Fédération
Nationale
Equipement
Environnement

la cgt

1534

Juillet-Août
2026

Le Courrier du Militant
De l'Équipement et de l'Environnement

Une fédération unie et forte, des syndicats organisés, revendicatifs et en lutte



Formez-vous parce que nous aurons besoin de votre intelligence, mettez-vous en mouvement parce que nous aurons besoin de votre enthousiasme, organisez-vous parce que nous aurons besoin de toute votre force

Fédération Nationale Equipement Environnement la cgt



Revue bimestrielle de liaison, de documentation et d'information syndicale de la Fédération Nationale CGT de l'Équipement et de l'Environnement

Siège social

263 rue de Paris - Case 543 - 93515 Montreuil Cedex

Téléphone : 01 55 82 88 75

fd.equipement@cgt.fr

Directeur de publication

Ivan Candé

Impression

Rivet Presse édition SARL

SIRET : 405 377 979 00019

BP 15577

24 rue Claude-Henri Gorceix

87022 Limoges Cedex 9

CPPAP : 0227 S 06937

ISSN : 1277-6459

abonnement annuel 30€

papiers PAPIERS À RECYCLER

SOMMAIRE 1534

Sommaire raisonné	**page 4**
Éditorial	**page 7**
Aux sources : la double besogne et la première sangle	**page 11**
1939-1943 : ce qui tient quand l'appareil tombe	**page 21**
1944-1947 : la puissance qui se fait présence	**page 39**
Les sangles de la Cinquième République	**page 53**
L'Europe syndicale : la camisole comparée	**page 59**
Reconquérir le temps long	**page 79**
La camisole et la boussole	**page 109**
Lectures	**page 111**

Sommaire raisonné

La camisole et la boussole — cinq dossiers, une seule idée

Ce numéro n'est pas un recueil. C'est un parcours, et ses cinq dossiers se lisent dans l'ordre, parce qu'ils déroulent une seule idée, prise à des moments et sous des angles différents. L'idée tient en une phrase : on se bureaucratise quand on cesse d'être hégémonique. La camisole, cet ensemble de sangles institutionnelles qui finit par rassurer celui qu'il entrave, n'est jamais la cause de l'affaissement. Elle en est le symptôme. Quand une organisation perd sa boussole, le partage des fins, la conscience de ce qu'elle veut et de pourquoi elle existe, le vide se comble de procédure, et la procédure se durcit à mesure que le sens se délite. Voilà ce que les cinq dossiers vérifient, chacun à sa manière.

Premier dossier — Aux sources : la double besogne et la première sangle

Il remonte à la naissance légale du syndicalisme français, de Limoges à Amiens. Il montre la première sangle : la reconnaissance par l'État, qui protège et qui tient du même geste, et la double besogne d'Amiens dont un seul terme, la gestion du présent, menace toujours d'absorber l'autre, la transformation de l'avenir.

Deuxième dossier — 1939-1943 : ce qui tient quand l'appareil tombe

C'est le contre-modèle lumineux. Quand l'État dissout la CGT et croit la tuer, il arrache toutes les sangles d'un coup, et l'on découvre alors ce que la camisole enserrait : non l'organisation tout entière, mais son seul appareil. En dessous, le rapport social tient. C'est la preuve par l'extrême que la camisole n'est pas l'organisation, et que ce qui est réellement enraciné ne se détruit pas par décret.

Troisième dossier — 1944-1947 : la puissance qui se fait présence

Il porte la leçon la plus difficile. Ce n'est pas dans la défaite que le mouvement enfile la camisole, c'est dans la victoire. Au sommet de sa puissance, présente au gouvernement, artisane de conquêtes immenses, la CGT apprend à se penser comme rouage, à suspendre sa fonction revendicative au nom de

l'intérêt national. La sangle qui se noue dans le triomphe est la plus difficile à voir, donc à défaire.

Quatrième dossier — L'Europe syndicale : la camisole comparée

Il vérifie la loi par-delà les frontières. Il déploie le tableau entre deux pôles : la cogestion nordique et allemande, camisole qui protège jusqu'à étouffer, et le voluntarism britannique, nudité qui préserve jusqu'à exposer. Comprendre où nous nous situons, c'est savoir quelle camisole nous refusons, et au prix de quelle exposition.

Cinquième dossier — Reconquérir le temps long

C'est le débouché. Après quatre dossiers consacrés à la sangle, celui-ci nomme la boussole. Il regarde le salariat réel d'aujourd'hui, les orientations qui se le disputent, et la façon dont d'autres mouvements sont remontés de plus bas que nous. Il aboutit à la seule réponse qui résiste à l'immédiatisme : la reconquête est un travail de temps long, une guerre de position, dont nous ne verrons peut-être pas le terme, et c'est précisément ce qui en fait le sérieux.

✦

Cinq dossiers, une seule boussole. La sangle d'hier éclaire celle d'aujourd'hui, et l'histoire n'est convoquée que pour armer le présent.

1884 — LA CAMISOLE ET

Frise chronologique. À chaque date, les deux questions du nu

1884
LA PREMIÈRE SANGLE

La loi Waldeck-Rousseau légalise le syndicat. La reconnaissance protège et identifie du même geste : ce qui constitue la classe en force l'offre à la gestion de l'État.

→ *Premier dossier*

1895
LIMOGES

La CGT naît. Pelloutier arme les Bourses du travail : la science et la conscience avant l'appareil. La boussole a déjà son nom, la formation.

→ *Premier dossier*

1902
MONTPELLIER

Bourses et fédérations fusionnent dans la CGT unifiée. L'outil se rassemble ; la centralisation commence son œuvre ambiguë.

→ *Premier dossier*

1906
AMIENS

La double besogne : défendre le présent, transformer l'avenir. La promesse de tout tenir ensemble, et la pente d'un seul terme qui absorbe l'autre.

→ *Premier dossier*

1943
LE PERREUX

La réunification dans la clandestinité. Ce qui est réellement enraciné se reconstruit sans décret, comme il ne se détruit pas par décret.

→ *Deuxième dossier*

1944-1945
LA LIBÉRATION

Sécurité sociale, nationalisations, comités d'entreprise : la puissance se fait présence. La sangle nouée dans le triomphe est la plus difficile à voir.

→ *Troisième dossier*

1946
LE STATUT

Le statut général fait du fonctionnaire un citoyen. Conquête immense, et cadre qui définit désormais le périmètre du contestable.

→ *Troisième dossier*

1947
LE RETRAIT

Scission, sortie du gouvernement. L'âge des camisoles brutales se referme : la République va inventer la sangle offerte.

→ *Intermède*

1983
LE TOURNANT

La rigueur s'installe, TINA avec elle : la contrainte extérieure devient l'horizon indépassable, opposée depuis à toute revendication.

1995
L'HIVER

Novembre-décembre : le pays s'arrête, le plan Juppé recule. Dernière grande victoire de la guerre de mouvement, et chant du cygne d'une époque.

2008
L'URNE

Bercy : la représentativité se mesure. L'électeur remplace l'adhérent, et l'organisation apprend à vivre en campagne permanente.

→ *Intermède*

2013-2014
LE FIL

Le financement paritaire remplace la cotisation comme nerf de l'outil. La sangle devient financière : qui paie l'outil finit par tenir la main.

→ *Intermède*

Toute conquête institutionnelle
La sangle d'hier éclaire celle d'aujourd'hui : l'hist

T LA BOUSSOLE — 2026

méro : qu'avons-nous gagné, et par où la sangle passe-t-elle ?

1921
LILLE

La scission. L'unité perdue devient l'autre constante de notre histoire, et la division l'alliée la plus fidèle de la camisole.

→ *Premier dossier*

1936
MATIGNON

La grève générale arrache congés, quarante heures, conventions. La victoire installe le syndicat à la table : il y apprendra à rester assis.

→ *Premier dossier*

1939-1940
LA DISSOLUTION

L'État dissout la CGT et croit la tuer : il n'arrache que l'appareil. En dessous, le rapport social tient.

→ *Deuxième dossier*

1940-1943
VICHY

La Charte du travail : la camisole obligatoire. Le syndicat unique s'évapore sans laisser trace dans une seule conscience ouvrière.

→ *Deuxième dossier*

1950
LA LICENCE

Conventions collectives, salaire minimum. L'État n'interdit plus : il accorde. Chaque octroi est un droit conquis et une prise consentie.

