET[68]
Professeur d'histoire sociale à l'université Paris 1 Panthéon-La Sorbonne,
CHS du 20e siècle

Quelques questions notées comme ça, au passage, qui sont d'importances variables.

Première question, s'agissant de l'industrie, et donc d'une bonne partie du secteur public et nationalisé. Nous sommes à un moment où la question du productivisme commence à être fortement posée. Comment rebondie-t-elle dans les fédérations, mais surtout au niveau confédéral ? Comment le Bureau confédéral réussit-il à confédéraliser les questions qui se posent dans le domaine industriel et dans le secteur public et nationalisé.

Gérard Alezard nous a donné quelques pistes, mais est-ce que l'on pourrait avancer davantage sur le poids réel ou supposé de l'échelon confédéral sur les pratiques de la CGT. Comment le secteur économique d'une part et le secteur « Politique revendicative » s'accordent-ils, jusqu'à quel point, et comment cela fonctionne-t-il ?

Autre question, sur l'arrivée de la gauche au pouvoir. À partir de 1981, pour des raisons multiples, dans les faits, la CFDT devient l'interlocuteur, ce qui historiquement ne s'était jamais produit.

Même par rapport à des gouvernements de droite, le poids de la CGT était tel que l'on ne pouvait pas l'ignorer. On l'avait vu en 1968, par exemple, ou à d'autres moments. Comment la Confédération et les organisations perçoivent-elles, d'abord, et ensuite, vivent-elles, ce changement qui est flagrant précisément à partir de 1981 ?

Enfin, s'agissant de l'industrie et d'une certaine façon des services publics, comment articuler des programmes et des orientations qui sont nationaux avec d'autres syndicats européens ? Je sais bien que l'on a dit que le colloque ne déborderait pas trop sur l'international, mais cette question des programmes et propositions industriels pose problème parce qu'il y a une politique européenne dans le domaine de l'industrie. Comment la CGT, dans ses fédérations ou au niveau confédéral, maîtrise-t-elle ou intervient-elle ?

□ □ □ □ □

[68] Texte établi d'après l'exposé oral.

André JAEGLE
Syndicaliste, IHS-CGT Ugict

L'intervention de Gérard Alezard et la réaction de Michel Pigenet mettent une fois de plus en évidence l'existence d'un obstacle à l'appropriation par la CGT dans son ensemble du travail d'analyse économique accompli au niveau confédéral tout au long des années 1970. S'agit-il seulement d'une nécessaire phase d'apprentissage ? Il suffit de relire le rapport d'Henri Krasucki au congrès de Lille en 1982 pour se rendre compte que l'obstacle a des racines profondes :

- « Au cours de cette période, de profonds changements sont intervenus dans la manière de travailler, de vivre et de consommer »[69] ;
- « Et dans ces moment-là, ce qui est à l'ordre du jour, c'est une mutation historique de la société. Un système a fait son temps. Un nouveau doit apparaître »[70] ;
- « Ce qui domine, c'est, en fin de compte, le besoin de démocratie dans tous les domaines, et cela suppose de toucher au fondamental. Le fondamental concerne bien des domaines. Le plus crucial, parce qu'il est au cœur des choses, c'est la démocratie économique. »[71]

L'importance de la démocratie reviendra souvent au cours du débat. Cela allait de soi pour les délégués, mais il faut croire qu'Henri ne croyait pas que ça allait de soi. Dans ma contribution à la séance de travail du 11 février, je cite le passage de ce même rapport où il traite de la façon de penser le réformisme aujourd'hui. J'aurais pu y ajouter ce qu'on lit un peu plus haut dans le rapport :

- « Finalement, là aussi c'est la vie et non les schémas préétablis de qui que ce soit qui décidera. La vie, dans son mouvement, dans sa complexité et donc les travailleurs, l'aptitude de tous les protagonistes du changement à s'adapter, à innover »[72] ;
- « À cette nouveauté-là, tout le monde doit s'adapter, car elle crée des obligations à tous. (…) à tous les syndicats, aussi. A nous, comme aux autres. (…) Tout le monde d'une manière ou d'une autre a eu SA vision ancienne des choses et en demeure marqué. »[73]

Henri était lucide, car ce passage – SA vision ancienne… – ne trouve pas le même écho que la démocratie dans les débats, pas plus que le passage sur le réformisme. Remettre en cause en

[69] *Le Peuple*, n° 1135-36-37 p. 8.
[70] *Ibid.*, p. 9.
[71] *Ibid.*, p. 10.
[72] *Ibid.*, p. 13.
[73] *Ibid.*, p. 13.

profondeur notre manière à nous, militants, de penser, personne ne relève cette audace, ne vient la soutenir, encore moins l'applaudir. Il est vrai que le grand art d'Henri aura été, une fois de plus, de présenter la chose comme coulant de source. Rien de provoquant dans l'invitation du bientôt secrétaire général de la CGT. Et pourtant ! Aucun d'entre nous n'aurait dû entendre cela sans s'interroger sur son propre discours. Aucun n'a jugé utile d'intervenir à ce sujet ou peut-être n'a osé le faire, ou s'est demandé comment le faire… « Ça craint grave », aurait-on dit aujourd'hui !

On ne sait pas encore que ça va résister, ou peut-être qu'on se le dit, mais qu'on ne veut pas y penser. Et d'ailleurs, qu'est-ce qui va résister ? Comment le désigner ?

Dans sa réponse aux interventions des délégués, Henri répète que « nous sommes dans une période d'apprentissage ». Il veut parler de l'apprentissage de l'action syndicale dans les conditions de la gauche au pouvoir. Par exemple :

> « Nos camarades de l'Ugict ont avancé une proposition qui a une valeur pour tout le monde, pas seulement pour les personnels d'encadrement ou techniques : celle d'organiser dans les entreprises nationalisées des colloques ou autres formes de débat, très librement, très ouvertement, pour que, avec les travailleurs, se discute ce qu'on va faire dans ces entreprises, quel rapports doivent s'instaurer dans ces entreprises, quelle place il doit y avoir pour les uns et pour les autres, quels types de coopération, quels moyens pour les travailleurs de connaître et d'intervenir, et de donner leur avis dans tout : la marche de l'entreprise, ses perspectives, ses problèmes de gestion, ses difficultés et les solutions à y apporter. »[74]

Avec un recul de plus de 30 ans, nous pouvons nous autoriser à poser des questions : comment, en général, change-t-on « SA vision ancienne des choses », sa manière de penser ? Qu'implique, pour un militant dans son activité quotidienne, aux prises avec le réel, le fait de tenter de s'abstraire des « schémas préétablis de qui que ce soit » ? Comment, à l'époque, aurait-on pu relever efficacement ce genre de défis ?

Loin de se flageller au motif que cela ne se soit pas produit, nous devrions essayer de comprendre aujourd'hui non seulement à quoi tiennent les résistances, mais aussi, et surtout, d'imaginer aujourd'hui ce qui, le cas échéant, aurait À L'EPOQUE dépendu de nous. Cette question a-t-elle une réponse ? Quelles initiatives, quels chocs eussent été susceptibles d'engendrer cette mutation ?

---

[74] *Le Peuple*, n° 1135/36/37, p. 109.

Par exemple, n'aurait-on pas dû songer au rôle de la formation syndicale, travailler sur sa conception, son contenu ? Je ne soulève pas cette question au hasard : il y a encore aujourd'hui un désaccord entre Ugict et Confédération sur la conception des stages syndicaux : stages spécifiques Ugict ou stages pour tous les salariés, question posée à chaque niveau.

L'Ugict considère que le stage de base, destiné aux nouveaux adhérents doit être spécifique, à la différence du stage de niveau supérieur destiné à des militants expérimentés, qui peut être commun à toutes les catégories. Les responsables confédéraux ont la position inverse.

Quel peut être l'enjeu de cette opposition ? Posons l'hypothèse qu'en étant dirigé vers un stage commun à tous, le nouvel adhérent est considéré d'abord comme un exploité « général » qui doit découvrir ce qu'est la CGT « en général » avec ce que cela implique d'idéologie ! En étant reçu dans un stage de base spécifiquement Ugict, il est considéré comme une personne particulière avec sa vision propre de la CGT à laquelle il vient d'adhérer, avec l'ouverture offerte à la réflexion sur les développements possibles de l'action syndicale.

Bref, qu'est-ce qu'on aurait pu faire et qu'on n'a pas fait ?

En 1991, alors qu'il s'apprête à passer la main et qu'il constate que cela n'avance pas, ou pas suffisamment, Henri met sur la table son opinion :

- « Mais le fait est qu'ont existé et que persistent des conceptions et des pratiques étroites, ce qui demeure un problème assez répandu dans la CGT pour des raisons historiques ;
- « Plus gravement, a existé et persiste une résurgence de conceptions et pratiques tout simplement fausses et archaïques de la CGT ;
- « Il faut bien le dire, des conceptions élitistes : il y a « ceux qui savent » et les autres, il y a « les sûrs et les douteux », etc. Disons-le carrément : une conception type « courroie de transmission » ;
- « Des camarades se sont considéré – et se considèrent encore – « en mission » dans la CGT, gardiens d'une « orthodoxie » étrangère à la CGT – et étrangère aux conceptions réelles et explicitement affirmées dans le courant révolutionnaire du mouvement ouvrier français. »[75]

Ce qui gêne, c'est une orthodoxie. Henri avait tenté, au congrès de Lille de 1982, de libérer la Confédération de cette orthodoxie en ce qui concerne la manière de penser le réformisme :

[75] CCN de juin 1991.

« Les schémas préétablis de qui que ce soit », avait-il dit. Cela n'avait pas donné lieu à controverse, du moins publiquement, à l'époque.

Arrive le 44e Congrès confédéral, de janvier 1992. Le projet de document d'orientation reprend l'interpellation d'Henri. La tribune de discussion réagit. Louis Viannet s'apprête à être élu secrétaire général. Deux mots jalonnent son rapport : rassemblement, diversification. Il y a dans le ton quelque chose de pathétique, une alerte ! Louis s'interroge : « Est-il possible de construire aujourd'hui un mouvement suffisamment rassembleur, suffisamment tenace pour obtenir la satisfaction des revendications ? (...) La volonté unitaire est forte, mais la division syndicale persiste. (...) La méfiance entretenue contre une politisation du syndicalisme nourrit cette attitude de recul. »[76] Il conclut son analyse par ces mots : « En clair, ce que recherchent les salariés de toutes les catégories, c'est bien une action syndicale ancrée sur les revendications et non sur l'idéologie, sur la démocratie et non sur la délégation de pouvoir, sur l'indépendance et non sur le clientélisme partisan, recherchant l'unité sans jeter d'exclusive, sans préalable et dans la transparence des positions de tous. »[77]

Alors, peut-être, le colloque de novembre devrait-il s'intéresser aux caractéristiques concrètes de cette orthodoxie – selon Henri, en analyser les caractéristiques concrètes, comprendre en quoi elle est un phénomène normal, ou en tous cas explicable, comment elle peut placer des militants dans une attitude de déni des réalités nouvelles et surtout, le plus difficile, pouvait-on, à l'époque faire mieux ? À quoi a-t-il tenu que le défi lillois se soit peu ou prou perdu dans le quotidien de la vie syndicale ?

Parallèlement, le colloque pourrait s'intéresser à ce qui eût pu caractériser concrètement une action syndicale ancrée sur les revendications et non sur l'idéologie – selon Louis –, dans la période considérée – milieu des années 70-1995 –, période au terme de laquelle Louis, justement, donnera le signal en quittant le Bureau politique du Parti communiste. Qu'en a-t-il été par la suite, ce n'est plus notre sujet.

Revenons à l'appropriation du travail économique de la Confédération par les organisations de la CGT. Le fait pour un militant d'avoir adhéré en connaissance de cause, dès son arrivée, à la vocation révolutionnaire de la CGT – donc, en fait d'avoir accepté la portée politique de l'action syndicale – n'a-t-il pas conduit pas à négliger les enjeux économiques et financiers d'une transformation radicale de la société ? Un genre de « prenons le pouvoir et l'intendance suivra ! » Mais la finance, ce n'est pas l'intendance : c'est le pouvoir !

[76] *Le Peuple*, n° 1346, p. 12.
[77] *Ibid.*, p. 15.

Il en découle une interrogation sur ce thème de la fiabilité abordé par Henri Krasucki – les sûrs et les douteux… Un militant serait-il fiable au motif que son adhésion aurait un fondement idéologique et que ce fondement soit celui de la nécessaire transformation radicale de la société ? Alors que les voies de cette transformation ne sont écrites dans aucun grand livre du destin ! Ne serait-ce pas plutôt la compréhension du potentiel révolutionnaire d'une CGT ouverte à tous ceux qui jugent indispensable de recourir à l'action ? « Et plus encore », serions-nous tentés de dire, lorsque ceux qui jugent nécessaire de s'organiser dans la CGT pour agir sont des Ictam ! Pour le rôle de syndicats spécifiques Ictam dans les entreprises, cela change tout !

C'est toute la question de la construction d'un rapport de force qui est interpellée, où l'on voit que tout se tient et que la place de l'Ugict dans la CGT concerne toute la CGT.

□ □ □ □ □

Bernard LAMIRAND
Syndicaliste, ancien responsable CGT de la sidérurgie

Pour bien saisir ce qui s'est passé dans les années 1970-1995 dans la sidérurgie française, il est indispensable de revenir sur la période d'avant et à grands traits de voir comment la sidérurgie française s'est redressée entre 1945 et 1970.

L'industrie lourde était toujours considérée comme le vecteur principal du développement industriel pour la production des biens d'équipement et les gros investissements. Le redressement de la France nécessitait une industrie de l'acier capable de produire les biens nécessaires. Une industrie de production de l'acier mais on pourrait aussi le dire pour l'aluminium et les métaux spéciaux pour développer des productions hautement sophistiquées, une industrie qui reste sous l'autorité des maitres des forges à la Libération malgré les demandes de sa nationalisation par la FTM-CGT. Cette industrie avait produit pendant la guerre pour l'ennemi. Les maitres des forges ont donc continué à dominer et même pendant un premier temps se sont laissés priés avant de participer à la bataille de la production.

Ensuite, la sidérurgie s'est remise au développement industriel avec l'aide de l'État en réparant les installations détruites ou en état d'abandon pendant la guerre. Elle bénéficia du plan Marshall. Sa relance s'est faite avec la mise en place de la Communauté européenne du charbon et de l'acier en 1950 par Robert Schuman en accord avec les Américains et les trusts allemands.

Ce qui va changer vient de l'évolution considérable qui va se produire dans les techniques de production de l'acier qui se traduiront par des modifications importantes de l'appareil productif partout dans le monde, et en France particulièrement, dès les années 1960.

Je vais partir de ma propre expérience de la sidérurgie vécue dans l'entreprise où j'ai travaillé et milité à Usinor Dunkerque.

Usinor Dunkerque a été construit et a commencé à produire de l'acier en 1962 sous un modèle nouveau, celui d'une sidérurgie lourde au bord de mer à l'inverse des sidérurgies lorraines, du Nord de la France et de la Loire, bâties à côté des matières fossiles comme le minerai de fer et les mines de charbon. Tout cela aura des répercussions qui se feront sentir, particulièrement dans la période de surproduction des années 1970.

C'est la période de la modernisation des outils de production et l'on assiste à la mise en place d'équipements nouveaux comme les aciéries à l'oxygène avec les coulées continues et du même coup à la fin des fours Martin et des aciéries Thomas et du laminage à partir de lingotières, technique anciennes ne permettant pas une productivité maximale.

Les hauts fourneaux et les laminoirs sont eux aussi modernisés pour produire plus et mieux.

C'est une période de plein emploi pour construire les équipements nouveaux et pour produire.

On peut dire que c'est une période faste pour les maitres des forges car il y a besoin d'acier partout et il s'agit de répondre à la demande importante de consommation d'acier pour l'automobile, le bâtiment, la machine-outil, l'électroménager, la construction navale, etc.

Les capacités de production deviennent de plus en plus importantes et l'on va assister à ce phénomène que l'on connait sous la dénomination « d'une haute composition organique du capital ». Des records de production sont battus tous les ans et la France va avoir une productivité décuplée avec les nouveaux outils.

Cela va durer jusqu'aux années 1970-1975, même si des signes avant-coureurs apparaissent dès 1967 en Lorraine avec un premier plan de restructuration d'installations sidérurgiques que l'on ferme sous le prétexte de vétusté.

Les gros investissements se poursuivront avec un haut fourneau capable de produire à lui seul quatre millions de tonnes de fonte et une deuxième aciérie à coulée continue, et avec la mise

en place d'une nouvelle unité de production à Fos-sur-Mer capable de produire à elle seule trois à quatre millions de tonnes d'acier annuel.

Le débat existe dès lors pour des choix sidérurgiques différents des implantations précédentes.

C'est la période où va être abandonné le charbon dans le Nord- Pas-de-Calais, en Lorraine et dans la Loire.

Pour le minerai, c'est la volonté d'abandonner le minerai de fer lorrain dont la teneur en fer est moitié moindre que celui importé. Les maitres des forges opposeront le minerai de fer lorrain à celui venant de pays comme la Mauritanie transporté par bateau dans des ports spécialement construits pour cela à Dunkerque et à Fos. Les maitres des forges mèneront campagne pour l'acier bord de mer et pour se retirer des anciennes implantations. Ils feront alors la distinction dans leur propos sur la productivité réalisée à Dunkerque et Fos par rapport à Longwy et Denain, par exemple.

Les premières mesures sociales tombent dès 1967 comme je l'ai dit précédemment, et l'on commence à parler de surcapacités.

La haute composition organique du capital dans la sidérurgie, de ce fait, entraine une suraccumulation. Des records de production sont battus et il y a surproduction et donc, la nécessité de dévaloriser ce capital organique en détruisant les installations les moins rentables.

Cette situation sera vécue différemment à Dunkerque par rapport à Longwy-Denain, et plus tard Fos.

A Usinor Dunkerque, les travailleurs vivent leur exploitation d'une manière différente qu'à Denain. L'usine est composée de jeunes sidérurgistes. Les techniques nouvelles obligent à des qualifications plus élevées et les conflits se déroulent sur les salaires et les conditions de travail, essentiellement. A Denain et Longwy, particulièrement, l'emploi se réduit petit à petit alors qu'à Dunkerque, celui-ci est en constante augmentation.

Les salariés viennent avec des cultures différentes. A Denain et Longwy, c'est une classe ouvrière très syndicalisée à la CGT et politisée avec un Parti communiste puissant, et à Dunkerque, c'est une nouvelle classe ouvrière venant des zones urbaines de Calais et de Dunkerque ayant une formation professionnelle plus importante pour tenir les nouveaux outils. Ce sera la même chose avec l'ouverture de l'usine de Fos-sur-Mer en 1974.

À Denain, les luttes sont en lien avec les mots d'ordres nationaux autour des salaires et des grilles de classifications. L'émergence de revendications industrielles pour le devenir des installations se fera, mais il faudra attendre les années de crise de la sidérurgie et les menaces qui pèsent sur l'usine pour qu'elles prennent de l'ampleur. À Dunkerque, la bataille va tourner sur les conditions de travail, avec les nouvelles technologies qui nécessitent d'avoir des salariés travaillant jours et nuits pour faire tourner sans cesse les installations pour la rentabilité du capital. Cela se fera avec des luttes importantes pour les salaires, la reconnaissance des qualifications, l'amélioration des contions de travail et, en particulier, la création d'une cinquième équipe en 33 h 36 par semaine calendaire. Il ne faut pas ignorer aussi que les dangers demeurent. À Dunkerque, il y a plus de 100 morts accidentés du travail entre 1962 et 1980.

1968 n'est pas loin : les salariés de la sidérurgie ont été à la pointe des luttes sur leurs revendications salariales et les conditions de travail. La plupart des usines ont été occupées et les maitres des forges ont dû céder sur les revendications salariales, les droits syndicaux et sur la mise en place de conventions collectives dans la sidérurgie. Les questions industrielles et le devenir des installations n'ont pas été abordés pendant les négociations. Ces questions vont rester pendantes dans les années 1970-1975.

Les attaques se dessineront avec ce que les patrons appelleront les surcapacités de production et la nécessité de restructurer la sidérurgie. Nous sommes au moment où un commissaire européen parle de croissance zéro. Et c'est la crise pétrolière. Va se dessiner au niveau de l'Europe de l'acier la nécessité de restructurer.

Dès 1975 se développent, en France et en Europe, des plans de restructuration et de reconversion. La Lorraine sera particulièrement touchée dans un premier temps, et notamment dans les bassins de Briey et de Thionville. Une convention sociale sera mise en place. Les premières luttes s'engagent, mais visent essentiellement à trouver les adaptations nécessaires avec des préretraites et des mutations.

La sidérurgie apparait bien comme le cas d'école idéal pour restructurer plus largement.

La Communauté européenne du charbon et de l'acier définie au départ pour assurer à la Communauté européenne une sidérurgie forte et utile pour le développement industriel et économique, change de position et déclare l'état de crise manifeste prévu dans les textes fondateurs de la CECA. C'est l'annonce du plan Davignon, du nom du commissaire européen chargé de redéfinir cette industrie.

Gérard Alezard a parlé des « canards boiteux ». C'est une véritable campagne idéologique que les gouvernements et les patrons vont développer autour de ce vocable.

Un plan complet de restructuration est demandé par la Commission européenne aux principaux pays producteurs d'acier européens. La France est particulièrement visée mais aussi la Grande-Bretagne et la Belgique. Le gouvernement giscardien prend alors des décisions de fermeture et de restructuration pour toute la sidérurgie française.

Les sidérurgistes français seront ceux qui mèneront les batailles les plus importantes pour s'y opposer et la FTM-CGT avance à nouveau l'exigence de nationaliser l'industrie sidérurgique. Elle mène une grande campagne, avec affiches et matériels, pour marquer son désaccord et ses propositions. On montre l'importance de l'acier pour toutes les industries.

Les années 1979 et 1980 seront l'objet de luttes massives des sidérurgistes pour empêcher la casse industrielle et notamment des usines les plus visées, celles de Denain et de Longwy. De grandes manifestations se tiendront dans les régions et à Paris, particulièrement le 23 mars 1979. À cette occasion, un vaste élan de soutien se manifestera dans la population française autour des sidérurgistes en lutte.

Les questions industrielles seront au cœur de la bataille, mais le gouvernement qui a pris en main la direction de la sidérurgie, va se battre pour imposer l'accompagnement social avec les mesures de restructuration et les fermetures. C'est ce modèle-là qui sera utilisé par la suite pour casser d'autres industrie, dans la métallurgie et ailleurs.

La CGT et le FTM-CGT mèneront bataille pour s'opposer à cette casse industrielle. Un mémorandum sera établi par les économistes CGT – dont Philippe Zarifian… – avec des propositions pour développer les productions sidérurgiques dans les régions, en lien avec l'ensemble du tissu industriel français, et pour des productions répondant aux besoins des industries utilisatrices. L'idée de filière est alors avancée. C'était un travail très fourni et très crédible. Un rapport sera voté majoritairement au Conseil économique et social présenté par Pierre Louis Marger, membre du CES et secrétaire général de l'UFICT-CGT Métallurgie. Mais cela ne venait-il pas trop tard ?

Les sidérurgistes, le dos au mur, ne se sont pas appropriés ces propositions. Ce document est resté très interne et l'on voit les lacunes dans le mouvement syndical à s'emparer de ces questions économiques et industrielles. Le débat était cependant relancé avec l'idée de nationalisations, la gestion patronale ayant été déclaré en faillite.

Il faut savoir qu'à ce moment-là, le gouvernement giscardien a dû prendre le contrôle de la sidérurgie, mais n'entendait pas nationaliser mais simplement réaliser les objectifs de l'Europe : restructurer l'ensemble de la sidérurgie française.

Les luttes furent dures, parfois très violentes, unitaires au départ, mais au fur et à mesure de la fermeté gouvernementale de ne rien céder sur les fermetures d'installations, les organisations réformistes choisirent l'accompagnement social et signèrent une convention sociale avec des départs à 50 ans des sidérurgistes et des mutations, soit un plan social chiffré à plus 100 milliards de francs.

Pour la CGT, devant cette situation, il fallait trouver un moyen pour s'en sortir et essayer de maintenir l'unité : la CGT se prononça à l'époque pour signer les mesures d'âge et rejeter les fermetures et les mutations. Le gouvernement refusa, ainsi que les organisations réformistes. Cela entraina évidemment la division syndicale entre la CGT et la CFDT.

La pratique du donnant-donnant était instituée : fermetures et mutations contre départ en préretraites à 50 ans et indemnités de licenciement pour les plus jeunes.

La bataille va rebondir ensuite avec l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981. Mitterrand et Mauroy avaient pris position pour les sidérurgistes et contre les fermetures de Denain et de Longwy, particulièrement durant la campagne des présidentielles.

Les sociétés sidérurgiques seront nationalisées et deux grands groupes sidérurgiques naitront dès 1982 : Usinor et Sacilor.

Les syndicats furent invités dans un premier temps à faire des propositions sur le devenir de la sidérurgie française. Mais un rapport commandé par le gouvernement Mauroy ne fut jamais publié. Cela n'eut aucune suite.

Une certaine apathie régna dès l'arrivée de la gauche au pouvoir avec l'espoir qu'enfin, les sidérurgistes garderaient leurs installations et leur emploi. Devant l'attentisme du gouvernement pour conforter le devenir de la sidérurgie, la FTM-CGT mit en garde les travailleurs, mais l'état dit « de grâce » faisait en sorte que l'attentisme régnait et nous fumes plusieurs à essuyer, dans un premier temps, les remarques des sidérurgistes de vouloir aller plus vite que la musique, pour ensuite nous le reprocher parce que rien n'était palpable.

En 1984, le gouvernement socialiste présentera un nouveau plan de restructurations et condamnera définitivement ce qui restait des installations de Longwy et de Denain, avec aussi

des fermetures nouvelles dans le Valenciennois et dans la Loire. D'importantes manifestations se déroulèrent dans les régions concernées et à nouveau, le gouvernement présenta une nouvelle convention sociale pour accompagner la fermeture des sites sidérurgiques considérés comme dépassés. Seule l'usine d'Ugine Fos fut maintenue après une lutte exemplaire.

Ce fut une période de grande déception chez les sidérurgistes qui avaient cru aux promesses faites par Mitterrand et Mauroy.

Des débats eurent lieu entre les formations politiques issues du Programme commun qui gouvernaient ensemble, et l'abstention communiste à l'Assemblée nationale fut très mal ressentie par les travailleurs, particulièrement à Longwy.

Fabius, devenu Premier ministre en 1984, fut l'exécuteur. Il engagea en même temps l'abandon de la filière du minerai lorrain.

Les groupes nationalisés appliquèrent alors les mêmes politiques que celles précédentes des maitres des forges et les administrateurs salariés furent considérés comme des empêcheurs de tourner en rond. A nouveau, les organisations syndicales réformistes signèrent une nouvelle convention sociale qui prévoyait des retraites et des indemnités fortes de licenciement.

Les luttes restèrent en deçà de celles de 1979 et se manifesta un grand désarroi. La perte de Denain et de Longwy entrainèrent des pertes importantes de syndiqués à la CGT.

Le retour de la droite en 1986 déboucha sur le retour aux privatisations et sur de nouvelles fermetures dans la Loire et en Lorraine.

On peut dire que ces années-là furent difficilement vécues par les sidérurgistes et une sorte de fatalité s'était installée face à un gouvernement de droite enclin à remettre en cause les droits des salariés obtenus à partir des nationalisations. L'ensemble des entreprises de la sidérurgie furent mis au régime sec sur le plan des salaires. Le productivisme fut développé avec la nécessité de réduire partout les effectifs, y compris dans les installations les plus modernes comme celles de Dunkerque et de Fos-sur-Mer.

En 1988, la victoire de Mitterrand ne changea pas la donne et la casse des industries de la métallurgie se poursuivit.

La casse inaugurée dans la sidérurgie fut le signal d'autres grandes restructurations dans la métallurgie, particulièrement dans la navale et la réparation navale, mais aussi dans les

industries de l'électroménager et de la machine-outil. L'hémorragie des emplois dans la métallurgie prit une ampleur considérable. Des industries entières furent liquidées comme la machine-outil et la navale qui ne garda que les Chantiers de l'Atlantique. Derrière s'annonçaient d'autres restructurations, dans l'automobile, par exemple.

Aujourd'hui, l'acier français n'a été maintenu que dans les usines de Dunkerque et de Fos. En Lorraine, les installations produisant la fonte et l'acier ont complètement disparu.

Alors que le plan Davignon visait, selon les dires de ce commissaire, à permettre la poursuite d'une industrie européenne forte en matière d'acier, celle-ci fut remise entre les mains d'un nouveau maitre des forges, Mittal, et les années qui suivirent sa prise de contrôle lui ont assuré des profits substantiels. Quant à l'ambition d'une Europe de l'Acier, ses promoteurs de la CECA l'ont vidé de toute substance. La CECA fut d'ailleurs supprimée en 2002.

□ □ □ □ □

Joël BIARD

Syndicaliste, ancien secrétaire générale de l'Union régionale CGT d'Ile-de-France

Pour la période 1975-1980, ce qui domine, c'est l'ouverture vers l'étranger de l'économie française. Celle-ci va impacter fortement la région parisienne et son potentiel industriel. L'ouverture des frontières vis-à-vis de l'Europe accentue la transformation des échanges et des productions, et l'internationalisation des structures économiques.

Giscard d'Estaing, élu président de la République en 1974, et son gouvernement mettent en place une politique essentiellement financière et spéculative. Il ne s'agit plus de développer un appareil industriel productif, mais d''opérer des spéculations allant dans le sens de placements financiers les plus fructueux possibles dans le cadre d'un capitalisme de plus en plus mobile grâce aux nouvelles techniques de communication. Le caractère usurier du capitalisme en France reprend le dessus. Nous sommes confrontés à une politique cohérente avec une violence de classe visant à casser les outils, les forces de travail et militantes de la CGT.

Le schéma directeur va modifier profondément la physionomie de la région parisienne aux plans social, économique et environnementale. Nous avons peut être pris du retard sur cette analyse et surtout pour anticiper ses conséquences, mais rapidement, nous adoptons notre stratégie de luttes et d'union.

En Seine-Saint Denis, nous avançons une stratégie de riposte, avec une réalité de 10 à 15 entreprises occupées par mois, sur le concept « Plus une fermeture d'entreprise. Plus un licenciement. Plus une machine de démarrage. Garantie de l'emploi »[78], notre lutte de résistance s'articulant avec des propositions dans nombre d'entreprises menacées de fermetures. Mais nous avons conscience des limites et des obstacles qui résidaient dans une délégation de pouvoir et dans la difficulté à percevoir ces nouveaux enjeux de développement économique en lien avec l'évolution des forces productives et technologiques.

Sur la période de 1981-1989, la CGT est en apprentissage avec la nouvelle situation : la gauche au pouvoir. Nous y sommes sans rien oublier de l'histoire sociale, des rapports entre CGT et les partis politiques, PCF et PS. L'élection de François Mitterrand nourrit beaucoup d'attitudes contradictoires, complexes, et d'espoirs, ce qui ne conduit nullement à la lutte, à l'action, mais plus à attendre. Dès 1982, à part les luttes dans l'automobile, chez Citroën Aulnay-sous-Bois, il n'y a pratiquement pas d'action d'ampleur dans d'autres secteurs professionnels.

La solidarité financière et de luttes est importante mais avec une difficulté marquée par un déficit d'actions revendicatives, de luttes des travailleurs sur leurs propres revendications. N'avons-nous pas contribué à déléguer nos responsabilités sur l'action aux salariés eux-mêmes alimentant l'idée d'attente ?

Au plan industriel, les logiques capitalistes sont toujours à l'œuvre. Dans le 93, les fermetures et les licenciements continuent ; le chômage augmente.

Nous avons travaillé fortement à des propositions nouvelles avec le Centre national de la machine-outil adossé à Cazeneuve et implanté à la Plaine-Saint-Denis, lors d'assises régionales de la recherche et dans d'autres domaines. Toutes nos propositions ont débouché sur pas grand-chose. Nous nous sommes heurtés à la stratégie du PS tant au plan politique, économique, industriel que social, débouchant en 1984 sur le tournant de la rigueur.

Dans cette période des contradictions, des désaccords se sont plus fortement exprimés à propos de conflits, autour de 1984, sur la clarification vis-à-vis du gouvernement socialiste, sur la propension à régler les conflits en haut, au niveau du ministère. Il y a eu un déficit de démocratie interne dans la CGT. Le fédéralisme a repris le dessus alors que nous assistions à une progression plus forte de l'interprofessionnel à partir des enjeux d'intérêt général. Dans le

[78] Joël Biard (2013), *Un engagement ouvrier - Syndicaliste CGT en Seine-Saint-Denis (1968-1990)*, Editions de l'Atelier, avril.

fonctionnement interne de la CGT, la hiérarchie s'est finalement imposée face à la transversalité et à responsabilité partagée.

Sur les lois Auroux, il y a des éléments positifs, mais il est toutefois important de souligner, en posant la question des négociations dans les entreprises, que nous avons assisté avec celles-ci aux premiers pas du processus d'inversion de la hiérarchie des normes.

□ □ □ □ □

Alain GAUTHERON

Syndicaliste, ancien secrétaire général de la FAPT-CGT

Je suis impressionné par l'ampleur de la tâche, et je remercie Gérard d'avoir essayé de synthétiser. Pour le colloque, j'ai choisi un angle, c'est la bataille autour du service public dans cette période-là, c'est-à-dire montrer ce à quoi on a été confronté et comment on a réagi.

J'ai vraiment envie d'aller à la Fondation Jean Jaurès pour consulter notamment les archives des groupes socialistes d'entreprise (GSE), parce que je veux travailler, documents à l'appui, l'évolution de l'avis socialiste sur cette question.

Au cours de cette période, les gouvernements de droite et de gauche s'enchaînent sans jamais aucune remis en cause de ce que le précédent a fait. Je ne manquerai pas d'interroger cette continuité fabuleuse pour le colloque.

Sur la fonction publique, il y a un truc qui m'a beaucoup marqué, parce que l'on a été capable quelque fois de travailler ensemble, même si je reviendrai sur ce qu'a dit Denis et que je partage totalement : c'est cette affaire des négociations salariales en direct. Du point de vue syndical, c'était quand même quelque chose de fort : il y avait les séances de négociation avec les partenaires sociaux, comme on dit aujourd'hui ; on essayait… Il n'y avait pas de portable, ni d'ordinateur à l'époque. Il y en avait toujours un qui quittait la séance, et on avait des collectifs dans toute la France, pas aussi nombreux que l'on aurait souhaité, mais qui avaient les informations en direct, qui essayaient d'informer dans les services, qui essayaient de provoquer des réactions, etc. Je veux dire qu'au niveau de la crédibilité du syndicalisme, d'une conception du syndicalisme, c'était quand même quelque chose de très fort, et qui mériterait, avec les moyens modernes, d'être reproduit largement aujourd'hui.

Un point qui mérite sans doute une attention particulière, c'est ce lien recherche-industrie-services publics. On a des camarades qui disent : « Quand c'est nationalisé, c'est bien. Quand c'est privatisé, c'est mal. » C'est plus compliqué que ça, je pense. Une grande partie de la

bourgeoisie à la Libération a été rassurée qu'il y ait des nationalisations. Ça lui a permis de régler quelques cas. Je caricature !

À propos des liens recherche-industrie-services publics, on avait une conception, et nos adversaires en avaient une autre. On avait une photo à la Fédération assez révélatrice, le CNET à Lannion autour duquel étaient installées plusieurs boîtes privées de la téléphonie.

Il y a donc une évolution des rapports recherche-industrie-services publics durant ces 25 années évoquées, qui sont marquées par l'affrontement, des contradictions. Je ne développe pas, mais c'est un sujet passionnant qui peut expliquer aussi des retards d'aujourd'hui.

Moi, personnellement, je continue de m'interroger sur le retard qu'a pris le capitalisme français à la Libération sur le développement des télécommunications. On est sur l'énergie, sur les transports, et on n'est pas sur la téléphonie. Certes, il y avait le poids des États-Unis, le plan Marschall, le matériel américain à nous refourguer, à nous imposer, etc. Il faudra attendre la fin des années 1960 pour que le capitalisme français constate que son retard dans la téléphonie lui coûte en efficacité, mais aussi que c'est un secteur qui peut lui rapporter de l'argent.

Sur la question de la gestion, sur cette période, on a fait un sacré boulot. Je n'arrive pas à faire mon acte de contrition. Il y en a d'autres qui ont des responsabilités. Sans doute, on aurait pu être meilleurs.

Quand Gérard Alezard préface *PTT, si on gérait autrement ?* et quand on en fait trois éditions que l'on diffuse à plus de 10 000 exemplaires et que l'on fait des réunions dans les services, etc., il y a de quoi être satisfait.

Ce travail porte beaucoup sur les questions financières, sur la façon dont l'État, au fil du temps, a utilisé – pillé – les services publics, sur comment on les utilise pour faire rentrer des devises étrangères, sur comment la dette de l'EDF ou des PTT augmente tout simplement parce qu'il faut faire rentrer des yens, des marks ou des dollars.

On a fait un tas des choses tout à fait complexes sur la gestion des PTT. Pourtant, historiquement, on a quand même un passé ouvriériste. Quand Frischmann prend en 1950 la tête de la Fédération et la dirige pendant 29 ans, on ne peut pas dire que ce soit sur des bases qui rassemblent à la fois les petites catégories et les cadres. Je le sais. Je retravaille sur cette question en large et en travers. Il fallait faire front à l'offensive FO et de la SFIO sur les

travailleurs des PTT. Le moyen de résister était sans doute, à ce moment-là, celui-ci. On a bien tenu, certes avec des limites et des erreurs, mais on n'avait pas beaucoup de concurrents dans le champ syndical sur ce terrain-là.

Je suis parti à la retraite en 2004 et Jean-Christophe Le Duigou m'avait sollicité pour animer un groupe de travail qui a débouché sur une petite brochure sur les services publics. Ce que je peux vous dire, c'est qu'en 2005, il était encore compliqué d'arriver à réunir les différentes fédérations de la CGT sur le sujet. On a connu régulièrement cette difficulté, liée au poids du fédéralisme. La Confédération a sans doute des responsabilités, mais je pense qu'en tant que fédération, nous avions largement les nôtres.

Parlons de la méthode Rocard. J'ai vécu la loi de 1990 en première ligne. La méthode employée à cette occasion l'a été ensuite dans d'autres secteurs, méthode que l'on a semblé découvrir à chaque fois. L'argument systématique, c'était : « Nous, on propose des réformes et vous, vous défendez le *statut quo*. »

□ □ □ □ □

François DUTEIL
Syndicaliste, ancien secrétaire général de la FNME,
membre du Bureau confédéral (1985-1999)

Quelques rapides éléments de réflexion à partir de mon expérience de secrétaire général de la Fédération Mines-Energie.