→ *Intermède*

1966
LA PRÉSOMPTION

L'arrêté de représentativité ferme la liste : cinq confédérations reçoivent la licence. La concurrence est close, la dépendance ouverte.

1968
LE LOCAL

Grenelle, puis la section syndicale d'entreprise. Le local conquis dans la grève générale : le panneau d'affichage fourni par celui d'en face.

→ *Intermède*

1982
LE CALENDRIER

Auroux. Le CHSCT, émancipation réelle ; la négociation obligatoire, liturgie naissante. Le calendrier du dialogue remplace le rythme des luttes.

→ *Intermède*

2017
LA FUSION

Les ordonnances fondent trois instances dans le CSE. Naissance du militant d'instance : quinze heures de réunion, la procédure comble le vide.

→ *Intermède*

2019-2022
NOS MURS

La loi de transformation vide les CAP, installe CSA et CSAM. Le mot fonctionnaire disparaît des textes : un acte politique.

→ *Intermède*

2026
À ÉCRIRE

La seule notice que la frise ne peut pas écrire : elle s'écrira dans les urnes de décembre, puis dans notre congrès. La frise s'arrête où elle nous attend.

libère et confine du même geste.
toire n'est convoquée que pour armer le présent.



Votre organisation syndicale nous fait confiance, pourquoi pas vous ?

La Macif vous propose des solutions pour vous et votre famille : auto, habitation, santé, crédit...

Et aussi des solutions adaptées au monde de l'entreprise et des associations.

→ **Pour plus d'informations : macif.fr**

MACIF

La Macif, c'est vous.

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

MUTUALITÉ FRANÇAISE **Les contrats santé** distribués par la Macif sont assurés par une mutuelle régie par le Livre II du Code de la mutualité et adhérente à la Mutualité Française.

Les crédits à la consommation distribués par la MACIF sont des produits SOCRAM BANQUE, Société anonyme. Capital 70 000 000 €. RCS NIORT 682 014 865. Siège social : 2 rue du 24 février CS90000 79092 NIORT cedex 9. Mandataire d'assurance n° ORIAS 08044968 (www.orias.fr).

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 1 rue Jacques Vandier 79000 Niort. **Mandataire exclusif en opérations de banque et en services de paiement pour le compte de Socram Banque. N° Orias 13005670 (www.orias.fr)**

La camisole et la boussole
Cinq dossiers, une seule idée

Éditorial

Ce numéro est inhabituel. Par son ampleur d'abord. Un volume d'été, qu'on garde, qu'on relit, qui n'a pas vocation à céder la place au suivant le mois d'après. Par son objet ensuite, qui ne se laisse pas traiter en quatre pages : nous avons voulu reprendre l'histoire du syndicalisme français depuis sa naissance légale, en 1884, jusqu'au présent le plus immédiat, et la lire d'un bout à l'autre à travers une seule question. Cette question, la voici, posée sans détour, au risque de paraître déloyale envers l'organisation à laquelle tant d'entre nous ont donné leurs soirées et leurs week-ends : pourquoi une organisation née pour contester l'ordre établi finit-elle si souvent par en devenir une pièce ?

On peut répondre à cette question par la dénonciation. Les chefs ont trahi, la base s'est endormie, une génération a vendu ce que la précédente avait conquis. Cette réponse est commode. Elle est aussi presque toujours fausse, ou plus exactement elle manque l'essentiel : elle prend pour un accident ce qui est une structure. Car le mécanisme que nous décrivons ne dépend ni de la faiblesse d'un dirigeant ni de la lâcheté d'une époque. Il est inscrit dans la nature même du rapport entre un mouvement ouvrier et l'État qui le reconnaît. S'organiser, c'est se rendre visible ; se rendre visible, c'est se rendre identifiable ; se rendre identifiable, c'est se rendre gouvernable. Le même geste qui constitue la classe en force sociale offre à l'adversaire les instruments de sa gestion.

Et chaque conquête arrachée, la reconnaissance du syndicat, le droit de siéger, l'institution représentative, est simultanément une victoire réelle et un

mécanisme de confinement. Nous ne disons pas que ces conquêtes furent des erreurs. Elles furent des nécessités, et par endroits de véritables émancipations. Nous disons qu'elles portaient en elles, structurellement, les conditions de leur propre neutralisation. C'est tout autre chose.

Gramsci avait un nom pour cela : la révolution passive. Le processus par lequel un ordre social absorbe ce qui le conteste, non en l'écrasant mais en l'intégrant, en lui accordant juste assez pour qu'il devienne partie prenante du dispositif qu'il avait vocation à renverser. Le syndicalisme français a vécu cette histoire sur plus d'un siècle, et c'est elle que les pages qui suivent retracent. De la double besogne d'Amiens, qui promettait de tenir ensemble la défense quotidienne et la transformation du monde, jusqu'au militant d'instance d'aujourd'hui, dont quinze heures de réunion hebdomadaire absorbent l'énergie que deux heures, à peine, laissent à celui qui souffre au troisième étage.

Mais une thèse sur la longue durée ne vaut que si elle éclaire le présent vivant. Et le présent, ici, est venu à notre rencontre sans que nous l'ayons cherché. Une camarade ayant siégé aux plus hautes instances confédérales décrivait récemment, dans un entretien, ce qu'elle voyait de l'intérieur : des militants qui travaillent énormément, mais dans le seul cadre du dialogue social institutionnel ; une cohésion de direction qui fonctionne comme protection mutuelle plutôt que comme ligne ; des formations supérieures démantelées et remplacées, peu à peu, par des modules de management. Elle ne citait aucun théoricien. Elle ne savait pas qu'elle confirmait, mot pour mot, ce qu'un siècle d'archives démontre. C'est ce qui rend son témoignage précieux : non comme dénonciation, mais comme vérification. Le concept avait cent ans ; le voici qui prend un visage, une fatigue, un bureau surchauffé.

De cette rencontre entre l'archive et la chair, nous tirons une image, et deux mots qui donnent son titre à ce numéro. La camisole : ce vêtement d'institutions qui se resserre à mesure qu'on s'agite, et qui finit, c'est là le plus troublant, par rassurer celui qu'il entrave. On ne se bureaucratise pas par excès de zèle réglementaire. On se bureaucratise quand on ne sait plus pourquoi on agit mais qu'il faut continuer d'agir : la procédure vient alors combler le vide laissé par la conviction. Weber croyait la cage fatale, produit nécessaire de la modernité. Nous soutenons l'inverse. La cage n'est pas un destin, elle est un symptôme. On se cadenasse dans la procédure quand on a perdu sa boussole, car l'organisation qui sait où elle va n'a pas besoin de se ligoter pour tenir debout.

La boussole, donc, est l'autre mot. Elle a un nom dans notre histoire, et ce nom traverse tout ce numéro : la formation. Non pas l'instruction qui rend l'agent plus efficace, ni le catéchisme qui le discipline, mais ce que Pelloutier appelait la science et la conscience, la capacité de comprendre le monde pour le transformer. Une classe qui cesse de produire, en son sein, la couche d'intellectuels organiques issue de ses rangs cesse d'être capable d'hégémonie : elle redevient subalterne, condamnée à emprunter à l'adversaire ses catégories de pensée. Abaisser le niveau de la formation, au nom même de la lutte contre l'élitisme, c'est préparer cette subalternité. La camisole et la boussole ne sont pas deux objets. Ils sont les deux

états d'une même organisation : celle qui se ligote parce qu'elle s'est perdue, et celle qui marche droit parce qu'elle sait où elle va.

Nous ne proposons dans ces pages ni programme, ni prescription, ni manifeste. Quelque chose de plus modeste, et peut-être de plus utile : un instrument de lecture. De quoi voir le dispositif pendant qu'on y est pris, distinguer les barreaux des murs porteurs, savoir ce qui dans l'institution est un levier et ce qui est un piège. Ce que chacun en fera, le temps qu'il accordera aux instances et celui qu'il réservera à la construction du rapport de force, la manière dont il formera ceux qui viendront après lui, cela lui appartient. Nous n'avons fait que décrire le terrain. Le parcourir est une autre affaire, et c'est la sienne.

Bonne lecture, et bonnes discussions.