J'ai assisté à ma première réunion de coordination du secteur public nationalisé (SPN) dans les années 1975. Mon prédécesseur ne voulait plus y aller. Le petit jeune que j'étais a été confronté au pré carré de chacune des fédérations, et à une génération de militants issue de la Résistance. J'ai en tête quelques débats assez épiques entre camarades, y compris plus tard à la Commission exécutive confédérale. Je vais prendre un exemple très concret : la question du nucléaire. Il y a eu un début de débat dans le Bureau confédéral à la fin des années 1970, début 1980. Je suis invité en tant que secrétaire général de la Fédération à venir expliciter notre position sur la question du nucléaire. Nous étions persuadés d'avoir raison, même si on commençait à parler un peu d'environnement, d'écologie, sans trop se soucier toutefois de ce que pensait l'opinion publique, de ce que pensaient les collectivités territoriales. Il y a donc débat sur ce sujet au cours de cette réunion du Bureau confédéral. Ce qui en est ressorti, c'est : « François, tu fais un article dans *Le Peuple* » avec l'idée : « Cela renforcera l'autonomie de chacune des fédérations. »

C'est vrai que nous pesions au sein de la CGT, ne serait-ce qu'en tant que force organisée, ne serait-ce qu'en nombre de militants détachés dans l'interprofessionnel. Tout ça a fait que l'on s'est senti conforté dans notre pré carré.

D'autre part – je pense qu'Alain Gautheron aurait pu en parler –, le poids des syndicats nationaux a pesé dans les coordinations fonction publique, y compris lorsqu'il y avait coordination au niveau des fédérations. Si les syndicats nationaux n'étaient pas convaincus de ce qui avait été discuté ou décidé, ça restait lettre morte.

Les questions structurelles, et la difficulté de les aborder, ont pesé durant toute cette période et c'est ce qui a fait que la direction confédérale pesait peu sur ces questions-là. Ce n'est qu'avec l'émergence des territoires, la montée en puissance des comités régionaux dans la vie de la CGT, que l'on a commencé à se poser la question d'une coordination, de la prise en compte des usagers et des élus.

Deuxième remarque que je veux livrer, c'est sur la période 1981-1984. Nous avions des ministères de tutelle différents et avons donc connu des situations différentes. Il ne faut quand même pas se voiler la face. Nos camarades cheminots avaient Charles Fiterman comme ministre. Pour la fonction publique, il y avait Anicet Le Pors, qui avait comme directeur de cabinet l'ancien secrétaire général de l'UGFF.

Dans ma fédération, nous avions surtout des discussions avec les conseillers CFDT, présents dans un grand nombre de ministères. Nous nous sommes d'ailleurs efforcés d'être force de proposition.

Il faut savoir qu'à la Confédération, sur le SPN, il y avait un secrétaire confédéral chargé de la coordination – René Bull d'abord et ensuite Jean Claude Laroze – et une secrétaire qui ne faisaient pas que ça puisque chacun des deux camarades avaient un autre secteur d'activité. Point final ! C'était peu !

Au quotidien, la Confédération intervenait peu. Il y a eu, après, une volonté d'intégrer ces questions dans le secteur Politique revendicative, ce qui s'est révélé difficile. Lorsque l'on a commencé dans le secteur Politique revendicative à évoquer ces questions, on a supprimé les réunions spécifiques du SPN. Je pense quand même que ça nous a un peu canalisés dans certaines réactions plus tard.

Sur la question de la gestion, là aussi, il va y avoir des situations différentes d'un secteur à un autre. Nous, dès 1946, on dispose de droits particuliers d'intervention dans la gestion, ce qui

fait qu'on a toujours tenté d'articuler revendication et gestion. C'était donc quelque chose de tout à fait naturel, ce qui fait que quand il y eu les lois Auroux, il y a eu quelques incompréhensions avec la Confédération, puisque les administrateurs salariés étaient parrainés par les organisations et il y avait une incompatibilité d'exercer une fonction revendicative. Moi, j'étais secrétaire général de ma fédération et administrateur d'EDF pendant cinq ans, et je ne crois pas que ce soit un problème d'organisation. Revendication et intervention dans la gestion étaient intimement liées, mais après, il y a eu une séparation de fait.

Il y a eu des coopérations. J'ai retrouvé un tract commun PTT-EDF-GDF de 1993 s'adressant aux usagers. Il y a eu des volontés, sauf que l'on voit bien, alors que tout le monde est concerné, qu'il n'y a eu que deux fédérations qui s'adressent ici aux usagers.

On a commencé dans cette période-là à évoquer les questions de services publics et réseaux transeuropéens, sauf que quelques années après, voir quelques mois plus tard, quand les directives européennes sont tombées, chacun est resté enfermé dans son pré carré. Nous avons rencontré de réelles difficultés pour coordonner les choses, alors qu'on était tous concernés.

Dernier point, sur le congrès confédéral de Lille, il y a ce qu'a indiqué André, effectivement des choses rarement dites, mais il y a également l'annonce par Pierre Mauroy, en pleine réception du congrès, du plan de rigueur. La seule réponse qu'on lui a faite, c'est : « Tu pensais quand même pas quand disant ça, tu allais être applaudi ! » Peu de réaction du congrès, même le lendemain.

□ □ □ □ □

Georges HERVO[79]

Syndicaliste, ancien secrétaire général de la Fédération nationale des industries chimiques

Comment a évolué l'industrie au cours de cette période, notamment les industries chimiques ?

C'est à travers les grands groupes que l'on peut voir quelle est la stratégie industrielle au niveau national. Or les grands groupes ont engagé des mutations importantes au cours de cette période. D'abord, ils ont tenté de maîtriser la filière de production, de se séparer des canards boiteux, de changer leurs méthodes de gestion. Il y a également le recentrage sur le métier, pas seulement au niveau de la production mais, y compris, au niveau de la gestion du personnel.

[79] Texte établi d'après l'exposé oral.

Quand on dit se recentrer sur le métier, c'est avoir les salariés qui sont directement en lien avec la production, et tout ce qui est périphérique à la production, comme l'entretien, comme les corps d'état et ainsi de suite, essayer de s'en dégager et de les sortir de la convention collective. C'est comme ça que l'on a commencé à voir arriver dans les établissements des sociétés extérieures de maintenance, de nettoyage et ainsi de suite, avec des personnels qui n'étaient effectivement plus sous convention collective, sous statut de l'entreprise, et qui avaient un statut nettement régressif.

Alors, pendant cette période, bien sûr, on ne peut pas faire l'impasse sur la question du Programme commun de gouvernement parce que c'est une période, après 68, où, dans les entreprises, il y a eu une forte politisation, pas seulement à l'intérieur de la CGT, mais à l'intérieur aussi des autres organisations syndicales. Cette politisation rendait le débat quasi permanent. Mon vécu, c'est à travers Rhône-Alpes, et c'est vrai que pendant cette période, les syndicats du groupe Rhône-Poulenc se sont penchés sur la question de la nationalisation du groupe.

À propos des modifications dans la gestion du personnel dans les grands groupes, il faut savoir que c'est à ce moment que l'on remplace les chefs du personnel par des DRH.

Dans un contexte de délocalisations, de fermetures, de désengagement dans un certain nombre d'activités, il y a quand même des luttes revendicatives très importantes qui aboutiront à des résultats non négligeables. On lutte, et on obtient, même dans cette période.

C'est aussi à partir de la fin des années 1970 que les embauches chutent considérablement. On commence en même temps à voir arriver les CDD et les entreprises d'intérim. Cela joue sur le rapport de force, à partir du moment où il y a dans l'entreprise des salariés avec des statuts complètement différents.

Alors, pour ce qui nous concerne, pendant cette période, au niveau de la Fédération des industries chimiques, notre priorité a été de nous plonger dans les questions de l'économie et de la gestion. On a créé un secteur économique qui travaille sur des propositions économiques et industrielles, bien sûr en pensant les retombées sociales. Ce que l'on met en place aussi, c'est un cabinet d'études économiques qui va nous aider sur ces questions de réflexion et de proposition, à disposition des comités d'entreprise.

Arrive 1981. Il y a alors plusieurs réactions, y compris individuelles. Il y a en même temps le doute, l'espoir et les questionnements. Comment devons-nous agir et intervenir dans cette situation ?

La plupart de nos grands groupes ont été nationalisés et je me souviens d'une réunion avec Jean Le Garrec, ministre qui couvrait cette question des nationalisations, au cours de laquelle nos militants l'ont interpellé. On y trouvait ce mélange à la fois de doute, d'espoir, et ce questionnement quant à notre comportement par rapport à cette situation.

J'étais également au bureau national de l'Ugict. Chevènement était ministre de la Recherche, et il y avait cette proposition d'organiser un colloque national sur la recherche et le développement. Avec René Le Guen, on s'était pleinement impliqué dans ce projet. Pour moi, c'était une expérience syndicale extraordinaire, parce que ça m'a permis de rentrer dans des entreprises en disant que j'étais mandaté par le ministère de la Recherche, alors que ce n'était pas tout à fait vrai. J'étais en fait mandaté par la CGT. Ce mensonge sans gravité m'a permis d'entrer dans des entreprises, de rencontrer leurs directions, de les interviewer puisque c'était la démarche aussi du colloque. On a découvert qu'il y avait des tas de choses qui se faisaient. Il y a eu des moments de débat extraordinaires, ce qui fait regretter d'autant plus l'absence de suite après le colloque.

J'ai eu la chance de travailler, au niveau du groupe de stratégie industrielle du Commissariat général du Plan, sur la chimie, ce qui nous a permis de faire, sur ce terrain également, un certain nombre de propositions en matière économique et industrielle.

En 1984, notre fédération a organisé aussi une grande exposition, à Arcueil, afin de mieux faire connaître nos industries, de souligner qu'il faut une industrie chimique au service de la Nation, une industrie propre, sécurisée, et puis aussi une industrie chimique au service de la Paix, parce que dans toutes nos activités, on a aussi fait ressortir la question des armes chimiques. Et donc, chaque fois que l'on est intervenu au Bureau international du travail, on l'a fait sur ces questions.

Je rappelle aussi la loi de 1985 sur la formation professionnelle. J'ai signé un accord, chose exceptionnelle, au niveau de la branche chimie, sur ce sujet. Ce n'était pas parce que c'était Marcel Rigout qui portait l'accord, mais tout simplement parce que c'était un très bon accord et qu'on avait travaillé ensemble dessus.

Dernier point, sur les coopérations. On a beaucoup travaillé sur les coopérations entre nos groupes. Pour les coopérations entre fédérations, certes, il pouvait y avoir des réticences, mais je crois surtout qu'il y avait des difficultés. On a fait des coopérations ponctuelles avec la métallurgie, sur l'automobile, avec l'énergie par rapport au pétrole, ainsi de suite, mais je crois que l'on est effectivement les uns et les autres très centrés sur nos activités.

Alain POUCHOL[80]

Syndicaliste, secrétaire général de la Fédération des services publics (1979-1995)

J'ai écouté avec beaucoup d'attention le rapport de Gérard Alezard. Je vais réagir sur quelques points, un peu schématiquement, j'en suis désolé.

D'abord, sur la relation État-industrie-services publics. Je crois qu'il y a besoin de creuser absolument cette question. Les capitalistes travaillent les questions de l'industrie à leur façon et les syndicats, qui sont dans ces entreprises, y sont confrontés et réagissent – c'est aussi naturel.

Je pense que l'on ne peut pas faire abstraction du rôle de stratège de l'État sur l'ensemble de ces questions. Il me semble que l'on ne mesure peut être pas suffisamment le basculement qui se produit dans la France des années 1970-1980. La France, historiquement centraliste et centralisée, est en train de bouger. Cette mutation mériterait une analyse fine. Au moment du Programme commun de gouvernement, puis ensuite lorsque la gauche arrive au pouvoir, la première question à laquelle les fédérations de fonctionnaires – UGFF, services publics, hospitaliers – sont confrontées, c'est celle de la décentralisation, et non celle du statut de la fonction publique. Sur cette question, nous avons fait un grand nombre de propositions au gouvernement. Pourquoi ?

Certaines évolutions nous apparaissaient en effet nécessaires. Nous avons considéré, et nous l'avons formulé dans une série de documents, qu'au stade atteint par le système capitaliste en France et dans les pays développés, le mécanisme de centralité tel qu'il existait n'était plus opérationnel, et qu'il fallait travailler à des mécanismes de décentralisation, rapprochant les pouvoirs de décision des citoyens, ce qui fait que lorsque dans les années 1980 on se met en débat avec le gouvernement sur ces questions de décentralisation, on est sur ce plan bien plus entendu que ne l'est la CFDT.

Deuxième point, sur le statut de la fonction publique. On y vient ensemble avec nos différences, fédérations des fonctionnaires de l'État, Fédération des services publics et Fédération de la santé. Pourquoi est-ce que nous ne sommes pas pareils ? Parce que du côté de l'État, les camarades ont un statut de fonctionnaire depuis 1946, ce qui n'était pas notre cas. Nous étions des agents publics sous statut de droit public depuis 1952, et avant cela, nous étions agents de droit privé chez les communaux. Il faut se souvenir que le personnel des départements et des régions était du personnel sans statut. Le personnel des offices HLM était, lui-aussi, sans statut.

[80] Texte établi d'après l'exposé oral.

Nous arrivons donc ensemble sur ces négociations, mais nous ne venons pas du même endroit. Un des efforts que nous avons déployés, Thérèse Hirszberg qui était la secrétaire de l'UGFF à ce moment, Bernard Désormière et moi, ça a était d'essayer de créer les conditions pour que ce statut s'applique à tout le monde, sur les mêmes principes et en même temps, en prenant en compte les spécificités de chacun. C'était essentiel.

Une des causes de l'échec ? C'est l'architecture même de l'UGFF, fondée sur des fédérations corporatistes – ce n'est pas péjoratif, mais au sens de corps, de fonctions. Chaque fois qu'un ministère se crée, on crée une fédération, et quand le ministère se dissout, on garde la fédération, etc. On est en face d'un système qui est tout à fait différent de ce que nous avions nous dans la fonction publique communale et de ce qu'avaient les hospitaliers, où on avait un mode de fonctionnement et de travail tout à fait différent.

Pour revenir sur la question qui était posée tout à l'heure, sur le recentrage CFDT, le fait qu'elle soit l'interlocuteur privilégié du gouvernement. Ce n'est pas le cas dans la fonction publique.

La CFDT a été battue dans la fonction publique sur les questions du statut. Je rappelle que la CFDT dans la fonction publique ne voulait pas d'un statut de fonctionnaire : elle voulait un code, un code des fonctions publiques, ce qui est tout à fait différent. La bataille pour gagner le statut n'a pas été menée avec la CFDT.

Rappelons aussi que c'était un ministre communiste qui était en charge de la fonction publique. Je fais quand même une parenthèse. Il y a là aussi des choses à regarder du point de vue de l'indépendance syndicale.

J'attire votre attention sur le fait que la CGT, même sous un ministre communiste, n'a jamais signé d'accord salarial dans la fonction publique, tout simplement parce qu'ils n'étaient pas bons.

Nous avions un rapport de force qui contraignait le gouvernement, y compris socialiste, à accepter que ce soit un statut. Ce rapport de force, c'était quoi ? C'était que toutes les organisations de la CGT étaient favorables à un statut. La FEN était aussi favorable à un statut. FO État – mais pas FO services publics – y était aussi favorable. Voilà ce qui a contraint Mauroy à accepter, et ça s'est réglé dans son bureau, un peu vivement d'ailleurs.

Je rappelle tout ça pour souligner que cette période n'a pas été un long fleuve tranquille. Je pense que nous avons, tout au moins au niveau de la fonction publique, su faire la différence

entre ce qu'étaient nos positions et nos propositions, ce à quoi nous étions confrontés de la part du gouvernement, et faire en sorte que le plus possible, en direct avec les personnels, nous puissions agir dessus et peser sur le résultat. Je ne dis pas qu'on a été exemplaires sur ce coup, mais quand même, on n'a pas été trop mauvais, me semble-t-il.

Ceci étant, du côté Fédération des services publics, cette question du rapport au politique ne se pose pas dans les années 1975-1995. C'est une question qui est réglée, entre guillemets, depuis 1903, date de la création de la Fédération. C'est une question de survie car nos patrons, nos interlocuteurs, sont les élus politiques de tous bords. Ça nous est arrivé d'aller soutenir des syndicats CGT aussi bien dans leur opposition à des élus de droite qu'à des élus communistes ou des élus socialistes, et c'est normal : c'est notre boulot ! Et donc, au moment de 1981, il n'y a pas de problème particulier qui se pose, ni d'état d'âme pour nous sur cette affaire.

□ □ □ □ □

Alphonse VERONESE

Syndicaliste, ancien membre du Bureau confédéral

Je trouve important que l'on consacre du temps aux luttes que l'on a menées durant toute cette période et notamment à celles des années 1970. J'ai en mémoire le conflit de chez Citroën, cette bataille magistrale, extraordinaire des immigrés, l'impact sur les populations locales, la dimension nationale… Ça touchait la dignité. Ça touchait les conditions de travail. On était dans la préfiguration des luttes suivantes qui, elles, vont concerner les évolutions structurelles des entreprises avec l'automatisation, la robotique, tous ces enjeux sur l'organisation du travail, les effectifs salariés, les déroulements de carrières, etc.

On a été capable d'enclencher ces batailles qui touchaient à la dignité, aux conditions de travail, au devenir des emplois, aux investissements industriels dans les entreprises, le devenir des salariés.

L'ouverture de la fonction publique aux immigrés, voilà une question que l'on a soulevée en temps opportun, en même temps que la fonction publique s'ouvrait aux salariés des pays européens. Comment expliquer qu'un Allemand peut venir occuper un poste dans la fonction publique en France du jour au lendemain, et que l'enfant d'immigré qui est né en France, qui a fait ses études en France, lui, il n'y a pas droit ? Voilà, je crois que l'on a encore besoin de travailler certains aspects dialectiques entre le contenu revendicatif de nos luttes et leur devenir.

Ensuite, sur la sidérurgie, juste un mot. J'ai le souvenir de séminaires entre les syndicats français et les syndicats italiens. On était en prise au plan Davignon, et on a été seuls face à tous les autres à le contester. Nos camarades CFDT, notamment, et toutes les centrales syndicales italiennes étaient favorables, si ce n'est au plan Davignon, mais en tout cas à ce type de restructuration industrielle. Je donne ceci comme élément de réponse à la question posée par Michel Pigenet, ce matin.

Dernier aspect pour faire court. Au 41e Congrès, dans le programme revendicatif de la CGT, il y a un engagement syndical pour l'économie sociale, notamment pour le secteur coopératif de production. Au cours de la période, des entreprises coopératives avaient été instaurées par des organisations de la CGT. Beaucoup l'ont été par la Fédération du Livre, qui démontrait une capacité, une qualité et des possibilités d'entreprendre en la matière. Je ferai une contribution sur ce sujet au colloque dans laquelle je soulignerai l'engagement des syndicats CGT dans cette volonté d'entreprendre. Tout ceci était en lien avec notre campagne « Vivre et travailler au pays ».

Voilà, cette démarche initiée en 1982-1983 s'est interrompue *grosso modo*, confédéralement en tout cas, en 1989, du fait du blocage bancaire et du faible soutien de la Confédération générale des SCOP à l'époque.

□ □ □ □ □

André JAEGLE[81]
Syndicaliste, IHS CGT Ugict

Je me suis rendu compte que la plupart des interventions de ce matin étaient structurées à partir de situations concrètes afin d'essayer de comprendre ou d'analyser comment on avait réagi, bien ou mal, pas assez ou pas du tout. Moi, ce que je veux faire, c'est moins d'apporter des réponses que d'ouvrir des recherches, de poser des questions. Quelles questions doit-on se poser ? Quelles recherches doit-on ouvrir ?

Les comportements, les réactions des organisations de la CGT ont été ce qu'elles ont été, sans que tous les enjeux aient été mis au jour, d'abord parce qu'on n'a pas toujours conscience des enjeux. Quand on réagit, on fait des choix, et c'est après seulement que l'on sait s'ils étaient bons ou mauvais. Mettre au jour les enjeux, ce n'est pas facile. Non seulement il faut en avoir conscience, et c'est ce que j'ai entendu qui m'amène à dire ça, mais en plus, il y a des cas où en période de lutte, mettre au jour certains enjeux, c'est difficile parce qu'on peut, en posant

[81] Texte établi d'après l'exposé oral.

telle ou telle question, apparaître comme voulant freiner les luttes. Je crois que l'on a tous vécu ça. Avec ce colloque, voilà l'occasion de le faire.

Un exemple simple. Je n'étais plus à la Commission exécutive. J'étais déjà dans un cabinet ministériel, le cabinet de Fiterman, au moment de la bataille sur le statut de la fonction publique. Il y a eu la bataille sur les contractuels, et il y avait une certaine rigidité de la CGT et du ministre sur cette question. Il y a avait des contradictions puisque certains – je pense aux électroniciens et les informaticiens, par exemple – ne voulaient pas eux être autre chose que des contractuels, parce que leurs métiers supposaient qu'ils changent de souvent « crèmerie ». Mais à l'époque, soulever cette question, ces contradictions, c'était soulever un point revendicatif important, la défense du statut, la garantie de l'emploi, etc.

Voilà, je ne vais pas plus loin sur ce point, mais il faut bien s'entendre sur le fait qu'à l'époque, ça pouvait être difficile de poser cette question. Je crois que l'on avait raison de défendre le statut de la fonction publique, mais il y a façon et façon de le défendre.

On a parlé ce matin de la difficulté dans les transports d'une coordination des fédérations, entre Ports et docks, cheminots, etc. C'était déjà un débat avant que Fiterman en parle. Bien évidemment, n'importe quel militant comprenait qu'à travers cette nécessité nouvelle liée à l'évolution de la société, des techniques, de l'informatique, c'était aussi l'occasion pour le patronat, y compris celui de la SNCF, d'une remise en cause du statut. Il était donc difficile de poser la question d'une coordination, de mettre sur la table tous les enjeux, sans rendre difficile la bataille pour la défense du statut.

Un autre exemple. Il y a eu dans les années 1980, toute une bataille autour de l'esprit d'entreprise, et il ne fallait surtout pas toucher à ça, alors que, par la suite, on s'est rendu compte à quel point l'esprit d'entreprise, c'était le moyen de défendre l'entreprise. Comment ce débat a été posé à l'époque, voilà un travail qui m'intéresse. On peut multiplier les exemples. Il faudrait travailler sur les contrats de Plan, également.

Voilà toute une série de choses. Je pourrai continuer, mais je ne veux pas être trop long. Et donc, je veux simplement dire qu'il est souhaitable que l'on arrive à poser ces questions-là, que l'on puisse se dire des choses, en gardant bien en tête que lorsqu'on fait des choix, on peut se tromper.

Les militaires font ce que l'on appelle un « débriefing ». Nous, on n'est pas des militaires, mais c'est quand même du « débriefing » que l'on fait. La différence c'est que les rapports entre la direction confédérale et l'IHS ne sont pas de même nature qu'entre l'état-major et la

hiérarchie militaire. Mais on est quand même une organisation de lutte, et il faut savoir qu'en période de lutte, l'on ne peut pas changer d'avis. Donc, en période de lutte, on ne peut pas faire l'impasse sur un certain nombre de choses. Sinon, c'est un coup de poignard dans le dos de ceux qui se battent.

□ □ □ □ □

Renato DI RUZZA[82]

Universitaire, ancien chercheur à l'Iseres

C'est plutôt en tant qu'universitaire, mais avec cette particularité d'avoir pendant 20 ans été invité par la CGT à effectuer des recherches pour elle, que j'interviens aujourd'hui. C'est un peu sur la base de cette expérience que je vais dire quelques mots.

Je vais commencer par les origines de l'Iseres. Qu'est-ce que ça peut bien vouloir dire pour des universitaires de faire de la recherche en milieu syndical ? Forcément, ça veut dire que cette recherche ne doit pas être semblable à celle qui peut se faire à l'université. Sinon, ce n'est pas la peine de venir en milieu syndical.

On s'est interrogé vraiment de longues heures et pendant quelques mois, au début de l'Iseres, sur ce que devait être cette recherche, sa spécificité. On va faire des recherches du point de vue du travail. C'était là le terme que l'on avait retenu. Le point de vue du travail, ce n'était pas le point de vue des travailleurs ; ce n'était pas le point de vue de la CGT. On voulait mener des recherches du point de vue de l'activité de travail elle-même.

Les trois premières commandes du Bureau confédéral ont porté sur l'inflation, les restructurations industrielles et la conjoncture économique. Faire des recherches sur l'inflation, c'est-à-dire essayer d'expliquer ce qu'est l'inflation du point de vue de l'activité de travail, ce n'était pas simple et l'on s'est débrouillé comme on a pu.

Je raconte cette histoire parce que, dans mon souvenir en tous les cas – Gérard est là pour me corriger –, il n'y a pratiquement pas eu d'études sur le travail à l'Iseres pendant les années 1980. Il y avait bien eu quelques brochures qui avaient été faites, avant, sur la fatigue, sur l'intensification du travail, etc., mais rien à l'Iseres, alors que l'on était dans une période de bouleversement profond du travail industriel. C'était la crise du taylorisme qui avait commencé. C'était l'introduction dans l'industrie de nouveaux modèles productifs ; on essayait de mettre des cercles de qualité ; on préconisait les communicants intégrés, etc.

[82] Texte établi d'après l'exposé oral.

C'était aussi le plein développement de l'internationalisation des processus productifs, le plein développement des firmes transnationales, à l'origine de la mondialisation, du modèle d'aujourd'hui. C'était l'introduction de ce que l'on appelait à l'époque les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et des technologies de fabrication avancées. On voyait apparaître le travail à distance et d'autres formes particulières de travail.

On ne s'en est pas occupé à l'Iseres, alors que les classes dirigeantes, elles, creusaient la question. L'Agence nationale pour la libération des conditions de travail a été créée en 1973, et j'ai repéré 17 rapports commandés par le gouvernement entre 1974 et 1981 portant sur le travail. Il y en a certainement beaucoup plus.

Ça a des conséquences de négliger l'activité de travail, notamment sur un thème : qu'est-ce que l'on peut dire sur la gestion des entreprises ? Quand on s'intéressait à la gestion, là encore, dans mes souvenirs, c'était pour se concentrer plutôt sur les aspects comptables, financiers, mais pas du tout sur l'activité travail.

Dans l'équipe à laquelle je participe à l'université, on parle d'ergo-management, d'ergo-gestion, en se disant qu'il est insupportable que les managers, qui ont pour rôle de définir et de conduire le travail de leurs subordonnés, ne connaissent rien du travail des subordonnés.

On aurait dû réfléchir sur ces questions. On doit encore réfléchir là-dessus. Les groupes d'expression qui ont été préconisés et mis en place par les lois Auroux – j'en ai parlé dernièrement avec Jean Auroux, encore – avaient un peu cet objectif-là, mais ça a largement échoué, pour des raisons que Gérard a rappelées dans son exposé introductif. Il faut noter qu'on y revient aujourd'hui.

C'est un témoignage très court, mais un point de réflexion essentiel à mon sens. Je pense que l'on ne doit pas oublier, quand on parle de l'industrie, le travail industriel lui-même, parce que nous sommes à la Confédération générale du travail.

□ □ □ □ □

Jean-Luc BINDEL

Syndicaliste, secrétaire général de la Fédération agroalimentaire et forestière CGT (FNAF)

Pour le secteur agroalimentaire, le rapport entre l'agriculture et l'industrie est bouleversé au cours de la période. Avant, l'industrie agroalimentaire était très faiblement développée. C'était essentiellement de l'artisanat qui s'occupait de valoriser les productions de l'agriculture. À partir des années 1970, des groupes industriels agroalimentaires naissent à l'exemple de Danone. En même temps, cela correspond aussi à la construction des grands groupes de distribution. En fait, au lieu que ce soit l'aval qui commande l'amont, c'est-à-dire l'agriculture qui donnait des productions que l'industrie ou l'artisanat alimentaire essayaient de valoriser, c'est l'industrie qui a commandé la production agricole. On a une transformation et une inversion complète de la situation.

C'est dans la même période que l'on a réfléchi à la fusion des fédérations de l'agriculture et des industries alimentaires pour faire notre fédération. Comme on a été confronté à des modifications extrêmement importantes de la sphère et de son fonctionnement, on a bien évidemment travaillé à l'élaboration de propositions, au fur et à mesure, autour de cette idée que l'alimentation, ce n'est pas un produit comme les autres, de la souveraineté alimentaire. Comment engage-t-on des coopérations avec les autres pays sur des bases mutuellement avantageuses ?

On n'a jamais opposé luttes pour les propositions et luttes défensives. D'ailleurs je pense, en fait, que toutes les luttes sont offensives.

Pour polémiquer un peu avec Alphonse Véronèse, à propos de la mise en place et du développement de l'idée de projets d'économie sociale et des coopératives ouvrières, on a eu une expérience dans sa région, à Homécourt, dans les années 1983-1984. C'est une boite que le groupe Nestlé voulait fermer, et nous étions donc sur la bataille pour défendre l'emploi, rechercher des repreneurs, etc. On avait trouvé un repreneur industriel. La Confédération était intervenue pour que l'on bascule et que l'on aille sur une coopérative ouvrière, avec plein d'utopie, plein d'illusions parce qu'un certain nombre de copains, dans la boîte, pensaient que l'on pouvait, à partir d'une société coopérative ouvrière, créer le socialisme dans l'entreprise. On avait des copains qui voulaient que tout le monde ait le salaire d'agent de maîtrise, ne plus travailler des produits de faible qualité. Sauf que l'industrie et la distribution, ce n'était pas ça qu'elles demandaient et donc, le robinet a été fermé et on a coulé la boutique en l'espace de six mois.

On a perdu cette bataille, mais en même temps, on a tiré les leçons de l'expérience. Pour Fralib, par exemple, la question d'une SCOP n'était pas posée au départ. Au départ, la question qui nous était posée, c'était : comment on fait pour défendre l'emploi et maintenir la boutique ? Unilever doit payer, mais il est hors de question que ce soit les pouvoirs publics ou les salariés qui payent la note. C'est au fur et à mesure de la bataille que les évolutions se sont faites, et qu'est née l'idée de se réapproprier l'outil de production, ce qui veut dire que pour qu'une idée devienne concrète, elle doit être construite dans la réalité, dans la lutte et au fur et à mesure, et je crois que c'est un des enseignements qu'il faut tirer de cette histoire.

□ □ □ □ □

Marc NORGUEZ

Syndicaliste,

ancien secrétaire général du Syndicat général du livre et de la communication écrite (SGLCE)

Je n'ai pas vécu directement la totalité de la période. J'étais secrétaire du Syndicat du livre et membre du bureau fédéral de la Filpac.

La période concernée, 1975-1995, est pour nous en fait un bouleversement considérable. Quand on rentre dans la période et quand on en sort, les choses ne sont plus les mêmes. Le phénomène est valable pour toute la France mais plus particulièrement à Paris. À l'époque, ce sont nos années les plus glorieuses : il y a 70 000 adhérents à la Fédération française des travailleurs du Livre (FFTL), 26 000 adhérents au Syndicat général du Livre de Paris, 10 000 typographes parisiens et plus de 2 000 correcteurs. Les forces parisiennes représentent la moitié des forces. En 1972, au pic maximum, la première imprimerie de labeur ferme. C'est l'imprimerie Larousse.

Très vite, on va s'engager dans une série de conflits durant toute la décennie 1970 et au-delà, jusqu'au dernier grand conflit en 1988, avec une imprimerie dans l'Essonne. Il y a deux éléments, sans aller trop loin, qui sont concomitants dans l'offensive que nous mène le patronat. On était dans une situation qui était insupportable pour le patronat de cette profession, et il fallait que ça change. Pour eux, c'était intolérable. Ils ont donc utilisé un nouveau procédé de fabrication, ce qui était une remise en cause de toute la culture ouvrière parisienne dans les entreprises du labeur, les entreprises de presse.

Les conflits n'ont pas tous eu lieu au même moment. L'offensive s'est réalisée en plusieurs étapes. Ça a commencé par le labeur, ce que l'on appelle le labeur lourd : les grandes

imprimeries du groupe Hachette. On a parlé de Chaix, et pas qu'eux. Ensuite, ce fut la presse puis, enfin, la distribution.

On peut dire que l'offensive démarre au début des années 1970 et se termine à la fin des années 1990. Après, la profession est confrontée à d'autres problèmes, tel le bouleversement avec la numérisation qui entraîne l'abandon de la typographie : les éditeurs peuvent se passer des typographes, des bataillons de typographes. Il y a aussi la restructuration et le déplacement des imprimeries à la campagne, avec bien évidement un autre salariat qui n'avait pas les mêmes traditions que le salariat du Livre parisien.

Pour ce qui concerne la profession, un rapport ministériel est assez connu : c'est le rapport Lecas qui est tellement clair parce qu'il dit que la France n'a plus vocation au graphisme dans le cadre de la construction européenne de l'époque. Alors, un certains nombres de travaux sont transférés à l'étranger, notamment les mensuels et les hebdomadaires puisqu'il faut un temps de transport pour arriver à les mettre dans les kiosques.

C'est l'époque où les éditeurs, qui sont de véritables groupes de presse –Larousse, Hachette, etc. – se séparent de leurs imprimeries et organisent le compartimentage pour isoler les ouvriers des sièges, et donc déplacer les imprimeries.

Nous, ce qu'on n'a pas vu, ce qu'on n'a pas su, pas pu faire, c'est poursuivre le syndicalisme sur ces terrains-là, mais évidemment, c'était beaucoup plus compliqué. On s'était peut être habitué, je ne dirais pas à un certain confort, mais quand même, à militer à Issy-les-Moulineaux, dans le deuxième arrondissement, dans le dix-neuvième, etc. et pas à la campagne. Aujourd'hui, par exemple, Maury dans le Loiret est le premier imprimeur de France avec une population qui est à moitié paysanne, à moitié ouvrière.

Il y a des légitimités dans le processus de fabrication : il fallait passer du plomb à l'offset, puis à la couleur.

C'était l'époque où la radio et la télé contestaient le pouvoir d'information des quotidiens. L'argument se tenait.

Alors, la question du Programme commun dans le Livre ? Ça n'a pas été traumatisant. Ça a été vécu comme partout, mais nous n'avions pas, nous, de ministre référent. Je n'ai jamais eu d'interlocuteur attitré. Pourtant, on n'a pas manqué de faire des propositions – tables rondes, colloques, états généraux... Je me souviens du matériel de qualité qui avait été fait en 1981. Enfin : un gouvernement pour les travailleurs !

Sur la question des propositions, et je terminerai par-là, je ne suis pas trop d'accord avec Gérard. Des propositions, on peut en avoir. Ce n'est pas le problème. Ça, on en avait plein, et des bonnes, mais les salariés savent que si l'on n'a pas le pouvoir, les propositions, elles, ne servent à rien. On ne les mobilise pas sur des propositions. Ils disent : « Oui, vous avez raison. C'est bien ce que vous dîtes. » Je parle malheureusement d'expérience. On avait des propositions, plein de propositions. Mais si tu n'as pas le pouvoir, tes propositions, tu ne les mets jamais en œuvre. C'est ça qui nous a été posé. Donc, on est forcément contraints à des combats défensifs.

CONCLUSION DU SEMINAIRE

Gérard ALEZARD
Syndicaliste, membre du Bureau confédéral (1982-1995)

On ne doit pas être ni des donneurs de leçons, ni des gardiens du temple. C'est un exercice difficile, parce que l'on a souvent tendance à enjoliver ce que l'on a fait soi-même et tendance un peu à exprimer des regrets à condition que ce soit sous la responsabilité des autres.

Je reviens sur la question posée par Michel Pigenet à propos du Secteur économique et de son activité, de ses propositions, du rapport aux revendications, etc. Ça rejoint un petit peu ce qui a été dit tout à l'heure sur la gestion. Si la question c'est : « Est-ce que la CGT a travaillé beaucoup sur ces questions ? », la réponse est oui. Mais le problème, à mon avis, ce n'est pas celui-ci, mais plutôt : pourquoi ça n'a pas fonctionné ?

Avec les militants qui étaient sur le pont, en permanence mobilisés sur des luttes et qui néanmoins ont laissé de côté, ou n'ont pas pu, pas voulu assumer le second volet de la bataille CGT, c'est à dire les propositions…

Alors, si on ne se replace pas dans le contexte, c'est difficile de comprendre. La CGT a un patrimoine énorme sur les questions économiques. Je le dis d'autant plus à l'aise que c'était fabriqué avant que j'arrive : des travaux, des propositions de valeur et qui résultent de débats avec les organisations et les principaux responsables. La lacune, c'est que c'est uniquement les responsables et que l'élaboration ou l'appropriation par les militants étaient quand même très limitée. Je ne formule pas un jugement de valeur : c'est une réalité. Et quand, en plus, il s'agit de promouvoir cela dans un cas de conflit, c'est encore plus difficile.

1981 arrive après des années et des années de bataille pour le Programme commun, un Programme commun qui doit aussi beaucoup à la CGT, même sur les contenus. On peut le dire, la courroie de transmission a fonctionné dans l'autre sens. Et l'on arrive en 1981 avec un nouveau gouvernement qui s'affiche pour le Programme commun, avec des ministres communistes. Alors, il y a eu le 41e Congrès, avec un vote à 98 % sur l'orientation, qui ne reflète absolument pas l'opinion intrinsèque des organisations, des militants.

Après le congrès, et l'annonce de Mauroy sur la rigueur, on a beaucoup discuté au sein du Bureau confédéral. Sur sa demande, j'ai écrit un papier intitulé « Vous avez dit rigueur », quelque chose comme ça. J'essaie d'expliquer pourquoi, selon nous, on ne peut pas être favorable à ce changement. Je fais deux réunions dans des unions locales dans la région

parisienne, content de moi après ce texte. Les réactions sont très partagées dans ces UL, certains camarades jugeant qu'on ne critique pas assez, d'autres qu'il faut laisser du temps au gouvernement. Il faut avoir ça en tête. Ça n'explique pas tout, mais ça explique un peu quand même.

Toujours à propos de la question posée par Michel Pigenet. Il y a eu incontestablement beaucoup de propositions : on a rempli des armoires au ministère de l'Industrie. A cette époque, toutes les fédérations avaient un secteur économique, en particulier l'industrie, mais pas seulement. Mais après, comment ça descend, comment c'est perçu, comment c'est enregistré, ça, c'est une autre question !

Quand on est attaqués de toutes parts, le plus urgent, c'est de défendre déjà ce que l'on a – on a tous déjà eu ce débat. Il faut tenir compte de ça. Dans les usines, c'était la sauvegarde des emplois, des conditions de travail qui primait.