Ivan Candé



cgt

1895

2026



Aux sources : la double besogne et la première sangle

Limoges 1895, Montpellier 1902, Amiens 1906, Lille 1921, Bordeaux 1927, Toulouse 1936

1884. Une loi, celle de Waldeck-Rousseau, autorise les syndicats professionnels, et l'on raconte d'ordinaire ce moment comme une conquête, ce qu'il fut. On le raconte rarement pour ce qu'il fut aussi : l'instant précis où l'État, en reconnaissant le mouvement ouvrier, commence à le tenir. Car reconnaître, c'est nommer ; nommer, c'est rendre visible ; et ce qui devient visible devient, du même mouvement, identifiable et gouvernable. La première sangle ne se noue pas dans une défaite. Elle se noue dans la victoire inaugurale, dans le texte de loi qui dit au syndicat : tu as droit de cité, à condition d'avoir un siège, des statuts, une existence repérable. Nous tenons là, dès l'origine, le nœud que tout ce numéro s'emploie à défaire.

Vient ensuite la formule la plus haute que le mouvement se soit donnée, la double besogne, inscrite à Amiens en 1906 : mener de front la défense des intérêts immédiats et la préparation de l'émancipation intégrale. Tenir les deux bouts. Le bulletin de paie et le monde à changer. Nous la citons encore, un siècle après, comme on récite une prière dont on a oublié qu'elle engageait. Or relisons les congrès fondateurs avec la question qui nous occupe, et sous le récit héroïque un autre récit affleure. Les deux besognes ne pèsent pas du même poids dans le temps. La défense immédiate est quotidienne, pressante, mesurable : elle remplit l'agenda, elle réclame son dû chaque matin. L'émancipation est lointaine, sans échéance, sans urgence qui la convoque : elle attend. Et quand l'urgence et l'horizon se disputent les mêmes heures militantes, on sait d'avance lequel l'emporte.

Le piège n'est pas dans la trahison d'un principe. Il est dans la pente d'une

organisation qui, pour servir, doit d'abord exister, et qui, pour exister, doit se structurer, se reconnaître, se faire reconnaître. S'organiser, c'est déjà accepter le terrain de l'adversaire. Limoges 1895, Montpellier 1902, Amiens 1906 : ces congrès posent les fondations du syndicalisme français, et nul ne le leur reproche. Mais ils tendent aussi, sans le savoir, les premières sangles d'un vêtement que nul n'a voulu et que tous porteront. La conquête et le confinement sont nés le même jour. Tout le reste en découle.

Qu'est-ce qu'une centrale, et à quoi sert-elle ?

Limoges 1895, Paris 1921

Vingt-six ans séparent les deux congrès, et tout paraît les opposer. Limoges fonde, Paris déchire. L'un construit une maison, l'autre la coupe en deux. On les enseigne séparément, comme un commencement heureux et une rupture malheureuse, et c'est précisément ainsi qu'on n'en comprend aucun. Car la scission de 1921 ne tombe pas du ciel : elle remonte à la surface tout ce que la fondation de 1895 avait laissé en suspens. La CGTU naissante ne crée pas les fractures. Elle les révèle. L'histoire du syndicalisme français commence dans cet écart entre ce qu'on a cru fonder et ce qu'on avait réellement construit.

Septembre 1895. Les délégués des syndicats et des Bourses du travail se réunissent à Limoges, et l'on aurait tort de croire qu'ils viennent seulement créer une structure. Ils viennent répondre à un manque que la légalisation de 1884 avait ouvert sans le combler : dispersés d'un côté en fédérations de métiers, de l'autre en Bourses du travail, les travailleurs organisés n'ont aucun instrument unitaire capable de porter leurs revendications à l'échelle du pays. La CGT est la réponse à ce manque. Mais fonder une centrale, c'est trancher des questions dont aucune ne se laisse résoudre à bon compte, et Limoges, pour exister, choisit de ne pas les trancher.

La première est celle de la structure. Fédération de fédérations, ou quelque chose de plus ambitieux ? Limoges opte pour une architecture duale : les fédérations de métiers, verticales, organisées par branche ; les Bourses du travail, horizontales, organisées par territoire. Ce n'est pas un compromis de circonstance, c'est la cohabitation de deux idées du syndicat. Pour les unes, l'unité naît de la solidarité du métier, de l'art partagé, du même rapport d'exploitation. Pour les autres, elle naît du lieu, du bassin de vie, de la solidarité entre travailleurs que tout sépare sauf le territoire qu'ils habitent. Deux logiques sous un même toit, et nul ne dit laquelle commande.

La deuxième question est celle du politique, et Limoges ne la tranche pas davantage. On y affirme l'indépendance du syndicat à l'égard des partis, sans en tracer les contours. L'ambiguïté est stratégique, et elle est même habile : elle permet de tenir ensemble l'anarcho-syndicaliste qui rejette toute politique d'appareil, le guesdiste qui voit dans le syndicat le bras du parti, et le pragmatique qui ne veut que des résultats. Cette coexistence tient tant que la conjoncture n'exige aucun choix. Elle tiendra un quart

de siècle. Puis Octobre 1917 posera la question pour de bon, et le toit se fendra.

La troisième question est la plus prosaïque, et c'est elle qui décide du reste : les moyens. Quelles ressources, quel appareil permanent, quels modes de décision ? Limoges adopte des statuts minimaux, laisse une large autonomie aux organisations membres, se fait délibérément légère. Cette légèreté lui permet d'exister malgré des ressources dérisoires. Elle lui interdit du même coup d'exercer une direction stratégique réelle. Voilà le premier paradoxe d'une longue série : pour pouvoir exister, la centrale renonce d'avance à pouvoir vraiment diriger.

Entre Limoges et Lille, trois contradictions mûrissent jusqu'à éclater. La guerre d'abord. En 1914, la direction confédérale choisit l'union sacrée, range la CGT du côté de l'État bourgeois, et la blessure ne se referme pas. Pour toute une part du mouvement, c'est la trahison du principe d'indépendance ; pour la direction, la nécessité dictée par les circonstances. La Révolution russe ensuite. Octobre 1917 n'est pas une révolution dans les livres : c'est un État ouvrier réellement constitué, une Internationale réellement organisée qui entend fédérer les forces révolutionnaires du monde entier. Devant cela, la neutralité de principe à l'égard des organisations politiques devient une position introuvable pour une fraction croissante du mouvement. L'organisation enfin. La CGT sort de la guerre gonflée de nouveaux adhérents que rien n'a formés aux traditions du syndicalisme révolutionnaire, qui attendent des résultats immédiats et résistent mal aux pressions. La croissance masque la fragilité. La masse n'est pas la force.

Juillet 1921, Lille. Dernier congrès unitaire avant que la minorité ne parte fonder la CGTU. Il faut lire le vote du 30 juillet pour ce qu'il est, et non pour ce qu'on en a fait. Ce n'est pas la victoire de Jouhaux sur Monmousseau , ni le triomphe du réformisme sur la révolution. C'est le moment où deux conceptions incompatibles du syndicalisme se reconnaissent enfin comme telles et cessent de feindre qu'elles peuvent cohabiter sans fin dans le même cadre. Le différend tient en une question : l'indépendance syndicale est-elle compatible avec l'affiliation à Moscou ? Pour la majorité, non : tout lien organique permanent avec une organisation politique extérieure, si révolutionnaire se proclame-t-elle, compromet l'autonomie du mouvement. La motion le dit dans les termes les plus nets, la contradiction entre indépendance syndicale et liaison permanente à l'action politique interdit à tout syndicat confédéré d'appartenir à deux Internationales. Pour la minorité, oui : la solidarité internationale des travailleurs dans le combat révolutionnaire est une nécessité que le principe d'indépendance ne peut pas sacrifier. Deux fidélités à l'indépendance, retournées l'une contre l'autre.

Et voici le paradoxe qui éclaire tout l'axe. En se séparant, les deux courants révèlent enfin ce que Limoges avait voulu fonder sans le nommer. D'un côté, le syndicat comme force sociale autonome, capable d'arracher des avancées dans le cadre des institutions tout en travaillant à les transformer. De l'autre, le syndicat comme force de rupture, dont l'autonomie ne vaut que mise au service d'une orientation de classe intransigeante. La scission ne crée pas ces deux syndicalismes. Elle les nomme. Ce que la fondation avait enveloppé dans une

ambiguïté féconde, la rupture le déplie en pleine lumière, et le prix en sera lourd : quinze ans d'énergies militantes détournées de la lutte contre le patronat vers la bataille fratricide, coût que nul compte rendu officiel n'inscrit mais que les deux organisations paieront jusqu'en 1936.