À cette époque, la CGT constitue pour la première fois de sa vie un secteur d'économie sociale ; Alphonse en a parlé. Nous étions très branchés sur ce sujet. Pourtant, on a laissé de côté les SCOP par la suite.

Fin 1982, début 1983, il y a eu les États généraux de l'industrie. C'était Jean-Louis Moynot qui en était responsable. Un travail considérable a été mené avec le gouvernement. On a eu toute la place que l'on voulait. Le problème, c'est qu'en quittant les États généraux, on est passé à autre chose. On avait pourtant une tribune formidable. On a expliqué toutes nos propositions, mais nous n'avons été entendus par personne.

Fabius convoque la CGT, seule, en disant : « C'est à vous que je veux parler », et Henri et moi, on lui explique tout ce que l'on pense sur ce sujet, et il nous dit : « C'est super intéressant. On se tient au courant. » Même chose avec Delors. Il appelle Henri en disant : « Vous avez plein de propositions. On aimerait bien se voir. » On va voir Delors. On lui dépose toute une série de propositions. Cela restera sans suite.

L'idée de partenariat est une idée complètement iconoclaste pour la CGT. Partenariat avec un gouvernement ? Nous n'avions pas d'expérience dans ce domaine. Même en 1936, ça ne se posait pas comme ça. Comment appréhender ça, en quelques discours, rencontres, concertations ? Nous avons joué le jeu mais sans complaisance. Notre facette « sans complaisance » était d'ailleurs dominante.

J'ajoute un autre élément, c'est qu'il faut bien avouer que dans cette période, le débat était plus politique que syndical. L'adhésion au Programme commun était plus idéologique que syndical, et ça a joué sur le fait que le programme de la CGT a été, d'une certaine façon, pas mis de côté mais un petit peu oublié.

Dans le débat sur les nationalisations, on s'est battu à fond sur les filiales, mais la question sur laquelle on a insuffisamment insisté, c'est bien celle de la place des salariés et de leur capacité d'intervention. Quand le gouvernement a joué l'étatisation, ça a réduit considérablement les marges de manœuvre même des directions d'entreprise, et du coup l'étatisation a rendu d'autant plus difficile l'évolution à l'intérieur des entreprises. Il faudra attendre 1984 pour que la CGT dise : « Trop, c'est trop ! », avant même le départ des ministres communistes.

Michel a posé une question sur le productivisme. Dans la CGT, cette question a été sous-estimée, mal perçue ou jugée secondaire. Dans l'industrie, on pensait que même si le productivisme dégradait les conditions de travail, ça pouvait aussi préserver l'emploi. Du coup, il n'y a pas eu de gros débats sur ce sujet.

ANNEXES

PROGRAMME DU COLLOQUE[1]

La CGT à l'épreuve des crises (1975-1995)
Montreuil, 24-25 novembre 2016

Jeudi 24 novembre 2016

Ouverture Élyane Bressol (IHS CGT) et Pascale Goetschel (Paris 1, CHS)

Séance plénière
Présidence : Maryse Dumas (IHS CGT)

Jean-Marie Pernot (politologue, IRES, CHS)
- *Le 40e congrès de la CGT*

Michel Pigenet (historien, professeur, Paris 1, CHS)
- *Deux décennies d'organisation et de fonctionnement du bureau confédéral*

Stéphane Sirot (historien, Cergy-Pontoise)
- *La CGT et les partis de gauche*

Élyane Bressol (IHS CGT)
Syndicalisation et organisation

Atelier 1 – Crises : analyses et mobilisations
Présidence : Jérôme Pelisse (sociologue, professeur, IPE-Paris, CSO)

Gérard Alezard (secrétaire de la CGT, 1982-1995)
- *L'économie, le secteur économique confédéral à l'épreuve du réel, 1970-1995*

Alain Boscus (historien, maître de conférences, Université Toulouse Jean-Haurès, Framespa)
- *Heurs et malheurs des contre-propositions industrielles de la CGT*

Bernard Lamirand (IHS CGT Métallurgie)
- *La sidérurgie, chronique d'une lutte contre le démantèlement, 1974-1984*

[1] Les actes du colloque seront publiés aux Presses universitaires de Rennes, dans la collection « Pour une histoire du travail » au cours de l'année 2019.

Pascal Raggi (historien, maître de conférences, Université Nancy-Lorraine, Crulh)

- *La CGT des mineurs de fer et de sel face à la désindustrialisation de la Lorraine, 1975-1995*

Vincent Gay (doctorant en histoire, Université d'Évry, LHEST-IDHES) et Anton Perdoncin (doctorant en sociologie, ENS Cachan, IDHES)

- *Crises et mobilisations de travailleurs immigrés : quelles stratégies syndicales ?*

Barbara Prost (docteure en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *La CGT dans un secteur émergent et « hors normes » : le nettoyage industriel (années 1970-1990)*

Atelier 2 – Orientations : perspectives politiques et terrains

Présidence : Daniel Légerot (IHS CGT)

Guillaume Roubaud-Quashie (doctorant en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *La direction de la CGT (1972-1995) : un massif toujours issu d'une pépinière communiste ?*

Matthieu Tracol (docteur en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *La CGT et le gouvernement Mauroy : un essai de « syndicalisme de participation », 1981-1984*

Guy Juquel (ancien animateur de l'espace Europe/International de la CGT)

- *La CGT et l'Europe dans les années 1970-1995*

Joël Hedde (IHS CGT)

- *1985-1992 ; la syndicalisation des enseignants à la CGT ou l'influence du politique sur une question syndicale*

François Duteil (secrétaire confédéral de la CGT de 1985 à 1999)

- *La CGT et la politique salariale dans le secteur public*

Jean-Octave Guérin-Jollet (doctorant en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *La CGT face à l'extrême-gauche extraparlementaire dans les années 1980-1990 : faire face à la galaxie de l'autonomie politique*

Atelier 3 – Syndicalismes : ruptures et recompositions

Présidence : Yasmine Siblot, sociologue, professeure, Paris 8, Cresppa

Maryse Dumas (secrétaire confédérale de la CGT de 1995 à 2009)

- *La CGT face au recentrage de la CFDT, 1978-1984*

Claude Roccati (docteure en histoire, Université du Havre)

- *Si loin, si proche : l'Europe et la CFDT dans la politique revendicative de la CGT*

Ingrid Hayes (docteure en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *Crises syndicales et intersyndicales à Longwy au tournants des années 1970-1980*

Clair Juillet (doctorant en histoire, Université Toulouse Jean-Jaurès, Framespa)

- *Les réponses de la CGT aux stratégies d'isolement et de répression du syndicalisme de transformation sociale dans un grand établissement de construction aéronautique, 1970-1985*

Gilbert Stocquert (IHS Transports)

- *La Fédération des Transports, 1975-1995*

Atelier 4 – La CGT en question
Présidence : Martine Bernard Roigt (IHS CGT)

Lydia Brovelli (secrétaire confédérale de la CGT, 1982-2001)

- *À propos du livre de 1995 « Faut-il réinventer le syndicalisme ? »*

Henri Tronchon (IHS Métallurgie, ancien collaborateur du secteur politique financière de la CGT)

- *Vie syndicale et moyens de la CGT*

Fanny Gallot (historienne, maître de conférences, Paris Est-Créteil, CRHEC)

- *De l'« ouverture » à la « reprise en main ». Une volte-face de la CGT auprès des femmes salariées (1977-1985) ?*

Bruno Mahouche (docteur en histoire, Paris 8)

- *La prise en charge par la Fédération CGT des PTT des intérêts du personnel féminin dans les années 1970*

Paul Boulland (historien, ingénieur de recherche, CHS du 20e siècle), Nicolas Simonpoli (doctorant en science politique, Paris-Ouest, ISP)

- *« Promotion des cadres » et gestion des trajectoires syndicales : un secteur confédéral face aux crises (1972-1989)*

Jean-Pierre Linocier (ancien responsable du secteur Propagande de la CGT)

- *La communication de la CGT à l'heure des nouveaux médias, 1975-1990*

Albert Le Guern (IHS FAPT CGT)

- *Les structures d'organisation : le cas des sections syndicales CGT dans les entreprises*

Vendredi 25 novembre

Atelier 1 – Crises : analyses et mobilisations

Présidence : Joël Hedde (IHS CGT)

Renaud Bécot (doctorant en histoire, CMH-EHESS)

- *Entre « débordement industriel » et conflit d'usine : la CGT à l'épreuve de l'acroléine. La grève à PCUK Pierre-Bénite (octobre 1978)*

Patrick Alvarez et Alexandre Fernandez (historien, professeur, Université Bordeaux Montaigne)

- *De l'occupation à la gestion (1976-1986) : les ouvrières de Saint-Joseph et l'UD de la Gironde*

Nathalie Ponsard (historienne, maître de conférences, Université Blaise-Pascal Clermont-Ferrand, CHEC)

- *Les militants cégétistes dans la tourmente de « l'Affaire Ducellier », 1979-1985*

Bruno Prati (docteur en histoire, Université de Franche-Comté, LSH)

- *Les rapports de forces dans une fonderie ardennaise : du combat d'avant-garde aux désillusions, 1972-1992*

Alphonse Véronèse (secrétaire confédéral de la CGT en charge de l'activité internationale de 1982 à 1999)

- *La CGT et le développement du mouvement coopératif de production*

Atelier 2 – Orientations : perspectives politiques et terrains

Présidence : Laurent Willemez, sociologue, professeur, Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, Printemps

Valérie Avérous Verclytte (docteure en science politique, Université Bordeaux Montaigne, CEMMC)

- *Tactiques discursives et configurations des rapports de forces de la CGT dans le champ de la Sécurité sociale (1984-1995)*

Nicolas Hatzfeld (historien, professeur, Université d'Évry, IDHES)

- *La CGT et la santé au travail*

Geneviève Combeau (doctorante en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *Santé et sécurité au travail : des militants de la CGT dans l'action quotidienne. L'exemple de cinq établissements rochefortais (1970-1990)*

Alain Gautheron (secrétaire général de la Fédération CGT des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications de 1998 à 2004)

- *L'activité et le positionnement de la CGT à la Poste et à France-Télécom*

Martine Bernard-Roigt (IHS CGT Midi-Pyrénées)

- *Avancées, limites et contraintes de l'activité CGT en territoires, mythes et réalités*

Joël Biard (IHS CGT Ile-de-France)

- *L'enjeu des luttes contre la désindustrialisation dans la région parisienne, l'émergence du fait régional et les contradictions dans l'activité de la CGT*

Atelier 3 – Syndicalismes : ruptures et recompositions

Présidence : Lydia Brovelli (IHS CGT)

Romain Vila (doctorant en science politique, Lyon 2, Triangle)

- *CGT et syndicalisme étudiant (1971-1995) : quels rapports d'interdépendance ?*

François Alfandéri (doctorant en science politique, Lyon 2, Triangle)

- *Imposer ou refuser l'unité syndicale : un enjeu entre militants dans les années 1980*

Bernard Desormière (secrétaire général de la Fédération Santé Action sociale de 1982 à 1996)

- *La CGT et la lutte des infirmières*

Thibaud Blaschka (doctorant en histoire, Paris 8, ED 31)

- *Les verriers de Saint-Just (1983-1985) : une association de culture populaire liée à la CGT, force d'appoint du syndicat dans un conflit social ?*

Collectif IHS Snecma

- *La lutte pour les 1 500 francs pour tous en 1988*

Atelier 4 – La CGT en question

Présidence : Sophie Béroud, politologue, maître de conférences, Lyon 2, Triangle

Alain Guichard (responsable du secteur Formation-emploi de la CGT de 1985 à 1992)

- *Le passage des « secteurs » aux « espaces » confédéraux*

André Jaeglé (IHS CGT Ugict)

- *La place de l'Ugict au sein de la CGT*

Alban Graziotin (doctorant en histoire, Université de Saint-Etienne, EVS-ISTHME)

- *La CGT dans le bassin stéphanois (1975-1985) : crise économique et sociale et crise interne*

Marc Norguez (IHS Livre parisien)

- *Le syndicalisme du Livre dans les années 1970-1990*

Hubert Doucet (IHS Métallurgie)

- *Le congrès de Marseille (1986), un révélateur des dissensions internes à la Fédération des travailleurs de la métallurgie*

Guillaume Trousset (doctorant en histoire, Paris 1, CHS du 20e siècle)

- *De nouveaux horizons pour le syndicalisme : la CGT à la conquête de l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle, 1974-1995)*

Séance plénière

Présidence : Michel Pigenet, historien Paris 1, CHS

Jérôme Pelisse (sociologue, professeur, IEP-Paris, CSO)

- *Henri Krasucki, dirigeant de la CGT*

Sophie Béroud (politologue, maître de conférences, Lyon 2, Triangle)

- *La CGT face aux ruptures de la première moitié des années 1990*

Anne Bory (sociologue, maître de conférences, Lille 1, Clersé)

- *Restitution des travaux de l'atelier 1*

Baptiste Giraud (politologue, maître de conférences, Aix-Marseille, LEST)

- *Restitution des travaux de l'atelier 2*

André Narritsens (IHS CGT)

- *Restitution des travaux de l'atelier 3*

Michelle Baracat (IHS CGT)

- *Restitution des travaux de l'atelier 4*

16 h 45 : Conclusions

Philippe Martinez (secrétaire général de la CGT) et René Mouriaux (politologue)

ÉTAT SOMMAIRE DES ARCHIVES CONFEDERALES DE LA CGT

Cet état sommaire des fonds d'archives, réalisé par Aurélie Mazet, responsable des archives à la Confédération CGT, a été proposé aux syndicalistes et chercheurs participants aux séminaires et à ceux désireux de proposer une communication au colloque des 24 et 25 novembre 2016.

Institut CGT d'histoire sociale
263 rue de Paris, 93516 Montreuil
Pour toute recherche ou renseignement, prendre contact avec Aurélie Mazet, responsable des archives de la confédération : a.mazet@ihs.cgt.fr / 01.55.82.81.13

- Tous les fonds sont communicables (date limite : 1995) ;
- Plusieurs fonds sont en cours de récolement ;
- Les fonds « non-classés » sont ouverts à la communication.

Secteur Action revendicative

127 CFD	**Lucien Chavrot, conditions de travail (1971-1984)** 31 dossiers
39 CFD	**Roger Crepeaux dit Pascre (1945-1995)** 18 boîtes, classé
126 CFD	**Roland Metz (1971-1992)** 33 dossiers, classé
118 CFD	**Service de l'action revendicative et de la politique contractuelle (1972-1979) ;** dont archives de Lucien Chavrot 2 boîtes, récolement
132 CFD	**Oswald Calvetti (1967-1984)** 9 boîtes, classé
100 CFD**,** 106 CFD	**Secteur « Garanties collectives » (1971-2005) ;** dont archives de Guy Caburol 80 boîtes, classé
266 CFD	**Michèle Commergnat (1991-1996),** durée du travail (travail à temps partiel), rencontres avec le CNPF (1991-1995), amiante, Europe, etc. 4 boîtes

Centre Confédéral de la Jeunesse

413 CFD	**Pierre-Jean Rozet** en cours de classement
28 CFD, 29 CFD	**CCJ (1981-1995)** 54 boîtes, non-classé

DLAJ (Droits, Libertés et Action juridique)

96 CFD, 115 CFD, 120 CFD, 117 CFD, 114 CFD
Pascal Rennes, Marie Jacek (1961-1995)
Environ 300 boîtes, classé

335 CFD — **Philippe Munck :** affaire Ducellier et Manufrance
12 boîtes, classé

235 CFD — **Claude Chavrot :** Manufrance
26 boîtes, non-classé

Non coté — **Marie Jacek**
cartons déménagement, non-classé

Non coté — **Marcel Caille**
35 boîtes, non-classé

237 CFD — **La Ciotat**
4 boîtes, non-classé

Secteur Économique

55 CFD — **Gérard Alezard (1973-2000)**
250 dossiers classés, en cours de classement

Non coté — **Jean Magniadas**
Non classé

204 CFD — **Jean-Louis Moynot (1967-1997)**
20 boîtes, récolement

1 CFD — **Charles Demons (1976-2003)**
20 boîtes, classé

189 CFD — **Jean-Christophe Le Duigou (1982-2008)**
6 boîtes, récolement

348 CFD — **Jean Moulin, CCEES**
41 boîtes, non-classé

Non-coté — **Iseres**
Non-classé

Non-coté — **Indice des prix CGT (Michel Madieu)**
10 boîtes, non-classé

Secteur Employés Liaisons

231 CFD **Secteur Employés Liaisons**
13 boîtes, non-classé

Secteur Femmes salariées

43 CFD, 227 CFD **Main d'œuvre féminine et Antoinette**
218 boîtes, non-classé (récolement partiel)

212 CFD **Jacqueline Léonard**
3 boîtes, non-classé

Secteur Formation syndicale

154 CFD **ISST**
59 boîtes, non-classé

164 CFD **CCEO, formation syndicale (1960-2000) ;** dont archives de Marc Piolot
93 boîtes, récolement

Secteur International

73 CFD 1-33, 67 CFD 68, 66 CFD 1-9, 65 CFD 1-28, 64 CFD 1-4, 63 CFD 1-17, 62 CFD 1-148, 61 CFD 1-65, 59 CFD 1-80, 32 CFD 1-25, 19 CFD 1-52, 18 CFD 1-13, 14 CFD 1-7, 13 CFD 1-17, 8 CFD 1-42, 6 CFD 1-50, 5 CFD 1-153, 2 CFD 1-28
Europe, International (1945-1995)
380 boîtes, récolement

Secteur Luttes

33 CFD **Secteur Luttes (1971-1986)**
39 boîtes, classé

139 CFD **Secteur Luttes (1975-1984)**
6 boîtes, classé

396 CFD **Jack Potavin (1987-1997)**
9 boîtes, récolement

113 CFD **Suivi des luttes par Fédérations et Unions départementales (1971-1999)**
26 boîtes, classé

Secteur Main d'œuvre immigrée

105 CFD — **Main d'œuvre immigrée ;** dont archives de Marius Apostolo, Jean Bellanger
686 dossiers identifiés, en cours de classement

Secteur Organisation

174 CFD — **José Juste**
10 boîtes, non-classé

398 CFD — **Secteur organisation (1970-1998) ;** dont archives de Michel Warcholack, Jack Potavin
100 boîtes, classé

Secteur Politique des cadres

399 CFD — **Politique des cadres ;** dont archives de André Allamy
44 boîtes, récolement

Secteur Politique financière

158 CFD — **Lydia Brovelli, Administration, Jean-Claude Gay**
160 boîtes, non-classé

74 CFD, 251 CFD — **Ernest Deiss,** 2 boîtes archives de la SCER, (1977-1981) et 2 boîtes sur le personnel confédéral, le CE de la CFD + (Archives départementales de Metz)

353 CFD, 278 CFD — **Henri Tronchon PAGF**
23 boîtes, non-classé

360 CFD — **PAGF, classement par UD et FD**
34 boîtes, non-classé

Secteur Protection sociale

155 CFD — **Thérèse Poupon**
8 boîtes, non-classé

149 CFD, 112 CFD — **Aimé Relave et Christian Roche**
20 boîtes, non-classé

Secteur Propagande

41 CFD — **Jean-Claude Laroze (1974-1991)**
3 boîtes, inventaire

23 CFD	**Fonds des conférences de presse (1968-1995)** 34 articles, classé
47 CFD	**Fonds des communiqués de presse (1944-1989)** 20 articles, classé
102 CFD	**« Calendrier mensuel des activités de la CGT, des fédérations, des, unions départementales » édité par le service presse confédéral (1969-2007)** 2 boîtes, classé
131 CFD	**Fonds du secteur propagande (1971-2008)** 102 boîtes, classé
263 CFD	**Michel Dusart** 1 boîte, non-classé

Secteur Services publics et nationalisés

382 CFD	**René Bidouze,** crise dans le mouvement syndical CGT des fonctionnaires (1972-1976) ; conflit UGFF-Fédération des finances 1 boîte

Secteur Sport

Non-coté	**Secteur confédéral Sport ;** dont archives de Daniel Châtel 36 boîtes, non-classé

Secrétaires généraux

144 CFD	**Georges Séguy** 100 boîtes, récolement
7 CFD	**Henri Krasucki** 257 boîtes, classé
Non coté	**Louis Viannet** 30 boîtes, non-classé

Instances

3 A	**CA-CEC (1945-1999)** Classé
Cote	**CCN (1945-1999)** Classé
2 A	**Congrès (1946-1995)** Classé

337 CFD, 338 CFD, 339 CFD

Bureau confédéral : procès-verbaux, déclarations du BC (1983-2001)
30 boîtes, non-classé

380 CFD **Déclarations de la CGT et des membres du BC**
3 boîtes, non-classé

Secrétariat du Bureau confédéral

284 CFD **Alphonse Véronèse (1981-1989)**
8 boîtes, non-classé

Non-coté **Secrétariat du BC (1982-1998)**
52 boîtes, non-classé

Membres du Bureau confédéral

47 CFD **Communiqués de presse (1944-1989)**
20 boîtes

23 CFD **Conférences de presse (1968-1995)**
34 boîtes, classé

Archives départementales de Seine-Saint-Denis

18 avenue du Président Salvador-Allende, 93000 Bobigny
Tél : 01 43 93 97 00

Secteur Propagande

2AV/8866 à 8954 **Archives audiovisuelles.** Dépôt du Secteur communication de la CGT (Confédération générale du travail). Films produits par la Confédération générale du travail (CGT) de 1948 à 1995 (films montés, copies d'exploitation ou de diffusion, télécinémas)

Cote : 2AV/8799 à 8865

Émissions de télévision auxquelles la CGT a participé de 1976 à 1994, notamment les émissions Expression directe, Libre expression et Tribune libre

Archives départementales de Metz
1 Allée du Château, 57070 Saint-Julien-lès-Metz
Tél. : 03 87 78 05 00

Secteur Politique financière

Non-coté **Ernest Deiss**
non-classé

Les privatisations et le libéralisme (1984-1988). François Mitterrand, bénéficiaire du déphasage entre dynamique politique et dynamique économique ?[2]

Michel Margairaz
Professeur d'histoire économique contemporaine, Université de Paris I Panthéon Sorbonne - IHES (Institut d'histoire économique et sociale),
directeur de l'IDHES-CNRS

L'épisode historique des privatisations s'inscrit bien au cœur de la période 1984-1988, même si l'enchaînement des faits et les nécessités de leur interprétation nous conduisent ici à la déborder quelque peu, en amont comme en aval. De nombreux éléments en sont bien connus et une littérature importante a été publiée sur le sujet, dès ces mêmes années. L'examen des sources primaires, issues notamment des archives de l'Élysée ou de celles de Matignon, ou encore l'analyse des entretiens suscités avec des acteurs-témoins de l'époque conduisent toutefois à réévaluer, voire à parfois à modifier sensiblement la vulgate largement diffusée sur cette question.

Une remarque préliminaire, conservée à l'esprit dans l'ensemble de cette contribution, vise à préciser le cadre général d'analyse en rappelant quelques éléments de méthode. La question des fluctuations du périmètre du secteur économique et financier nationalisé se joue, de manière entremêlée sur *deux scènes* différentes où agissent *deux dynamiques* distinctes, une *dynamique politique et symbolique* d'une part, et, d'autre part, une *dynamique technique et économico-financière* :

- La première, la plus étudiée et la mieux connue, se déploie dans le débat public, et se trouve largement présente dans les assemblées parlementaires, l'activité des partis et des syndicats et les *media* de toute nature ;
- La seconde – beaucoup moins défrichée, et de ce fait, privilégiée ici – se déroule de manière plus feutrée, à l'abri des murs des ministères, de l'administration ou des institutions financières parmi un petit nombre de responsables et d'experts.

Ce sont des acteurs pour partie différents qui opèrent sur ces deux scènes, même si, on le sait bien, les principaux responsables de l'exécutif, François Mitterrand, Pierre Mauroy, Jacques Delors, Pierre Bérégovoy ou Laurent Fabius en tête, interviennent par définition sur les deux espaces ainsi définis.

[2] Ce texte figurera dans l'ouvrage à paraître *François Mitterrand : 1984-1986, 1986-1988. Les années d'alternances*, Paris, Fondation Jean Jaurès.

On s'est particulièrement attaché, grâce à l'examen des sources – manuscrites et orales – consultées, outre aux principaux décideurs et acteurs politiques, à cette seconde scène. On y analyse les discours et les pratiques du (très) petit nombre de ces experts, ces hauts fonctionnaires des administrations économiques et financières, ces membres des cabinets des principaux ministres, qui préparent, orientent, voire suscitent la décision en matière économique, monétaire ou financière, ou encore ces dirigeants des entreprises publiques qui sont à la manœuvre. On a pu bénéficier à cet égard du contenu des entretiens organisés à cette fin auprès de plusieurs des experts associés aux décisions de privatisations dans la période examinée[3].

Ensuite, deux observations conduisent à fixer des repères plus nets afin de délimiter la périodisation pertinente.

Tout d'abord, la séquence 1984-1988 ne peut épuiser la question des privatisations, qui n'est pas totalement absente des travaux de recherche menés antérieurement sur la période précédente, particulièrement lors du colloque de 1999 sur les années 1981-1984. Nous y avions largement abordé la question dans une introduction générale aux questions économiques et, encore plus précisément, dans une contribution particulière consacrée aux nationalisations bancaires et industrielles de 1981-1982, où déjà nous analysions également la postérité des nouvelles entreprises nationales, bien au-delà du vote de février 1982[4] et de l'année 1984. Sans doute, à cet égard, les privatisations de 1986-1987 marquent-elles une *rupture juridique, politique et symbolique*, qui vient rompre une histoire de longue durée d'accroissement par vagues successives depuis 1945-1946 du secteur économique, bancaire et financier public. Cependant, notre étude des nationalisations et de leurs effets directs et plus lointains indiquait déjà que la discontinuité dans la sphère économique des entreprises n'était pas aussi forte qu'on a pu l'écrire, ou que, plus exactement, la rupture ne se situait pas *seulement* en 1986, mais qu'une autre rupture était *déjà* intervenue en 1982-1983, voire auparavant, et cela pour trois raisons principales :

- D'abord, autre rupture à ne pas manquer, on a pu établir que les nationalisations de 1981-1982 sont bel et bien *voulues et préparées* par les experts socialistes en grande partie par opposition à celles de 1945-1946, même si le *discours public* des gouvernants et des

[3] Plusieurs journées d'études préparatoires de témoignages et de dialogues avec les chercheurs ont été organisées, notamment sur les questions économiques et financières, à l'Institut François Mitterrand (15 avril 2015) et à la Fondation Jean Jaurès (3 décembre 2015).

[4] Cf. dans les Actes du colloque de janvier 1999, l'introduction générale de la troisième séance (« L'impératif économique ») : Michel Margairaz, « L'ajustement périlleux entre relance, réformes et rigueur », ainsi que « Les nationalisations : la fin d'une culture politique ? », *in* Serge Berstein, Pierre Milza, Jean-Louis Bianco (dir.), *Les années Mitterrand. Les années du changement (1981-1984),* Paris, Perrin, 2001, pp. 333-343 & pp. 344-384.

responsables politiques lors du débat et du vote dans les assemblées, lui, privilégie la continuité idéologique et politique ;

- Ensuite, les entreprises bancaires et industrielles visées par les nationalisations de 1982 appartiennent au secteur bancaire et industriel concurrentiel, à la différence de la plupart des monopoles de service public nationalisés à la Libération ;

- Enfin, et c'est là peut-être l'essentiel, le vote en février 1982 et surtout la mise en œuvre effective du fonctionnement des entreprises nouvellement nationalisées témoignent véritablement de ce que l'on a appelé en 1999 « la fin d'une culture politique »[5]. Cela signifie, sur la longue durée, que ces nationalisations ne répondent pas ou plus, aux yeux des experts socialistes, et cela avant même 1981, aux mêmes finalités que celles de 1945-46. Les nationalisations n'exercent plus non plus la fonction centrale qu'elles occupaient dans la pensée et la pratique socialistes, même si le discours public à cette date, et notamment celui de l'exposé des motifs de la loi présenté par Pierre Mauroy en 1981, insiste néanmoins sur la continuité idéologique, symbolique et politique avec la Résistance et sa charte économique et sociale de 1944[6].

Seconde observation liminaire, plus brève : il convient, comme souvent, de différencier les enjeux historiques du *temps court,* celui de l'événement à chaud, tels qu'ils ont pu être vécus par les contemporains et largement exprimés *a posteriori* dans leurs témoignages, avec ceux d'un *temps moyen* autour de la décennie écoulée, et même *d'un temps long,* en cette fin de XX^{e} siècle, tels que l'analyse historique permet de les reconstituer.

La rupture de 1986 en partie préparée par la rupture de 1982-1983 avec 1945 ?

De la conception de la « nationalisation-sanction » de 1945 à celle de la « nationalisation-promotion » de 1977-1981 (Alain Boublil)

La conception socialiste des nationalisations a été, on le sait, pour partie largement défrichée avant 1981 par Alain Boublil. Celui-ci, d'abord responsable avant 1981 de la commission économique du Parti socialiste, est l'un de ceux qui conseillent avec le plus de précision et de continuité les négociateurs socialistes chargés de l'actualisation du Programme commun en septembre 1977, et particulièrement Pierre Bérégovoy, qui conduit la délégation du PS, et au-delà, François Mitterrand lui-même. Au même moment, il publie *Le socialisme industriel*,

[5] *Ibid, p.* 333 : c'est le titre choisi pour notre communication relative aux nationalisations de 1981-1982.

[6] Cf. à ce sujet, plusieurs des contributions *in* Alain Bergounioux, Daniel Cohen (dir.), *Le socialisme à l'expérience du capitalisme,* Paris, Fayard/Fondation Jean Jaurès, 2012 ; ainsi que, plus récemment, Mathieu Fulla, *Les socialistes français et l'économie (1944-1981). Une histoire économique du politique,* Paris, SciencesPo/Les Presses, 2016,

dans lequel il défend une analyse parmi les plus argumentées et non contestée – Jacques Attali en rédige la préface et dirige la collection « Économie en liberté », dans laquelle l'ouvrage est publié aux PUF – des futures entreprises nationalisées[7]. On y découvre une vision délibérément *modernisatrice et productiviste* des nationalisations, compatible avec une économie de marché ouverte. Alain Boublil indique explicitement que, à la différence de « la nationalisation-sanction » de 1945-1946 – faisant écho aux nationalisations pour fait de collaboration économique (Renault) ou encore sanctionnant l'échec de l'économie de marché depuis la crise des années 1930 (SNCF, EDF, Charbonnages, banques de dépôts…) – la nationalisation programmée pour le Programme commun de la gauche est baptisée par lui « nationalisation-promotion »[8]. L'expression a déjà été employée un an auparavant et a marqué François Mitterrand au point que celui-ci a cru bon de l'employer lui-même dans son intervention en octobre 1976 au *Forum de l'Expansion,* auquel assistaient notamment plusieurs membres influents des milieux économiques et patronaux[9]. Une année plus tard, lors des négociations relatives à l'actualisation, Alain Boublil dénonce la proposition communiste de nationalisation *des filiales majoritaires* qui « se traduirait par la rupture brutale de liens industriels avec des sociétés étrangères [qui] signifierait l'isolement industriel de la France et à terme un chômage massif car les perspectives de débouchés qui avaient été à l'origine de ces associations disparaîtraient »[10].

Vingt années plus tard, dans un témoignage recueilli lors d'une journée d'études, le conseiller économique persiste à voir dans la proposition de nationalisation des filiales véritablement « une rupture avec la raison »[11]. Celle-ci ne peut être, selon lui, confondue avec la nationalisation à 100 % des maisons-mères – à laquelle s'opposent alors Jacques Delors et Michel Rocard – qui ne représentait pas, elle, une « rupture avec l'économie de marché », argument propre d'ailleurs à convaincre Pierre Mauroy et François Mitterrand qui s'y rallient dans la loi de nationalisation, désavouant ainsi leurs ministres des Finances et du Plan[12].

---

[7] Alain Boublil, *Le socialisme industriel*, Paris, PUF, collection « économie en liberté », 1977, notamment p. 14 et suiv., préface de Jacques Attali.

[8] « La nationalisation-promotion supplée la nationalisation-sanction », Alain Boublil, *Le socialisme…, op. cit., p.* 14.

[9] Alain Boublil a rappelé ces faits lors de la table-ronde préparatoire organisée à la Fondation Jean-Jaurès (Cité Malesherbes, 3 décembre 2015).

[10] Archives nationales, Site de Pierrefitte (noté *infra* AN), 5 AG 4 (Papiers de la Présidence de la République de François Mitterrand), 2955, Note manuscrite d'Alain Boublil en huit points sur les positions du PS concernant le champ des nationalisations, sans date [mais septembre 1977, nda]. Alain Boublil s'est alors référé dans la note citée, pour évoquer le non-sens à ses yeux de la nationalisation des filiales, à l'exemple d'Airbus, qui aurait contribué à convaincre Pierre Mauroy et François Mitterrand.

[11] Témoignage d'Alain Boublil à un séminaire de travail préparatoire au colloque de janvier 1999 (IEP de Paris, 24 mars 1997).

[12] Témoignage cité. Alain Boublil indique que la nationalisation des maisons-mères à 51 %, comme le proposent Jacques Delors et Michel Rocard, poserait de redoutables problèmes de légalisation, ne serait-ce que dans la

À la différence du discours public socialiste, qui persiste à souligner la continuité idéologique, symbolique et politique avec la Libération, et même plus largement, avec les principes de politique économique propres à la gauche, pour Alain Boublil, le nouveau secteur nationalisé doit favoriser un « keynésianisme de l'offre » en réorganisant les structures industrielles autour de « filières de souveraineté » sur la base de produits et de marchés réels et concurrentiels[13].

« Votre autorité sera entière » (Pierre Dreyfus)

Les nationalisations industrielles apparaissent, dès l'origine, placées sous l'autorité morale, politique et professionnelle de la personnalité de Pierre Dreyfus. Le choix dès mai 1981 de l'homme comme conseiller industriel de François Mitterrand, puis comme éphémère ministre de l'Industrie se veut doublement symbolique, du fait qu'il est l'un des rares à cumuler à la fois une appartenance socialiste ancienne et une expérience industrielle à la tête d'une « grande entreprise nationale » (GEN).

Ancien membre de la SFIO et du groupe Révolution constructive dès 1932, puis directeur du cabinet de Robert Lacoste au ministère de la Production industrielle en 1948, Pierre Dreyfus est surtout connu pour avoir assuré depuis 1955 la direction générale de la Régie Renault, l'une des rares entreprises industrielles nationales du secteur concurrentiel. Peu après le vote de la loi de nationalisation, il envoie une lettre de mission aux administrateurs-généraux des nouvelles firmes industrielles nationalisées, dans laquelle il annonce clairement : « Votre autonomie sera entière (…). Les critères habituels de gestion et de concurrence des entreprises industrielles s'appliqueront intégralement à votre groupe », et il évoque, à propos des finalités mêmes de la nationalisation, l'impératif de « l'efficacité économique par une amélioration continue de la productivité (…), l'ouverture, nécessaire et souhaitable de l'industrie française sur l'extérieur (…) condition essentielle de la compétitivité et du progrès technique »[14].

Alors que le discours public insiste, dans la lignée des nationalisations de 1945-1946, sur le double caractère de « fer de lance » de la lutte contre le chômage ou de « laboratoire des nouveaux droits sociaux des travailleurs », le secteur nationalisé, dans les faits, sert de terrain d'expérimentation, dès juin 1982, à la politique de rigueur annoncée dans le plan de blocage des prix et des salaires par Jacques Delors et Pierre Mauroy.

---

mesure où la formule repose sur un véritable vide juridique (Témoignage, Institut François Mitterrand, 15 avril 2015)

[13] AN, 5 AG 4, 2259, Note d'Alain Boublil pour le Ministre, 4 juin 1981.

[14] AN, 5 AG 4, 2956, Lettre du ministre de l'Industrie aux administrateurs-généraux, 17 février 1982. Cf. également *Les Cahiers français,* n° 214, janvier-février 1984, p. 12, où la lettre est publiée.

Financièrement, ce secteur bénéficie des méthodes plus souples de financement par collecte de l'épargne, à travers la double innovation des prêts participatifs et des certificats d'investissement, mais surtout, les entreprises nationalisées montrent l'exemple de la politique radicalement nouvelle, mise en œuvre par Jacques Delors avec le soutien de Pierre Mauroy, de désindexation des salaires, en avance en cela sur le secteur privé. De surcroît, économiquement, c'est là où interviennent précocement les baisses d'effectifs salariés et l'abandon des centres de pertes, notamment par le délestage des segments productifs non centrés sur le cœur des activités, particulièrement pour les biens intermédiaires. Application du principe que les entreprises concurrentielles nationalisées élaborent des « vrais produits compétitifs » sur des « vrais marchés ».

L'abandon officiel du projet de loi et la poursuite à bas bruit de la « respiration du secteur public »

1982-1983 : ne pas rouvrir la « boîte de Pandore » (François-Xavier Stasse) et déjà s'accrocher au « ni-ni »

Dès l'adoption de la loi de nationalisation, il est question de réunir des conseils ministériels restreints relatifs à la « respiration du secteur public », terme qui recouvre de manière allusive et euphémisante la pratique de cessions de filiales au secteur privé ou, inversement, d'acquisition d'actifs par les entreprises nationales, et notamment par les banques.

Dès juin 1982, François-Xavier Stasse, conseiller bancaire et financier à l'Élysée et proche en cela des positions de Michel Rocard, avertit Jacques Fournier, secrétaire-général adjoint, quant au risque d'entrer de nouveau dans le débat engagé en 1977 avec les communistes sur la notion de « filiale stratégique (…) qui avait posé de redoutables problèmes politiques et techniques au moment de l'actualisation du Programme commun ». Il ajoute que, par exemple, compter, comme y invitent certains responsables socialistes, les participations financières des banques dans le secteur public, « c'est tout simplement les empêcher de faire leur métier, car les entreprises deviendraient très réticentes à demander la coopération d'une banque nationale »[15]. Mais il rappelle à sa manière le décalage entre le discours politique et le discours des experts, et conclut en déconseillant de « rouvrir la boîte de Pandore », car cela risquerait de raviver le thème critique de « la nationalisation rampante », particulièrement répandu dans l'opposition et les milieux patronaux. Et, conclut-il « vis-à-vis du réseau des PME, comme de l'opinion publique en général, ce serait désastreux »[16].