Que nous disent encore ces deux congrès ? Trois choses, qui ne sont pas d'un autre âge. Que la fonction du syndicat, négocier les conditions du capitalisme ou travailler à le renverser, est une tension constitutive, sans solution définitive, et que ceux qui ont choisi un seul terme, le réformisme pur ou le révolutionnarisme pur, l'ont toujours payé. Que l'indépendance proclamée à Limoges n'est jamais acquise : elle se reconquiert sans cesse, contre les gouvernements, contre les partis qui veulent instrumentaliser, et contre la pente interne de bureaucratisation qui fait des appareils des fins en soi. Cette dernière menace, la plus sourde, est celle que tout ce numéro poursuit. Et que la division a un coût historique réel, qu'il faut peser face aux raisons qui la justifient. Lille n'a pas tranché un débat. Il a montré qu'on ne fonde jamais sur une ambiguïté sans qu'elle revienne, un jour, réclamer son dû.

Bourses ou Fédérations ? La question territoriale

Montpellier 1902

Il existe des congrès dont l'importance n'a aucun rapport avec leur notoriété. Montpellier 1902 est de ceux-là. Coincé dans la mémoire entre la fondation de Limoges et l'éclat de la Charte d'Amiens, le treizième congrès national corporatif, tenu du 22 au 27 septembre dans la salle des concerts du Grand Théâtre, passe pour une étape administrative. Il est tout autre chose. C'est là que la question d'architecture la plus lourde du syndicalisme français reçoit sa réponse, et que cette réponse trace les sillons où coulera, pour des décennies, la forme du mouvement ouvrier. Derrière une querelle de structure se cache, comme toujours, une querelle sur ce qu'est un syndicat.

Pour mesurer ce qui se joue, il faut revenir à la fracture. Depuis la rupture de Rennes en 1898, le mouvement syndical français vit scindé en deux. D'un côté la CGT, née à Limoges, qui fédère les syndicats par branche et par industrie. De l'autre la Fédération des Bourses du travail, qui regroupe les organisations locales autour de ces institutions territoriales nées dans les années 1880, là où la municipalité met des locaux à la disposition des ouvriers syndiqués d'une même ville. Deux structures, deux logiques qui ne se recouvrent pas. La Fédération pense l'organisation à l'échelle du métier : le typographe, le métallurgiste, le mineur se regroupent parce qu'ils partagent le même art, les mêmes patrons, les mêmes rapports d'exploitation. L'unité se fait horizontalement, par la solidarité de la profession. La Bourse pense à l'échelle du lieu : les ouvriers d'une ville, quels que soient leurs métiers, convergent vers un espace commun où l'on mutualise tout, placement, bibliothèque, caisse de grève, formation, propagande. L'unité se fait par le voisinage. Le compte rendu du congrès d'Alger, qui précède Montpellier, rappelle sans détour que la Fédération des

Bourses avait jadis déclaré que la Confédération n'avait pas sa raison d'être, et que le seul organisme central devait être elle-même. Rennes avait tranché dans le vif. Quatre ans plus tard, Montpellier doit bâtir ce que l'histoire n'avait pas produit spontanément : un toit commun.

Le débat sur l'unité ouvrière qui occupe plusieurs journées n'est pas un débat mais trois, superposés, que les délégués mêlent sans toujours les démêler. Un débat institutionnel sur le rapport entre les deux structures. Un débat organisationnel sur la forme des fédérations, par métier ou par industrie. Un débat démocratique sur la représentation, une voix par organisation ou proportionnelle aux effectifs. Ces trois fils n'en font qu'un, parce qu'ils renvoient tous à la même question nue : quelle est l'unité pertinente de l'organisation ouvrière ? Le syndicat d'entreprise, la fédération de métier, la fédération d'industrie, la Bourse locale, l'union régionale, la confédération nationale ? Tout le reste découle de la réponse.

Guérard, qui représente les cheminots, pose la position de ceux qui refusent d'intégrer les Bourses dans la Confédération avec une netteté qui ne s'embarrasse pas : pour qu'il y ait unité, il faut unité de but et d'action. Or le projet prévoit deux sections, fédérations et bourses, qui pourront diverger. Ce n'est pas l'unité, c'est la confusion érigée en principe. Bourchet, rapporteur de la commission, ne nie pas la tension : il la déplace. La commission a reconnu que le projet le plus cohérent au plan logique était celui des métallurgistes de l'Oise. Mais la logique n'est pas tout. Est-il possible, demande-t-il, de déclarer que pour faire l'unité on doit démolir tout ce qui existe ? Les Bourses ne sont pas une abstraction qu'on raye d'un trait. Ce sont des réalités qui ont rendu des services à la classe ouvrière, qui animent des dizaines de milliers de travailleurs, qui forment souvent, en province, le seul cadre d'organisation disponible. Niel, qui parle pour les Bourses, ajoute l'argument du territoire : là où nul métier ne pèse assez pour constituer une fédération nationale, la Bourse est le seul organe capable de regrouper des syndicats épars. Supprimer les Bourses de la Confédération, c'est priver des régions entières de toute représentation. L'argument territorial est aussi un argument démocratique.

Mais c'est dans une remarque presque incidente que se noue la tension la plus durable, celle qui regarde droit vers le cœur de ce numéro. Plusieurs délégués rappellent que les Bourses du travail dépendent des municipalités pour leurs locaux. Elles tiennent leur existence matérielle d'une concession de la puissance publique. Et qui donne le mur peut le reprendre. L'autonomie de la Bourse comme organisation de lutte doit donc être défendue contre la vulnérabilité de la Bourse comme bâtiment municipal. Voilà, dès 1902, la première figure concrète de la sangle. Non pas une institution lointaine, non pas un grand mécanisme d'État, mais une clé que le maire détient et que le syndicat n'a pas. S'abriter sous un toit qu'on ne possède pas, c'est accepter par avance que l'abri puisse devenir une prise. La camisole, ici, n'a pas le visage de la trahison ni de la répression. Elle a celui, banal, du loyer impayable et du local prêté. Le mouvement ouvrier découvre qu'on peut le tenir non par la force, mais par les conditions matérielles de sa propre existence.

Reste une décision prise à Montpellier presque sans qu'on s'en aperçoive, en

quelques minutes, sans discussion, et c'est la plus lourde de toutes. L'article premier des nouveaux statuts. La Confédération, y lit-on, groupe en dehors de toute école politique tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat, et nul ne peut se servir de son titre de confédéré dans un acte électoral quelconque. On reconnaît la formule. C'est, mot pour mot ou presque, ce qui sera consacré quatre ans plus tard comme le fondement de la Charte d'Amiens. Le texte sacré de 1906 n'est pas né d'une illumination soudaine de la conscience syndicale : il dormait déjà dans les statuts de 1902, adopté entre deux séances, sans débat. La Charte n'est pas une rupture. C'est la solennisation d'une formule qui circulait depuis quatre ans. Les grands textes fondateurs, souvent, ne fondent rien : ils gravent dans le marbre ce que la pratique avait déjà tranché.

Que nous dit encore Montpellier ? Que la question de l'échelle pertinente n'est pas close, et qu'elle nous revient avec une acuité nouvelle. Le capital opère à des échelles croissantes, mondiale, européenne, nationale, tandis que les travailleurs restent ancrés dans leurs territoires, leurs établissements, leurs bassins de vie. Le différend entre Bourchet, qui veut une voix par organisation pour que la petite structure combative ne soit pas écrasée par la grande structure molle, et Hardy, qui veut la proportionnelle aux effectifs pour qu'une confédération soit vraiment représentative, ce différend-là, nous ne l'avons pas réglé. Quand nous construisons nos unions fédérales régionales, quand nous cherchons l'articulation juste entre le syndicat d'établissement et la structure territoriale, quand nous tentons de couvrir des territoires aussi vastes que ceux du ministère de la Transition écologique, nous rejouons, dans les conditions de notre siècle, le débat ouvert dans la salle des concerts du Grand Théâtre. Non que les situations soient identiques : elles ne le sont pas. Mais les questions que pose toute architecture syndicale sont, dans leur fond, demeurées les mêmes. Et la plus sourde d'entre elles reste celle de Montpellier : de quel toit dépendons-nous, et qui en tient la clé ?

L'indépendance : de quel joug parle-t-on ?

Amiens 1906, Lille 1921, Bordeaux 1927

Tout le monde, dans le mouvement ouvrier, se réclame de l'indépendance syndicale. C'est le mot le plus consensuel de notre vocabulaire, et c'est pourquoi il faut s'en méfier. Car sous le même mot, les uns et les autres ne désignent jamais le même joug. Demander l'indépendance ne dit rien tant qu'on n'a pas dit : indépendance contre quoi ? Amiens, Lille, Bordeaux, trois congrès, trois réponses qui croient parler de la même chose et parlent de choses différentes. L'histoire de cette équivoque est l'histoire d'un piège qui se referme lentement.

Octobre 1906, Amiens. La CGT adopte la résolution qui deviendra sa charte, et qui restera, un siècle durant, le texte le plus cité et le moins relu du syndicalisme français. Que dit-elle, au fond ? Deux choses tenues ensemble. D'abord la double besogne : mener au jour le jour la défense des intérêts immédiats, et préparer l'émancipation intégrale qui passe par l'expropriation capitaliste. Ensuite l'indépendance : le syndicat se

suffit à lui-même, il n'a pas à se subordonner aux partis, la lutte économique se mène dans le syndicat et non dans le sillage d'une organisation politique. La formule est belle, et elle est sincère. Mais elle repose sur un pari que rien, en 1906, ne vient encore démentir : que la défense immédiate et la transformation révolutionnaire peuvent loger sous le même toit sans que l'une dévore l'autre. Tout l'avenir tiendra dans ce pari, et dans la façon dont il sera tenu ou perdu.

Car la double besogne porte en elle un défaut de fabrication que ses auteurs n'ont pas vu, ou n'ont pas voulu voir. Les deux besognes ne pèsent pas le même poids dans le temps des hommes. La défense immédiate est quotidienne, pressante, mesurable. Elle a un calendrier, des échéances, des résultats qu'on peut compter. L'émancipation, elle, n'a pas de date. Elle est l'horizon, et un horizon ne convoque personne à neuf heures lundi matin. Quand l'urgence et l'horizon se disputent les mêmes heures militantes, l'urgence gagne toujours, non par lâcheté mais par gravité, comme l'eau descend la pente. Amiens promet de tenir les deux bouts. La pratique, jour après jour, lâchera le bout qui n'a pas d'échéance. Ce n'est pas une trahison. C'est une loi.

Lille 1921 est l'heure où le pari se révèle intenable, et où l'indépendance montre son double visage. La question qui fracture le congrès est simple à énoncer : l'indépendance syndicale est-elle compatible avec l'affiliation à l'Internationale de Moscou ? Et chaque camp répond au nom de l'indépendance. La majorité dit : l'indépendance, c'est l'autonomie à l'égard de tout parti, y compris révolutionnaire ; tout lien organique permanent avec une organisation politique extérieure compromet la liberté du mouvement. La minorité dit : l'indépendance n'est pas l'isolement ; refuser la solidarité internationale des travailleurs au nom de l'autonomie, c'est faire de l'indépendance une coquille vide. Le même mot, retourné en deux armes opposées. Ce que Lille révèle, ce n'est pas qu'un camp a raison contre l'autre. C'est qu'Amiens avait abrité, sous une formule unique, deux conceptions du joug que la conjoncture allait forcer à se séparer. Tant qu'aucune révolution n'était réellement accomplie, on pouvait être indépendant en général. Octobre 1917 a rendu la généralité impossible.

Bordeaux 1927 montre le revers de la médaille, du côté de la CGTU cette fois, et c'est un délégué de la minorité qui le dit avec une lucidité que les vainqueurs n'ont pas. La CGTU, en proclamant son indépendance révolutionnaire contre le réformisme de la CGT, est en train de tomber dans un joug d'un autre genre : celui du parti qui l'oriente, de l'Internationale qui la tient, de l'orthodoxie qui la dévore. Monmousseau lui-même fixe la ligne en termes qui en disent long : l'écart séparant l'opposition Révolution Prolétarienne de la CGTU est plus grand que celui qui sépare cette opposition de la CGT, et la plate-forme de cette opposition est néo-réformiste. Traduisons : qui n'est pas pleinement aligné est déjà presque passé à l'ennemi. L'indépendance proclamée contre le réformisme s'est muée en dépendance à l'égard d'une discipline qui ne tolère plus la nuance. Le joug qu'on croyait avoir fui par une porte rentre par l'autre. Voilà la leçon que Bordeaux offre à qui veut l'entendre : on ne se libère jamais du joug en général, on échange un joug contre un

autre, et la seule question qui vaille est de savoir lequel laisse encore respirer.

Et c'est ici que l'axe rejoint le fil de tout le numéro. L'indépendance qu'Amiens proclame est dirigée contre un danger précis et daté : le parti politique, l'État qui veut domestiquer, le gouvernement qui veut instrumentaliser. C'est le joug visible de 1906. Mais un demi-siècle plus tard, le joug aura changé de visage sans qu'on s'en aperçoive. Ce ne sera plus le parti qui menacera l'autonomie du syndicat : ce sera l'institution elle-même, l'instance où l'on siège, le dialogue social qui occupe et qui use, la cogestion qui intègre. La camisole de la maturité n'a pas le visage que la Charte d'Amiens redoutait. Le syndicalisme français a passé un siècle à monter la garde contre le joug du parti, et il s'est laissé prendre par le joug de l'institution, qui ne ressemblait à rien de ce qu'Amiens avait appris à craindre. On surveille toujours la porte par laquelle l'ennemi est déjà entré la dernière fois. Il entre par la suivante.

L'indépendance, donc, n'est pas un acquis qu'on inscrit une fois pour toutes dans une charte. C'est une vigilance qui doit changer d'objet aussi souvent que le pouvoir change de masque. Amiens nous a légué le mot. Il nous revient, à nous, de redéfinir sans cesse contre quel joug il faut le brandir, et de ne pas commettre l'erreur de défendre l'indépendance d'hier pendant que se noue la dépendance d'aujourd'hui.

Unité et scission : la longue marche vers Toulouse

Lille 1921, Bordeaux 1927, Toulouse 1936

Quinze ans. C'est le temps que la scission de 1921 a coûté au mouvement ouvrier français : quinze années d'énergies détournées de la lutte contre le patronat vers la guerre entre frères, deux organisations qui se disputent la représentation ouvrière pendant que l'adversaire, lui, n'est pas divisé. On peut raconter cette période comme une parenthèse malheureuse refermée en 1936. On la comprend mieux comme une expérience sur la nature de l'unité, sur ce qu'elle est, sur ce qu'elle coûte, sur ce qui la rend possible. Et la leçon qu'on en tire n'est pas celle qu'on attend.

Ce que Lille a défait en 1921, ce n'est pas seulement une organisation : c'est une idée de l'unité. L'idée qu'une formule de compromis entre courants stratégiquement divergents pouvait tenir durablement. La Charte d'Amiens avait été ce compromis : elle laissait coexister, sous une même autonomie proclamée, le réformiste qui négocie et le révolutionnaire qui prépare la rupture. La Révolution russe a fait exploser cet arrangement en révélant qu'autonomie à l'égard des partis et orientation révolutionnaire pouvaient devenir antagoniques dès lors qu'un parti se réclamait lui-même de la révolution prolétarienne. Le compromis d'Amiens tenait dans le vague. Octobre l'a sommé d'être précis, et la précision l'a tué.

Bordeaux 1927 marque un triple épuisement, et il faut le nommer avec exactitude parce que c'est lui qui prépare, à rebours, la réunification. Épuisement du débat interne d'abord : à Bordeaux, ce ne sont plus deux camps mais trois qui s'affrontent, la majorité confédérale de Monmousseau, l'opposition Révolution Prolétarienne de Monatte et

Chambelland, la CGT réformiste de Jouhaux. La scission engendre la scission ; à force de pureté, on se divise toujours davantage. Épuisement du rapport de forces ensuite : la CGTU a perdu des adhérents depuis sa fondation, l'offensive patronale des années vingt pèse, la stabilisation capitaliste décourage, et pendant ce temps la CGT a su s'incruster dans les institutions paritaires. Elle, au moins, occupe le terrain. Épuisement de la conjoncture enfin : le fascisme triomphe en Italie depuis 1922, la menace s'accumule en Allemagne, et la question de l'unité de classe cesse d'être un objectif lointain pour devenir une nécessité défensive immédiate. On ne se réunifie pas parce qu'on s'est convaincu. On se réunifie parce que l'ennemi commun est devenu trop dangereux pour qu'on reste divisé.