[15] AN 5 AG 4, 2151, Note de F-X Stasse à Jacques Fournier, 2 juin 1982, 2 p. Note également présente dans AN, 5 AG 4, 2956
[16] Idem, note citée

Malgré ces avertissements, le 21 septembre 1982, Jean Peyrelevade, au cabinet de Pierre Mauroy, préside à Matignon une réunion interministérielle qui permet de mettre au point un projet de loi à ce sujet. Le texte définitif, achevé le 5 octobre 1982, évoque, dès ce moment, la volonté gouvernementale de s'accrocher au thème « ni dénationalisation, ni nouvelles nationalisations », tout en veillant à ce que « les groupes industriels [nationalisés] ne soient pas coupés du secteur privé »[17].

Commence alors un long parcours du combattant pour ce texte. On apprend par une note postérieure (1984) rédigée par Alain Boublil au Président que le texte, approuvé au Conseil des ministres du 27 octobre 1982 après avis du Conseil d'État, est déposé à l'Assemblée nationale, mais que son inscription à l'ordre du jour est différée au début de l'année 1983, par suite d'avoir été « barré » par le groupe socialiste et par le gouvernement[18]. Celui-ci, convaincu par les experts socialistes du bien-fondé de la « respiration », est de surcroît soumis à la pression des experts comme des milieux patronaux pour sortir de l'enlisement. Jean-Claude Colliard avertit François Mitterrand en juillet 1983 du fait que le Conseil national du patronat français (CNPF) se dit « préoccupé » par la lenteur du processus parlementaire[19]. Et deux mois plus tard, c'est le directeur du Trésor, Michel Camdessus, qui évoque auprès de François Mitterrand les inconvénients, techniques en apparence, de l'absence de projet de loi, préjudiciable à terme, selon lui, à *l'équilibre financier* du secteur industriel public. En l'absence de texte, seules « des marges de manœuvre très restreintes » sont possibles pour des cessions de participations peu importantes : « Les contraintes imposées à ces opérations risquent de condamner le secteur public à s'ankyloser et à grossir indéfiniment dans des conditions qui pourraient s'avérer finalement fort coûteuses »[20].

1984-1985 : « Sur la 'respiration', la décision peut attendre » (Jean-Louis Bianco)

Le gouvernement se trouve de fait écartelé entre deux préoccupations :

- D'un côté, son souci effectif d'assurer au secteur industriel et bancaire public une vraie souplesse financière et économique et une croissance ouverte sur l'Europe et le monde ainsi que d'alléger la charge financière à travers la « respiration » du secteur industriel et bancaire public, par ailleurs objet de la pression des experts de l'Administration, de l'opposition et du patronat ;

[17] Idem, Texte du projet de loi présent dans le carton.
[18] AN, 5 AG 4, 2956, Note d'Allain Boublil au Président, 14 novembre 1984, 3 p.
[19] Idem, note de Jean-Claude Colliard pour le Président, 12 juillet 1983
[20] AN, 5 AG 4, 2151, Note de la direction du Trésor, signée de Michel Camdessus, 15 septembre 1983.

- Et, d'un autre côté, la difficulté de tenir ce discours sur *la scène politique*, par crainte de mécontenter une partie de la gauche politique et syndicale, restée, elle, fidèle au message idéologique et symbolique de 1981.

Or, à l'automne 1984, Laurent Fabius a remplacé Pierre Mauroy à Matignon ; l'infléchissement de la politique industrielle de « modernisation » et financière de « rigueur » est désormais définitivement acquis et les communistes ont quitté le gouvernement. Michel Charzat, président du Haut conseil du secteur public depuis 1982, réclame avec insistance l'inscription du texte à l'ordre du jour. Mais Alain Boublil alerte François Mitterrand quant au revirement des parlementaires et des ministres socialistes, désormais pour le moins réservés : « [le groupe socialiste est] maintenant très réservé sur l'opportunité d'examiner un texte qui déboucherait inévitablement sur un débat d'ensemble avec le parti communiste d'un côté et l'opposition de l'autre sur les nationalisations (…). Au gouvernement, personne non plus n'est véritablement enthousiaste »[21].

Le secrétaire général de l'Élysée, Jean-Louis Bianco, pousse le raisonnement d'un cran supplémentaire et en tire la conclusion lapidaire pour le Président, en annotant ce commentaire manuscrit, porté sur la note précédente : « sur la 'respiration', la décision peut attendre ». Et, fait rare, François Mitterrand ajoute en marge à la main un « oui » sans appel[22]. Dans le processus parlementaire, c'est donc la poursuite de l'enlisement pendant une année, puis le débat reprend de manière éphémère à la fin de l'année 1985… mais sans suite, Laurent Fabius maintenant le *statu quo.*

La « respiration » à bas bruit : « Les groupes vivent. »

Mais dans les faits, des cessions ou, à l'inverse, des prises de participation par des entreprises industrielles ou bancaires nationales ou par leurs filiales, se sont réalisées de manière discrète. Une note du Service des entreprises nationales au ministère de l'Industrie, datée d'août 1983, tout en rappelant le besoin de combler le « vide juridique» par l'adoption de la loi sur la « respiration » en suspens, indique clairement : « Les groupes vivent. »[23]

La note signale que depuis le début de 1982, les principales opérations d'acquisitions, de prises de contrôle et de cessions proviennent de onze entreprises industrielles nationales, du fait notamment des restructurations, conformément à la constitution de « filières »,

[21] AN, 5 AG 4, 2956, Note d'Alain Boublil pour le Président, 18 octobre 1984, 2 p.
[22] Idem, note citée.
[23] AN, 5 AG 4, 2956, Note du Service des Entreprises nationales/Direction générale de l'industrie, ministère de l'Industrie, 25 août 1983, 10 p. (sans auteur).

particulièrement dans les engrais, la chimie lourde ou dans la constitution d'un « pôle informatique». Cela intéresse principalement :

- Pour les acquisitions, directes ou par filiales interposées : Saint-Gobain (acquisition de 20 % de la Compagnie générale des Eaux, de Dodin…), Sacilor (acquisitions de SIETAM, de SAIE, des Forges de Dilling…), la CGE (acquisitions de Dubigeon Normandie, de Cochery, de Kabelmetal Electro…), Thomson (acquisitions de Dual, de Telefunkel…)… ;
- Pour les cessions : CDF-chimie (cession de Vechro), PUK (colorants PCUK cédés à ICI, Minatome à la CFP, Howmet AC à Alremax), et également Thomson et la CGE (cession de la Compagnie des Lampes à Philips)[24]...

Le redécoupage du secteur informatique et électronique, à travers l'accord au sommet signé entre Alain Gomez (Thomson) et Georges Pébereau (CGE) en septembre 1983 – sans véritable intervention du gouvernement – entraîne une multitude de cessions et d'acquisitions, qui touchent également de nombreuses entreprises, y compris nationales, telle Saint-Gobain.

Au total, plusieurs estimations postérieures évoquent un chiffre d'environ 130 transferts opérés entre 1981 et 1985, sans que, on l'a vu, le vote de la loi ne soit intervenu, et malgré le caractère jugé illégal par le Conseil d'État d'ouvertures à des partenaires privés ou de cessions de filiales ou d'actifs détenus majoritairement par des entreprises publiques.

La vague libérale des privatisations et ses limites (1986-1987)

Une offensive ultra-libérale et la politique de retardement de François Mitterrand

Sur la scène politique, la volonté des dirigeants de la majorité de cohabitation issue des élections législatives de mars 1986 consiste, on le sait bien aujourd'hui, à mettre en scène la rupture avec ce qui est dénoncé comme l'excès de dirigisme, le « trop d'État » ou avec le « colbertisme », accru encore par la vague des réformes de 1981-82.

Confortés par la nouvelle tendance libérale dominante et par les politiques de déréglementation et de libéralisation menées par Margareth Thatcher depuis 1979 – et plus particulièrement pour les privatisations depuis 1984 – et par Ronald Reagan depuis 1981 – et surtout depuis sa réélection en 1984 –, les dirigeants de la nouvelle majorité, même s'il existe des nuances à ce sujet parmi eux, entendent procéder rapidement. Dès le 26 mars 1986, Jacques Chirac annonce au Conseil des ministres un programme libéral sous le signe du « choc de la confiance », à travers le recours aux ordonnances, comportant notamment des

[24] Idem, note citée. La note donne le détail des cessions et acquisitions pour 1982-1983.

privatisations. François Mitterrand annonce ne pas signer des ordonnances portant sur tous les sujets abordés, et particulièrement les nationalisations d'avant 1981[25]. Or, Édouard Balladur, ministre d'État nommé aux Finances et véritable vice-Premier ministre préposé aux privatisations, laisse entendre sa volonté, en accord avec Jacques Chirac, de privatiser trois banques de dépôts nationalisées en 1945 : la BNP, la Société générale et le Crédit lyonnais.

Il s'agit bel et bien d'aller *symboliquement* au-delà du simple retour à l'avant-1981. Déjà, dès 1982, les nouveaux opposants de la droite parlementaire aux nationalisations d'alors – Charles Million, Michel Noir, François d'Aubert – ont manifesté leur abandon du compromis transpartisan d'union nationale conclu à la Libération autour des nationalisations et, plus largement, des « réformes de structures » du programme du Conseil national de la Résistance et de la politique du général de Gaulle à la tête du Gouvernement provisoire de 1944-45. Il est question de marquer un pas *irréversible* – Jacques Chirac évoque même la figure d'Hernan Cortès brûlant ses vaisseaux au Mexique pour empêcher ses hommes de revenir en Espagne ! – vers la libéralisation de l'économie, parallèlement à l'abandon d'autres mesures symboliques d'un passé dirigiste jugé révolu, telles que, entre autres, l'ordonnance de 1945 sur le contrôle des prix.

Un autre argument politique et idéologique consiste à se réclamer d'un « capitalisme populaire » en multipliant par l'ouverture massive du capital des privatisables le nombre d'actionnaires – et notamment de petits porteurs – y compris parmi les salariés des futures entreprises rendues au secteur privé. Édouard Balladur évoque alors « un actionnariat populaire aspirant profondément à l'accession à quelque chose qui semblait hors d'atteinte : la propriété des grandes entreprises ».

Mais les nouveaux gouvernants évoquent également des mobiles économiques et financiers. Les opérations de privatisation pourront revitaliser la Bourse et tenter de redonner à la place financière de Paris son rôle international, considéré comme perdu ou en déclin depuis… 1914. La mesure permet également, selon les orientations d'orthodoxie budgétaire retenues et conformes aux principes défendus également à Londres et à Washington, d'augmenter les recettes et de désendetter le pays sans pour autant augmenter les impôts. Enfin, l'opération pourrait faciliter les remodelages financiers et industriels en suivant davantage les logiques concurrentielles des produits et des marchés.

[25] François Mitterrand n'écarte pas en revanche – les résultats des élections législatives de mars 1986 obligent - la dénationalisation des entreprises nationalisées en 1982 : «… je l'ai fait, on peut le défaire ». Cité *in* Pierre Favier, Michel Martin-Roland, *La décennie Mitterrand,* t. 2, Les épreuves (1984-1988), Le Seuil, collection « Points », 1991, p. 619.

Jacques Chirac croît pouvoir éviter les délais parlementaires en publiant au *Journal officiel*, le 2 juillet 1986, la « loi d'habilitation économique et sociale » lui offrant la possibilité de privatiser par ordonnances. Mais François Mitterrand, on le sait, refuse de signer et, dans son entretien télévisé du 14 juillet suivant, tout en refusant d'« apporter sa caution à des textes qui ne seraient pas pensés de façon approfondie », affirme que, en qualité de « garant de l'indépendance nationale », il ne peut accepter « que ces biens, ces biens qui appartiennent à la Nation, soient vendus de telle sorte que demain des objets, des produits, des marchandises nécessaires à l'indépendance nationale puissent se retrouver entre les mains des étrangers (…). C'est au Parlement de prendre ses responsabilités »[26].

La position ainsi affirmée par François Mitterrand lui permet tout à la fois de laisser le gouvernement mener sa politique – conformément à la Constitution, il ne peut guère faire autrement – tout en lui fixant publiquement des bornes et en laissant entendre que lui-même représente politiquement la juste mesure face à une radicalité libérale qui peut être jugée excessive par rapport à la tradition française d'économie mixte, et particulièrement à ses origines qui remontent au socle économique et social construit par le *consensus* national scellé en 1944 dans la Résistance et la clandestinité. Si symboliquement François Mitterrand en tire quelque avantage, cela ne produit, dans les faits, qu'un ralentissement du processus de quatre semaines.

Dès lors, le gouvernement en passe par le Parlement et la loi est promptement votée le 6 août 1986. On y retrouve en particulier trois articles qui, dans le texte, répondent aux objections formulées par le président de la République quant à la protection de l'intérêt national.

L'article 9 permet au ministre d'interdire à toute personne physique ou morale d'acquérir plus de 5 % du capital d'une entreprise privatisée. L'article 10 limite la part des investisseurs étrangers à 20 % du capital[27]. Et si l'intérêt national l'exige, le ministre peut accorder des participations excédant 10 % du total à un ou plusieurs intervenants, à travers des actions spécifiques non cessibles avant cinq années. Cette stratégie dite des « noyaux durs » – qui s'avère comme l'objet des plus fortes critiques ultérieures – vise à encadrer le capital des privatisables dans un étroit maillage de participations croisées proposées aux principaux groupes financiers et industriels français, appelés ainsi à former un véritable bloc de contrôle

[26] François Mitterrand, *Interview télévisé*, TF1, 14 juillet 1986.

[27] Une version initiale mentionnait un maximum de 15 %. À la suite des observations du Conseil constitutionnel, le chiffre est porté à 20 %.

contre des OPA étrangères[28]. Enfin, 10 % des actions peuvent être réservés aux salariés de l'entreprise.

Deux surprises de sens inverse

Le programme annoncé pour la totalité de la législature était ambitieux, plus important même que les mesures, souvent citées, de privatisation britannique appliquées par Margaret Thatcher : 66 grandes entreprises issues de 27 groupes – plus de 1400 entreprises avec les filiales –, dont notamment 42 banques et neuf groupes industriels, pour une valeur représentant près de 300 milliards de francs d'alors et une population salariée de plus de 750 000 employés.

Les opérations de privatisation successives sont menées continûment et rapidement. Les choix des entreprises, des dates et des modalités sont effectués par un très petit nombre de personnalités. Au centre de la décision, Édouard Balladur, qui, après avoir de fait écarté le ministre délégué aux privatisations, Camille Cabana, est secondé par un proche de Jacques Chirac, Jacques Friedmann, ainsi que par Jean-Claude Trichet et par Jean-Marie Messier, respectivement directeur et membre de son cabinet. Il associe en outre les autorités de marchés et la Commission de la Privatisation, créée à cette fin par la loi et présidée par Pierre Chatenet, l'un de ses proches, et s'entoure des conseils de divers cabinets d'avocats et de banques d'affaires, notamment anglaises ou américaines. Il s'adjoint également les avis de plusieurs chefs de grandes entreprises, dont plus particulièrement Ambroise Roux, Roger Martin et Jean-Marc Vernes, sollicités aussi bien pour l'invention du principe que pour la mise en place effective des « noyaux durs », dont la pratique est mise au point dès la première privatisation importante, celle de Saint-Gobain[29].

Une première surprise, favorable celle-ci, attend les gouvernants. Alors qu'ils pouvaient craindre que la Bourse ne fût pas en état d'absorber cet appel massif aux capitaux privés, le succès dépasse les espérances les plus optimistes. En une année, un tiers du programme est réalisé et en moins de dix mois, dix groupes sont privatisés en une seule fois, représentant une valeur estimée à plus de 93 milliards de francs et résultant d'un total de quinze millions de demandes de souscription.

[28] Les entreprises choisies ne peuvent pas se voir attribuer un nombre d'actions excédant 5 %, mais au total ces entreprises peuvent atteindre 30 % du capital privatisé. Douze groupes industriels et douze des principales banques sont ainsi impliqués dans le capital des entreprises privatisées.

[29] Ce n'est pas l'objet ici de s'attarder sur les différentes modalités de privatisation des entreprises choisies, et en particulier sur la constitution complexe des différents « noyaux durs »

Le succès est considérable, avec une plus-value boursière par rapport au prix d'achat très attractive, mais néanmoins décroissante, au fur à mesure de l'application du calendrier des privatisations. De 19 % de gain immédiat à la première cotation – + 42 % en dix mois – pour Saint-Gobain en novembre 1986 avec 1,5 million d'actionnaires, et un gain immédiat quasi équivalent (18,6 %), en janvier 1987, pour la privatisation de Paribas, avec plus deux fois le nombre d'actionnaires (3,8 millions), le gain n'est plus que de 6 % pour le titre de la Société générale lors de la première cotation en juin 1987[30].

La seconde surprise, défavorable cette fois pour le gouvernement, résulte du krach boursier d'octobre 1987. L'événement entraîne un effondrement de valeurs phares dans plusieurs bourses, et particulièrement sur la place de Londres, ainsi qu'une perte de valeur de 17 % du titre de Suez, le 9 novembre – l'action, proposée à 317 francs, se négocie à 261 francs lors de la première cotation ! – malgré une publicité abondante et coûteuse, faisant appel notamment à l'image de Catherine Deneuve pour la promotion de l'opération. L'échec provoque un coup d'arrêt net au processus.

Les différentes temporalités de l'épisode ou les paradoxes de « l'économie mixte par nature » (François Mitterrand)

Le temps court de l'événement : de l'armistice politique à la convergence économico-financière

À court terme, l'enseignement tiré de l'expérience des privatisations, marquée à la fois par un succès immédiat et une interruption brutale et prématurée à la fin de 1987, doit, aux yeux des futurs candidats, peser sur l'issue des élections présidentielles, qui suivent le krach de quelques mois.

Le gouvernement de Jacques Chirac, en rendant au secteur privé 22 des firmes nationalisées en février 1982, ainsi que TF1 et la Société générale – nationalisée, on l'a dit, le 2 décembre 1945 alors que le général de Gaulle a été désigné à l'unanimité de la première Assemblée constituante, à majorité SFIO-PCF, président du Gouvernement provisoire d'union nationale – a bel et bien, comme il se le fixait, franchi une étape non réversible.

François Mitterrand, pour sa réélection en 1988, doit tout à la fois tenir compte du résultat des législatives de 1986, du coût considérable des nationalisations de 1982 et du succès économique et financier des dénationalisations, d'ailleurs reconnu par l'opinion française qui,

[30] Voici les gains respectifs, décroissants : en janvier 1987, Paribas : + 18,6 % immédiats ; en avril 1987, CCF : + 16,8 % ; CGE : + 11 % ; Havas : + 8 % ; TF1 : + 7 %.

par rapport à 1981, manifeste un véritable retournement en faveur du soutien aux privatisations, approuvées désormais par près de 55 % des Français[31].

En guise de programme, la *Lettre à tous les Français,* élaborée pour la partie financière et industrielle sur les conseils prodigués pour partie par Hervé Hannoun et par Alain Boublil au secrétariat général de l'Élysée, est rendue publique le 7 avril 1988. François Mitterrand y annonce, dans la lignée de son slogan majeur de campagne « La France unie », une sorte d'*armistice* dans le « ballet » entre nationalisations et privatisations. C'est la politique du fameux « ni-ni », ainsi justifiée : « Le public et le privé ne peuvent être dissociés car *l'économie française est mixte par nature*…Laissons s'apaiser les bouillonnements que le va-et-vient nationalisations-privatisations ne prolongerait pas sans dommages (…). Élu, j'arrêterai le ballet »[32].