Toulouse, mars 1936. L'unité se refait, et la manière dont elle se refait est plus instructive que le fait lui-même. Le délégué Sémat, ouvrant le débat sur les statuts, refuse de farder la réalité : deux idéologies, dit-il, continuent de s'affronter dans le mouvement ouvrier depuis ses origines, celle de Proudhon et celle de Marx. La première fonde le réformisme et la collaboration pacifique du capital et du travail, la seconde fonde la lutte révolutionnaire de classe. Cette franchise est inconfortable, et c'est sa vertu. Elle reconnaît que la réunification ne résout pas le désaccord de fond : elle l'enjambe. La CGT de 1936 ne sera pas une synthèse, ce serait un mensonge. Elle sera un cadre commun où deux traditions continuent de coexister et de se disputer, sous la contrainte d'une discipline partagée et d'un ennemi commun. L'unité n'est pas la fin de la contradiction. Elle est une manière de l'héberger.

Le préambule des statuts adoptés à Toulouse dit cette coexistence avec précision, et il y ajoute une clause neuve que ni Amiens ni Saint-Étienne ne portaient. Il proclame l'indépendance absolue du mouvement syndical à l'égard du patronat, des gouvernements, des partis et des sectes philosophiques, la formule canonique. Mais il ajoute aussitôt que la neutralité à l'égard des partis ne saurait impliquer l'indifférence à l'égard des dangers qui menaceraient les libertés publiques. La CGT de 1936 se réserve le droit de sortir de la neutralité quand les libertés fondamentales sont en jeu. C'est l'antifascisme qui entre dans les statuts, et c'est la conjoncture qui fait l'unité bien plus que la volonté militante. Toulouse ne réconcilie pas Proudhon et Marx. Il les contraint à marcher du même pas devant un péril qui les dépasse l'un et l'autre.

Que nous enseignent ces quinze ans ? D'abord que la scission n'a rien résolu des désaccords qui l'avaient produite ; Sémat le dit en 1936, les deux idéologies sont toujours là, intactes. Ce que la réunification produit, ce n'est pas leur disparition, c'est un nouveau cadre pour les gérer. L'unité syndicale n'est jamais la fin de l'histoire : c'est un mode d'organisation des contradictions internes, un pari sur la capacité du mouvement à se gouverner malgré ses divisions. Ensuite que les conditions extérieures comptent autant que les volontés. Sans la montée du fascisme, sans le Front populaire, sans la dynamique sociale qui montait, la réunification n'aurait pas eu lieu. L'unité n'est pas affaire d'état d'esprit ou de bonne volonté ; c'est affaire d'analyse des rapports de forces et de lecture juste du moment.

Cette leçon nous regarde directement, nous qui construisons la FNEE-CGT dans

la perspective de notre prochain congrès, avec nos tensions et nos héritages. L'unité n'est jamais donnée une fois pour toutes : elle se conquiert, se perd, se reconquiert. Les désaccords stratégiques entre courants sont consubstantiels au mouvement ouvrier ; les nier ne les efface pas, les assumer les rend gouvernables. Et la force d'une confédération ne se mesure pas à son homogénéité, une organisation homogène est souvent une organisation appauvrie, mais à sa capacité de tenir ensemble des travailleurs divers dans un même combat. Toulouse a tenu jusqu'en 1947, jusqu'à ce que la guerre froide rouvre la faille. Onze ans. Ce n'est pas rien, et ce n'est pas l'éternité. C'est la condition de tout mouvement qui refuse d'être une secte. Et la secte, justement, est l'autre nom de la camisole, celle qu'on se coud à soi-même quand on préfère la pureté du petit nombre à l'embarras du grand.

Sources primaires mobilisées dans ce dossier :

Compte rendu du Congrès constitutif de Limoges (CGT, septembre 1895)

XIIIe Congrès national corporatif, Montpellier, 22-27 septembre 1902, Compte rendu officiel des travaux

Charte d'Amiens, XIVe Congrès national corporatif, octobre 1906

Compte rendu du Congrès de Lille (CGT, 25-30 juillet 1921)

Congrès constitutif de la CGTU, Paris, décembre 1921, et Saint-Étienne, juin-juillet 1922

IVe Congrès de la CGTU, Bordeaux, 19-24 septembre 1927, dont le discours Monmousseau

Congrès confédéral d'unité de Toulouse, 2-5 mars 1936, et statuts adoptés.

1939-1943 : ce qui tient quand l'appareil tombe

Dissolution, clandestinité, accords du Perreux. Ce que l'adversité révèle d'une organisation enracinée

Si la camisole était l'organisation elle-même, alors une organisation à qui l'on arrache toutes ses sangles cesserait d'exister. Or l'histoire offre une expérience cruciale, au sens où les physiciens l'entendent : une situation limite qui tranche entre deux hypothèses. Cette expérience, c'est 1939-1943.

En septembre 1939, la CGT est dissoute par décret. Plus de statuts, plus de locaux, plus de cotisations, plus de presse légale, plus d'instances. Tout ce qui faisait l'appareil disparaît d'un trait de plume, et bientôt l'Occupation ajoute à la dissolution la menace de mort. Et pourtant quelque chose tient. Dans les entreprises, des liens demeurent ; une presse clandestine renaît, numéro après numéro ; des réseaux se reconstituent dans la clandestinité la plus dénuée de moyens. En avril 1943, au Perreux, l'unité syndicale se refait, sans texte, sur un accord verbal, par la seule force du lien de résistance. Ce qui survit là n'est pas l'organisation-appareil : c'est l'organisation-rapport, le tissu de confiance constitué sur la durée, ce que Gramsci appelait la capillarité du mouvement dans la société. La démonstration est sans appel, et elle éclaire tout le reste de ce numéro. La camisole n'est pas l'organisation. On peut tout perdre des sangles et garder la boussole. Mieux : c'est précisément quand l'appareil s'effondre que l'on découvre ce qui, de l'organisation, était essentiel et ce qui n'était qu'enveloppe. Ce dossier est le contre-modèle lumineux autour duquel tout le numéro tourne.

Ce dossier est consacré à une période sans équivalent dans l'histoire du mouvement syndical français : les quatre années qui séparent la dissolution de fait de la CGT, à l'automne 1939, de la réunification clandestine d'avril 1943, scellée par les accords du Perreux. Quatre années où l'organisation survit hors de toute légalité, sans locaux, sans cotisations régulières, sans presse autorisée, et pourtant sans disparaître. Ni organisationnellement, ni politiquement, ni moralement.

Ce n'est pas un exercice d'histoire pour l'histoire. Si nous y consacrons tant de pages, c'est que cette période pose, dans les conditions les plus extrêmes qui soient, les questions qui sont les nôtres. Qu'est-ce qui tient dans une organisation quand tout l'appareil s'effondre ? Qu'est-ce qui fait qu'une organisation est réellement enracinée dans les rapports sociaux, plutôt que simplement implantée dans des structures ? Comment se reconstruit l'unité après une fracture profonde ? Et que nous dit le contre-modèle de Vichy, cette tentative de fabriquer par décret un mouvement social de substitution, sur ce que le syndicalisme est et sur ce qu'il ne peut pas être ?

Les sources mobilisées ici comprennent le compte rendu sténographique du congrès confédéral de Nantes de novembre 1938, les numéros de La Vie Ouvrière pour l'année 1939, et les éditions de la VO clandestine conservées à la Bibliothèque nationale de France. Nous devons à l'Institut CGT d'histoire sociale la numérisation de l'essentiel de ce corpus, qui forme la colonne vertébrale documentaire de ce travail.

Introduction - Ce que l'adversité révèle

Il y a des périodes où le mouvement syndical est vainqueur. Les effectifs croissent, les conquêtes s'accumulent, les formes institutionnelles se consolident, et le militant qui les traverse apprend quelque chose de réel sur la puissance de l'action collective. Ces périodes ont leur grandeur. Mais elles ne montrent jamais ce que montrent les autres, plus rares et plus dures, où tout ce qui était institué s'effondre, où l'appareil disparaît, où la légalité s'évanouit, et où la question n'est plus de progresser mais de survivre. Ces périodes-là révèlent ce que les victoires dissimulent : ce qui reste quand tout le reste a disparu.

1939-1943 est de celles-là. En quelques mois, la CGT réunifiée de 1936, celle qui avait arraché Matignon, les quarante heures, les congés payés, celle qui avait fédéré cinq millions d'adhérents dans l'élan du Front populaire, est dissoute, interdite, traquée. Locaux fermés, journaux suspendus, dirigeants arrêtés, déportés, et pour certains ralliés à l'occupant. Et pourtant, quelque chose subsiste. Des militants travaillent encore dans les entreprises. Des réseaux se reconstituent. Une presse clandestine circule de main en main dans les ateliers. Et en avril 1943, dans un pavillon de banlieue, deux représentants de tendances qui se déchiraient cinq ans plus tôt signent l'accord de réunification qui sera le socle de la CGT de la Libération.

Comment cela est-il possible ? Voilà la question. Non pour la romantiser, car la clandestinité n'a rien de romantique pour

qui la vit, avec la peur des arrestations, la torture, les camarades qui disparaissent, mais pour en tirer ce qu'une expérience aussi extrême autorise. Car cette période démontre, empiriquement, la différence que tout ce numéro met au jour : celle qui sépare l'organisation comme appareil de l'organisation comme rapport social. L'appareil se détruit. Le rapport, quand il est réellement constitué, survit à la destruction de l'appareil.

C'est ici que la camisole se lit par l'envers. Tout ce numéro raconte comment l'institution se referme sur le mouvement, comment les sangles se nouent, comment la puissance se change en présence. 1939-1943 raconte l'inverse : ce qui arrive quand on arrache d'un coup toutes les sangles. Quand l'État, qui avait reconnu le syndicat pour mieux le tenir, le dissout brutalement et croit l'avoir tué. La camisole, en disparaissant, laisse voir ce qu'elle enserrait. Et ce qu'elle enserrait n'était pas l'organisation tout entière : c'était son appareil. En dessous, intact, demeure le rapport social, ce que Gramsci nommait la capillarité, cette sédimentation du lien dans le tissu de la société civile et dans les rapports de production. L'organisation hégémonique n'est pas celle qui a les structures les plus imposantes. C'est celle qui a su descendre assez profond pour qu'aucun décret n'atteigne ses racines. La CGT clandestine en est la démonstration la plus saisissante que notre histoire ait produite.

Mais rien de 1940 ne se comprend sans l'état de la CGT au moment où la catastrophe la frappe. Et cet état se lit avec le plus de précision à Nantes, novembre 1938, dernier congrès avant le vide. Non parce que ce congrès serait un moment de crise ouverte : en surface, l'organisation tient, les résolutions sont votées, la direction reconduite. Mais dans la profondeur des débats se lisent déjà les fractures qui produiront, un an plus tard, la désintégration. Et se lisent aussi les solidarités que rien ne pourra défaire, les militants pour qui l'organisation n'est pas une fonction mais une identité. Ce sont eux qui seront dans les usines en 1941, dans les réseaux en 1942, autour de la table du Perreux en 1943. C'est d'eux que vient la démonstration. Comprendre Nantes, c'est comprendre à la fois ce qui va craquer et ce qui va tenir.

Nantes, novembre 1938 : le dernier congrès avant le vide

Le congrès national de la CGT se tient à Nantes du 14 au 17 novembre 1938. Plus de douze cents délégués, représentant une organisation qui dépassait deux ans plus tôt les cinq millions d'adhérents. Le chiffre a déjà décru, et le débat sur les effectifs est lui-même un des points de tension. En surface, tout tient : on débat, on vote, on reconduit la direction. Sous la surface, trois fractures travaillent l'organisation, et chacune annonce ce qui va suivre.

La fracture sur l'indépendance, un nom pour une divergence de trajectoire

La première fracture porte un mot rassurant : l'indépendance syndicale. Mais sous le mot, deux trajectoires opposées. Pour la tendance de Léon Jouhaux, l'indépendance signifie l'autonomie de la confédération à l'égard de tout parti, et d'abord à l'égard du Parti communiste, dont l'influence dans la CGT

réunifiée n'a cessé de croître depuis 1936. Pour la tendance Dumoulin-Belin, qui fait de l'anticommunisme le cœur de son combat, l'indépendance devient l'arme d'une reconquête : il s'agit de desserrer l'étreinte unitaire, de reprendre la main. Et pour les militants communistes, l'indépendance n'a jamais voulu dire la rupture avec le mouvement politique qui porte la même analyse de classe. Trois sens du même mot, et le congrès ne tranche pas. Il enregistre la divergence sous une formule de compromis. Ce qui n'est pas dit à Nantes devra l'être un an plus tard, dans des conditions autrement plus dures.

Munich et la situation internationale : trois résolutions, une impasse

La deuxième fracture est internationale, et elle est la plus grave, parce qu'elle engage la nature même du fascisme et la conduite à tenir devant lui. Trois résolutions s'affrontent. La première, portée par la tendance Dumoulin-Belin, relève du pacifisme intégral : la guerre est le pire des maux pour la classe ouvrière, Munich l'a évitée, il faut donc soutenir toute politique qui maintient la paix, au prix s'il le faut de concessions. Ce raisonnement a une cohérence, et il faut la prendre au sérieux pour comprendre qu'elle séduise un mouvement qui n'a pas oublié 1914. Mais sa faiblesse est qu'il ne distingue pas la paix bâtie sur un rapport de forces équilibré de la paix bâtie sur la capitulation. Munich n'a pas évité la guerre. Munich a repoussé sa date en livrant à l'agresseur les positions qui auraient permis de le contenir.

La deuxième résolution, portée par la tendance communiste, part de l'analyse inverse : Munich est une défaite majeure, il confirme la trahison de la sécurité collective par les gouvernements français et britannique, il ouvre la voie à une expansion fasciste qui ne s'arrêtera pas à la Tchécoslovaquie. Les faits lui donneront raison avec une précision saisissante : en mars 1939, Hitler envahit le reste de la Tchécoslovaquie ; en septembre, la Pologne. La troisième résolution, que défend le délégué des Fonctionnaires Lacoste, n'est ni le pacifisme intégral ni exactement la ligne communiste : c'est celle des républicains laïcs, des héritiers de la tradition dreyfusarde, pour qui la démocratie doit être défendue non parce que les gouvernements bourgeois l'incarnent parfaitement, ils en sont loin, mais parce que sa destruction ouvrirait une ère de barbarie dont la classe ouvrière serait la première victime. Lacoste parle d'un Sedan intellectuel. Son intervention n'est pas révolutionnaire ; elle est républicaine au sens le plus exigeant.

Le congrès ne dépasse pas l'impasse. Il adopte une formule de compromis assez ambiguë pour rassembler une majorité, mais qui ne tranche rien sur le fond. C'est le prix de l'unité formelle : elle exige parfois de taire ce que l'on pense. Et ce qu'on tait en novembre 1938, sur la nature du fascisme et sur ce qu'il faudra faire quand la guerre viendra, devra être tranché dans le sang. Le délégué du Textile Delobelle le dit sans détour : si nous avions agi en août 1938, nous n'aurions pas connu Munich. Qu'il ait raison ou tort sur ce point précis importe moins que ce que ce jugement trahit : une part du congrès estime que la CGT a trop attendu, trop négocié, trop ménagé un gouvernement qui ne le méritait pas. Ce sentiment d'une occasion manquée nourrira la radicalisation qui vient, jusque dans la résistance clandestine.

La stratégie face aux décrets-lois : entre la tribune et le tas

La troisième fracture est la plus concrète, et peut-être la plus révélatrice de l'état réel de l'organisation. Elle porte sur la conduite à tenir face aux décrets-lois Reynaud, qui viennent de paraître. Jouhaux, dans son rapport moral, plaide la mesure : condamner les décrets, oui, mais attendre la fin des débats pour formuler une réponse d'ensemble, et ne pas s'engager sur une tactique d'action avant d'avoir établi un diagnostic complet. La position a sa logique : le secrétaire général d'une organisation de cinq millions de membres ne lance pas un appel à la grève générale dans les premières heures d'un congrès, avant que les délégués se soient exprimés.

Mais des délégués des Métaux de la région parisienne interviennent aussitôt pour rappeler une réalité que Jouhaux connaît et n'est pas prêt à affronter en public : dans les entreprises, les ouvriers ne savent pas ce que pense la CGT. Les contremaîtres appliquent déjà les décrets. Les militants attendent un signal. Et l'absence de signal est elle-même un signal, de faiblesse ou d'hésitation, dans un rapport de force où toute hésitation est exploitée. Le dilemme n'est pas résolu, pas plus qu'en août. Une direction qui attend les conditions parfaites risque toujours d'être dépassée par une base qui vit au quotidien les conséquences des décrets. Une direction qui agit sans mandat risque de se couper de la légitimité qui fonde son autorité. Ce dilemme n'a pas de solution simple, et il deviendra brûlant dans les années suivantes, quand la CGT n'aura plus ni congrès ni direction reconnue, et qu'il faudra pourtant maintenir ensemble la légitimité démocratique et la capacité d'agir vite, dans la clandestinité.