Sur la scène politique, François Mitterrand tient un discours public d'équilibre, de concorde et de pacification sur le terrain politico-financier de la propriété des groupes bancaires et industriels. C'est l'application dans ce domaine particulier des principes énoncés une semaine plus tôt dans l'entretien télévisé destiné à annoncer sa candidature : « Je veux que la France soit unie, et elle ne le sera pas si elle est prise en main par des esprits intolérants, par des partis qui veulent tout, par des clans et par des bandes qui exercent leur domination sur le pays au risque de déchirer le tissu social et d'empêcher la cohésion sociale. »[33]

François Mitterrand a cru bon de tirer des leçons de l'expérience à double face des privatisations en adoptant, comme souvent, une position présentée comme médiane. L'expression « économie mixte par nature », qui aurait été inscrite dans la *Lettre à tous les Français* de sa propre initiative, tend à indiquer aux électeur(rice)s d'alors qu'un équilibre économico-politique inscrit dans l'histoire du second XX^{e} siècle ne saurait désormais être franchi, et que lui seul en serait le garant[34]. Il ne peut guère se masquer le succès des privatisations – et de surcroît, le coût que représenterait, en cas d'éventuelles nouvelles nationalisations comme en 1982, l'indemnisation de millions d'actionnaires – mais il intègre également l'instabilité que cela a entraîné et l'échec final, ainsi que les critiques issues des rangs mêmes de la droite, quant à certaines dispositions des privatisations.

---

[31] SOFRES, « Les privatisations » *in L'État de l'opinion,* Paris, Le Seuil, 1988, cité *in* Pierre Favier, *op. cit., p.* 645 (note 1).

[32] Cité *in* Danièle Gervais, « Au nom du libéralisme », *Le Monde diplomatique,* avril 1993. Souligné par nous.

[33] Entretien au journal de 20 heures d'Antenne 2, cité *in* Pierre Favier, *op. cit.,* pp. 896-897.

[34] Alain Boublil, lors du colloque des 21-22 janvier 2016 à Paris, a témoigné du fait que vraisemblablement l'expression « économie mixte par nature » aurait été forgée par François Mitterrand lui-même.

L'allusion aux « clans » et aux « bandes » trouve pour les contemporains une illustration immédiate dans la constitution de noyaux d'actionnaires stables, les fameux « noyaux durs », fortement critiqués à gauche, notamment pour avoir favorisé des amis politiques des gouvernants. C'est particulièrement le cas de Havas dont le « noyau dur » est confié à des membres ou à des proches du RPR et de Jacques Chirac lui-même[35]. Mais certaines critiques émanent également de quelques-uns des responsables éminents de la droite, comme, parmi d'autres, Raymond Barre, qui se dit très réservé sur le caractère « discrétionnaire » de l'attribution des noyaux stables.

D'autre part, la déconvenue de 1987 vient fortement tempérer la radicalité de l'engagement libéral de la majorité de 1986-1988. Une étude récente d'histoire politique date même antérieurement – de décembre 1986 et de l'échec de la candidature de François Léotard à l'élection présidentielle – la fin de la tentative de conversion idéologique de la droite à l'ultra-libéralisme. Ce courant s'incarne uniquement, et surtout, chez Alain Madelin et chez certains dirigeants du Parti républicain, demeurés seuls à défendre la privatisation générale, incluant même celle des services publics. L'auteur de l'étude conteste, non sans arguments étayés, la thèse défendue par certains auteurs – parmi lesquels François Denord, Bruno Jobert et Bruno Théret – d'une « conversion au néo-libéralisme » de la vie politique française à partir des années 1980, qui occultent ainsi les traces multiples attestant qu'une partie des dirigeants du centre et de la droite hésitent, voire rejettent clairement à ce moment-là la révolution en faveur d'un « libéralisme contre l'État »[36].

François Mitterrand, en 1988, en bon connaisseur des rapports de force politiques et plus particulièrement des divisions de ses adversaires, n'ignorait pas que plusieurs dirigeants du Centre et de la droite, tout en condamnant le dirigisme, récusaient eux aussi une radicalisation libérale de l'économie et des finances. Ainsi, la victoire de François Mitterrand en 1988 illustre-t-elle, au moins partiellement, l'accord sans doute majoritaire des Français en faveur d'une sorte *d'armistice politique* entre partisans et adversaires des privatisations, fondé sur le fait assez bien accepté d'une « économie française mixte par nature ».

[35] Jean-Claude Trichet confirme que « les noyaux durs ont été horriblement critiqués » (témoignage lors d'une journée d'études préparatoire au colloque, Institut François Mitterrand, 15 avril 2015)

[36] Jérôme Perrier, « La parenthèse libérale de la droite française des années 1980. Le phénomène politique de la 'bande à Léo' ou l'échec de la promotion d'un libéralisme contre l'État », *Histoire//Politique,* n° 25, janvier-avril 2015. Mes remerciements à Frédéric Tristram pour m'avoir signalé cette étude.

Sur la moyenne durée : la tension entre la politique du « ni-ni » et la « stratégie bipartisane de la désinflation compétitive »

Dans la dynamique économico-financière de la fin des années 1980, il se construit dans les faits entre experts, qu'ils soient socialistes ou plus proches du centre et de la droite, une certaine *convergence* sur l'acceptation d'une dynamique économico-financière de toute façon peu réversible.

Plusieurs des témoignages recueillis parmi des experts de sensibilité différente dans la perspective du colloque évoquent les convergences sur la politique, mise en œuvre depuis 1983-1984 et poursuivie en 1986-1988, de rigueur financière, de « désinflation compétitive », de désindexation des salaires, de libéralisation des prix et de désencadrement du crédit, de déréglementation et de libéralisation du système bancaire et financier, de démarche vers un abandon du contrôle des changes, d'ouverture vers le grand marché européen et de marche vers la monnaie unique[37].

De ce point de vue, les privatisations ne constituent qu'une composante, d'ailleurs difficile à isoler quant à ses effets réels, dans cette accumulation de mesures engagées successivement par Jacques Delors et par Pierre Bérégovoy et poursuivies par Édouard Balladur, face à une dynamique financière et économique en voie de mondialisation, admise désormais comme un facteur impérieux, qui déborde les seules décisions prises à Paris.

Quelques années après 1988, lors d'un colloque tenu en septembre 1991 à l'École nationale d'administration, Raymond Barre, dans un dialogue avec Christian Saint-Etienne, tout en défendant l'idée que l'État doit avant tout « assurer la compétitivité présente et future de la Nation » et « faire baigner [les entreprises] dans un climat de compétition » ajoute : « Je ne suis pas personnellement un ennemi systématique de l'entreprise publique, loin de là ! Nous avons de très bonnes entreprises publiques. Il ne me viendrait pas à l'esprit de dire qu'EDF ne devrait pas être une entreprise publique. De même, je crois que dans certains cas, une participation minoritaire de l'État est indispensable pour garantir que l'entreprise sera maintenue dans le patrimoine national (…). Celles qui appartiennent au secteur concurrentiel et qui sont en mesure d'affronter la concurrence dans des conditions qui ne sont pas incompatibles avec l'intérêt national, celles-là doivent retourner le plus rapidement possible au secteur privé »[38].

---

[37] Témoignages d'Hervé Hannoun, de Jean-Claude Trichet et de Michel Pébereau (journée d'études préparatoire au colloque, citée n. 32).

[38] Raymond Barre, « L'État incitateur », *in* René Lenoir, Jacques Lesourne (dir.), assistés de Christian Saint-Etienne et Christian Stoffaës, *Où va l'État ? La souveraineté économique et politique en question,* (Actes du

C'était là affirmer une certaine version implicite de l'« économie mixte », certes davantage légitimée par fonction que par « nature », les services publics comme les infrastructures lourdes nécessitant des investissements coûteux étant reconnus comme pouvant rester dans le secteur économique et bancaire public. Autant sur le terrain politique et idéologique l'idée de la politique du « ni-ni » demeure le référent symbolique de l'action gouvernementale des socialistes jusqu'aux élections générales de 1993, autant dans le domaine économique et financier, la politique du « ni-ni » ne peut guère être totalement respectée dans les pratiques effectives.

Jean-Claude Trichet, sous-directeur et chef de service au Trésor de 1984 à 1986, puis directeur de cabinet d'Édouard Balladur en 1986 indique dans son témoignage en avril 2015 que la politique du « ni-ni » représentait un « marqueur idéologique » à gauche, alors que sur le terrain de la politique financière effective, il s'était mis en place dès 1984, voire de manière plus précoce, une « stratégie bipartisane » axée sur la « désinflation compétitive » – termes et stratégie chers à Jean-Claude Trichet et qui, selon lui, ont été alors acceptés de part et d'autre de l'échiquier politique –, la solidarité monétaire avec le deutschemark et la construction européenne[39]. D'autre part, dans les faits, la politique du « ni-ni » apparaît malaisée à respecter, face aux nécessités stratégiques, reconnues comme légitimes par les gouvernants, de l'évolution des groupes bancaires et industriels publics sur des marchés concurrentiels internationaux, dirigés, on l'a dit, en toute autonomie, par leurs directeurs généraux.

Sous les gouvernements de Michel Rocard, d'Édith Cresson et de Pierre Bérégovoy, certaines nationalisations –UTA repris par Air-France –, mais aussi de nombreuses acquisitions à l'étranger par des entreprises publiques et surtout plusieurs privatisations partielles – celles de Total, de la CNP, du GAN, de l'UAP, des AGF, d'Elf-Aquitaine, du Crédit local de France… – sont tolérées, acceptées ou même encouragées, parfois grâce à des procédés inventifs et discrets, tels que les certificats d'investissement ou la constitution de minorités de contrôle.

Même si les gouvernants socialistes indiquent que ces entreprises ne sont pas liées à l'indépendance nationale et que l'État y conserve des positions, même réduites, ils souscrivent dans leurs pratiques, sans toujours le dire, à l'idée que la privatisation partielle facilite bel et bien la vie des groupes, et particulièrement les alliances avec des sociétés étrangères. Plusieurs experts socialistes sont d'ailleurs prêts à admettre que ces contournements limités du « ni-ni » ne sont pas financièrement les plus fructueux, ni les plus souples, ne serait-ce que parce que l'État est désormais un actionnaire parcimonieux et que les administrations

---

colloque tenu à l'École nationale d'Administration, les 26-27 septembre 19991), Paris, Le Monde Éditions, 1992, p. 38.

[39] Jean-Claude Trichet, témoignage cité.

étrangères, et notamment anglo-américaines, se montrent réticentes face à des rachats éventuels d'entreprises situées sur leur territoire par des firmes contrôlées par l'État français. Hervé Hannoun, trente ans plus tard, résume bien l'état d'esprit dominant chez les conseillers financiers de l'Élysée en indiquant que la position du « ni-ni » « a rendu difficile la gestion du secteur public entre 1988 et 1993 »[40].

Tous les experts, qu'ils soient de sensibilité socialiste, libérale ou conservatrice, s'accordent à conclure qu'en privatisant les groupes industriels et bancaires concurrentiels, la France s'est au fond « mise à niveau », par rapport à une dynamique transnationale et aux pratiques de privatisations déjà éprouvées internationalement dans de nombreux pays, depuis chronologiquement le Chili de Pinochet en 1974, plusieurs pays d'Amérique latine ensuite, jusqu'aux divers pays d'Europe dans les années 1980[41].

À plus long terme : une mutation libérale inachevée, mais en marche irréversible

Plusieurs rapports de la fin des années 1980 montrent que les entreprises nationalisées en 1982 et privatisées en 1986-1987 ont de fait, grâce à la combinaison successive des deux séries de mesures, pu ainsi traverser la phase particulièrement critique de la fin des années 1970 et cela grâce à deux avantages majeurs apportés par les nationalisations :

- D'abord, les analyses *a posteriori* de l'Observatoire du secteur public, créé en 1982, montrent combien les cinq groupes industriels nationalisés avaient souffert d'un sous-investissement de la part des actionnaires privés avant 1981 : moins de 1,7 milliard de francs courants de dotations en capital de 1977 à 1981. La nationalisation a, au contraire, contribué à recapitaliser et à désendetter les groupes – plus de quarante milliards de francs d'apports de l'État et des banques en 1982-1983. Leur rétablissement a permis de les céder au secteur privé, on l'a vu, dans de bonnes conditions financières ;

- En outre, la nationalisation simultanée a conduit à une *coordination* dans les restructurations industrielles, qui a abouti à une clarification et à une relative spécialisation industrielle sur les cœurs de métiers par des transferts simultanés entre les groupes. C'est le cas dans la chimie – entre PCUK, CDF Chimie, Rhône-Poulenc, Elf Aquitaine… –, dans les métaux ferreux et non-ferreux – Péchiney, Sacilor… – et surtout dans l'informatique et les télécommunications à travers l'accord Gomez-Pébereau, déjà

[40] Hervé Hannoun, témoignage cité (Journée d'études préparatoire au colloque, Institut François Mitterrand, 15 avril 2015)

[41] Hervé Dumez, Alain Jeunemaître, « Les privatisations en France, 1986-1992 », *in* Vincent Wright (dir.), *Les privatisations en Europe. Programmes et problèmes,* Arles, Actes sud, 1993, p. 105 et suiv. L'expression de « mise à niveau » a été reprise par Jean-Claude Trichet et acceptée par Hervé Hannoun et Michel Pébereau (Témoignages, journée d'études citée)

indiqué, de septembre 1983 impliquant, outre Thomson et la CGE, Saint-Gobain, Bull, CIT Alcatel…

Certes, les vicissitudes des années 1990 ont entraîné de nouvelles difficultés, mais le « ballet » des années 1980 a été, au total, bénéfique pour les grands groupes industriels impliqués – particulièrement dans les biens intermédiaires – qui étaient – à l'exception sans doute de la CGE – véritablement menacés de disparaître à la fin des années 1970 et en 1981.

Le processus des privatisations a été à la fois interrompu inopinément en 1987 et, seulement relativement et provisoirement, freiné par la politique du « ni-ni » de 1988 à 1993. Mais il ne pèse que de manière partielle et somme toute limitée dans l'entrée dans la mondialisation libérale des marchés de capitaux et, plus largement dans la troisième industrialisation, pour lesquelles d'autres mesures, financières, monétaires et économiques, ont sans doute été autant, si ce n'est davantage déterminantes : la mise en place de l'Acte unique et du grand marché européen, la libéralisation des opérations de Bourse, la suppression définitive du contrôle des changes, la chute du système socialiste en Europe, le traité de Maastricht et la décision d'instituer la monnaie unique… Le processus a d'ailleurs été jugé inachevé par la nouvelle majorité conservatrice issue des élections de 1993, au point que celle-ci a cru bon de mettre en œuvre une seconde série de privatisations.

Les relations entre État et économie n'ont pas été fondamentalement bouleversées par les seules privatisations en France, bien entendu si l'on s'en tient strictement à la date de 1988. Et elles se situent à l'évidence très en deçà des objectifs ultra-libéraux affichés publiquement par le gouvernement Chirac en mars 1986[42]. Mais il convient de nouveau de distinguer *la scène politico-idéologique* de *la scène économico-financière.*

En 1988, l'idée énoncée par François Mitterrand – et qui s'avère, au moins pour partie, à l'origine de sa seconde victoire présidentielle – de figer à travers la politique du « ni-ni » une économie jugée « mixte par nature », apparaît davantage comme une affirmation *sur la scène idéologico-politique*, destinée à ménager l'opinion de la gauche, et même secondairement, on l'a vu, celle d'une fraction du centre et de la droite. En effet, toutes les deux, de manière diverse mais convergente, se montrent réticentes face aux excès de l'ultra-libéralisme, rendus manifestes de manière symbolique par le krach d'octobre 1987 et ses conséquences, même si par ailleurs les retombées économiques et financières effectives de la chute en Bourse ont été, de fait, vite effacées.

[42] C'est l'analyse de Vincent Wright à la date de 1993 (avant le résultat des élections législatives) dans son introduction comparative: « Chacun privatise à sa manière », *in* Vincent Wright (dir.), *Les privatisations en Europe, op. cit.*, p. 9 et suiv.

Mais sur la scène économique et financière, figer ainsi de manière définitive la frontière entre secteur économique et financier public et privé est apparu, dès juin 1988 au sein du gouvernement de Michel Rocard, comme un artifice impossible à tenir dans les pratiques effectives. La politique des privatisations officielles, intégrales et juridiques, a bel et bien été doublement *contrariée et retardée*, d'abord par le krach, ensuite par la victoire de François Mitterrand l'année suivante. Mais, on l'a vu, dans la réalité de la vie des entreprises, le processus de « respiration » à bas bruit du secteur industriel et bancaire public, lui, ne s'arrête pas et se poursuit même sans relâche entre 1988 et 1993, date à laquelle la seconde cohabitation entraîne une nouvelle vague de privatisations juridiques, et où, à cette date, les relations économie/État se trouvent alors fortement transformées par rapport à la situation telle qu'elle se présentait encore en 1984, dans le sens d'une libéralisation accrue.

De la même manière, le projet de libéraliser la société et l'économie françaises n'est pas allé aussi loin que les déclarations initiales du gouvernement Chirac le laissaient entendre. Le double projet de la droite annoncé en 1986 de redonner à la place financière de Paris sa position majeure de 1914 ainsi que de bâtir un « capitalisme populaire » par la multiplication des actionnaires a fait, au moins pour partie, long feu. La multiplication du nombre d'actionnaires en France, qui certes s'élève d'un à six millions entre 1986 et 1988, ne saurait faire illusion. Dans le même temps, au Royaume-Uni, le chiffre gonfle de deux à 13 millions d'actionnaires et la capitalisation boursière au Stock Exchange de la City est quatre à cinq fois supérieure en valeur à celle de la Bourse de Paris.

En 1988 et au-delà, on doit constater le maintien sur plusieurs années encore – et, dans une certaine mesure, jusqu'à aujourd'hui ? – du déphasage entre, d'un côté, la dynamique financière, où, à la fin des années 1980, la libéralisation économique et financière apparaît irréversible, et, de l'autre, sur la scène idéologique et politique, l'attachement encore tenace en France, dans une grande partie de l'opinion – principalement, mais pas exclusivement, à gauche –, à une économie mixte avec des services publics économiques puissants dans les grands réseaux techniques de transport, d'énergie et de télécommunications.

Signe postérieur parmi d'autres, cet attachement se manifeste en particulier à travers la résistance des syndicats présents dans les services publics, comme en témoignent, entre autres symptômes, les grèves des transports parisiens en décembre 1995, qui paralysent la circulation pendant trois semaines lors des fêtes de fin d'année, et néanmoins se trouvent de fait soutenues un long moment par une grande partie de l'opinion.

Sans doute, la marge de manœuvre continûment et habilement exploitée par François Mitterrand au-delà même de son premier septennat, repose en particulier sur sa

capacité – certains évoquent même son *art* – à articuler subtilement la scène économique et la scène politique. Davantage qu'opérer une synthèse impossible, il s'agit, pour lui, de maintenir l'équilibre sans le trancher ou encore de rendre soutenable la tension provoquée par ce déphasage de longue durée qu'on a pu mettre en évidence en France entre *la culture politique* dominante dans la gauche, rétive aux plus extrêmes des évolutions libérales, et *les dynamiques économico-financières,* effectivement à l'œuvre et épousées par les experts et les gouvernements socialistes, de la libéralisation, dans les années 1980, puis de la mondialisation dans les années 1990 et au-delà.

Mais cette articulation complexe, habilement menée par François Mitterrand – et certes en partie à l'origine de sa réussite, à l'échelle de sa trajectoire personnelle, à la deuxième élection présidentielle –, ne s'effectue pas – on peut sans doute encore en constater les effets trois décennies plus tard – sans conséquence négative durable sur *l'identité politique même de la gauche.*