Les trajectoires en germe : qui sera où en 1943 ?

Il y a quelque chose de vertigineux à lire le compte rendu de Nantes en sachant ce qui suit. Autour de la même table délibèrent des militants dont les destins vont diverger radicalement, et dont certaines divergences sont déjà lisibles en filigrane. Léon Jouhaux est au sommet de son autorité morale, secrétaire général incontesté depuis 1909. Il sera arrêté en décembre 1941, déporté à Sachsenhausen en 1943 ; c'est en son nom que Saillant signera le Perreux. Benoît Frachon, déjà figure de premier plan de la tendance communiste, deviendra l'architecte de la survie clandestine quand Jouhaux sera arrêté et Belin rallié à Vichy. Louis Saillant, qu'on entend à Nantes proposer la formule de l'unité morale, représentera Jouhaux déporté dans la négociation du Perreux : le militant de l'unité en 1938 est celui qui la scelle en 1943.

René Belin, secrétaire général adjoint, dirigeant de premier rang, deviendra ministre du Travail de Vichy en juillet 1940 et l'architecte de la Charte du Travail qui supprimera les syndicats libres. Georges Dumoulin, dont les interventions contre le Front populaire et pour le pacifisme intégral courent à travers les débats, collaborera lui aussi. Leurs parcours ne sont pas des accidents : ce sont les conséquences logiques de positions dont les prémisses sont déjà formulées à Nantes. Nous n'insistons pas sur ces trajectoires pour faire l'histoire des individus, mais parce qu'elles disent quelque chose d'essentiel sur l'unité. L'unité ne peut pas être une fin en soi au point de recouvrir des divergences qui rendent impossible l'action commune dans les moments décisifs. L'unité de 1936 était réelle, ses conquêtes l'ont prouvé. Mais elle reposait sur un accord

de circonstance, lié au Front populaire, et non sur une convergence de fond quant à la nature du fascisme. Quand les conditions changent, en 1939, l'accord se défait, et ce qui reste, c'est ce qui était là avant : des analyses incompatibles, des trajectoires qui divergent, et parfois des passages à l'ennemi.

Ce que Nantes dit de l'organisation : deux leçons

Nous retiendrons deux leçons. La première concerne les effectifs. À Nantes, le délégué du Textile en livre l'analyse la plus rigoureuse : la baisse n'a rien de mystérieux. Le chômage partiel rend la cotisation impayable. Les licenciements de délégués, des centaines dans le seul Textile, font peser sur ceux qui restent une pression qui décourage l'adhésion. Les syndicats maison soutenus par les employeurs offrent une alternative de façade. Et la répression des dirigeants locaux détruit précisément les nœuds de confiance autour desquels les effectifs se maintiennent. Cette analyse de 1938 pourrait être écrite aujourd'hui. Elle dit que le combat pour les effectifs n'est pas d'abord affaire de communication ou de recrutement technique : c'est une affaire de rapport de force dans les entreprises, de capacité à protéger ceux qui s'engagent, de présence réelle sur le tas.

La seconde leçon est la matrice de tout le dossier : la différence entre l'organisation comme appareil et l'organisation comme réseau de confiance. En novembre 1938, la CGT dispose d'un appareil imposant : des locaux dans des centaines de villes, une presse, une trésorerie, des instances, un congrès de douze cents délégués. Dans moins de deux ans, tout cela aura disparu. Ce qui survivra, c'est ce que l'appareil ne mesure pas : le rapport de confiance entre le militant et le travailleur, la solidarité constituée dans les luttes, la mémoire partagée des grèves et des victoires. Nantes est le dernier moment où l'organisation peut voir et mesurer son appareil. Ce qu'elle ne peut pas voir, et que seule l'adversité révélera, c'est l'étendue du réseau qui lui survivra. Le 17 novembre 1938, les délégués quittent Nantes avec le sentiment que l'organisation a tenu. Ce qu'ils ignorent, c'est que c'est la dernière fois. Le prochain congrès confédéral ne se tiendra qu'en 1946. Entre les deux : le vide légal, la clandestinité, les morts, les déportés, les traîtres, et le Perreux.

1939 : l'année de la désintégration

Entre le 23 août 1939, signature du Pacte germano-soviétique, et la fin de l'année, la CGT réunifiée cesse d'exister comme organisation légale et unitaire. En quatre mois, l'appareil confédéral est fracturé, les syndicats de la tendance communiste sont exclus ou dissous, la presse est suspendue, et les lois de l'état de guerre commencent à interdire toute activité syndicale. Ce qui avait mis deux ans à se construire est défait en une saison. Comprendre comment, c'est saisir à la fois les fractures internes que Nantes avait révélées et la mécanique de répression d'État qui s'abat sur le mouvement bien avant l'armistice.

Le 23 août : le choc du Pacte

La nouvelle du Pacte tombe le 23 août. Coup de tonnerre, mais dont les effets diffèrent radicalement selon la tendance. Pour les communistes, le choc est

existentiel : depuis 1935, ils avaient défendu la ligne des fronts populaires antifascistes, de la sécurité collective, de l'alliance des démocraties contre le Reich. Le Pacte les prive du fondement politique de cette argumentation. Il ne les prive pas de leur engagement syndical, la suite le démontrera, mais il leur ôte, pour un temps, la cohérence qui rendait cet engagement lisible. Pour la tendance Jouhaux, le choc est une confirmation et une occasion : confirmation que la confiance dans l'URSS comme rempart antifasciste était mal placée, occasion de remettre en cause la place des communistes dans les instances. Pour la tendance Dumoulin-Belin, c'est une validation rétrospective : n'avaient-ils pas toujours dit que les communistes faisaient passer Moscou avant le mouvement français ? La suite révélera où les mène ce sentiment d'avoir eu raison. Le 24 août, la commission administrative se réunit en urgence. René Arrachard, secrétaire de la Fédération du Bâtiment et membre du comité central du PCF, dépose une motion saluant l'initiative soviétique. C'est une position qui exige, en 1939, un courage et une discipline considérables : Arrachard sait ce qu'elle va lui coûter, et il la dépose quand même. La motion Jouhaux-Belin, qui condamne le Pacte, l'emporte. La fissure, dès ce premier vote, est documentée.

La suspension de la presse et la mobilisation

La séquence suivante va plus vite que personne ne l'avait prévu. Le 25 août, La Vie Ouvrière est suspendue par arrêté du ministre de l'Intérieur, au titre d'un décret-loi du 24 août autorisant la suspension de tout journal de nature à nuire à la défense nationale. Elle ne reparaîtra plus légalement. Ce fait mérite qu'on s'y arrête : la suspension précède la guerre de sept jours. Ce n'est pas une mesure de guerre, c'est une mesure politique, prise en temps de paix formelle, contre un journal dont la ligne déplaisait au gouvernement. Le mouvement ouvrier doit enregistrer le précédent pour ce qu'il est : la légalité de la presse ouvrière dépend de la tolérance du pouvoir, et cette tolérance a des limites qui ne coïncident pas avec les garanties formelles. Le 1er septembre, Hitler envahit la Pologne ; la mobilisation générale vide les structures locales d'une part de leur ossature militante. Le 3 septembre, la France déclare la guerre. Dès le 4, Jouhaux engage la CGT dans le soutien à l'effort de guerre, dans le prolongement de l'Union sacrée de 1914, sur une ligne que tout ce qui suit rendra de plus en plus difficile à tenir.

L'exclusion des unitaires

Le 26 septembre, par décret-loi, le gouvernement Daladier dissout le Parti communiste. C'est la clé de voûte de tout ce qui suit : le décret interdit toute publication communiste et fournit à la direction confédérale la justification légale pour agir contre la tendance unitaire à l'intérieur de la CGT. Le mécanisme est d'une précision redoutable. On met les syndicats et fédérations dirigés par des communistes en demeure de souscrire une déclaration de loyauté à la ligne confédérale, définie comme l'abandon de toute subordination à une organisation politique extérieure. Pour des militants dont la discipline est précisément fondée sur la relation au Parti, cette mise en demeure est intenable. Elle est conçue pour l'être. Les exclusions tombent en cascade à l'automne : la Fédération du Bâtiment, celle de l'Agriculture, des syndicats

métallurgiques parisiens, des unions locales entières.

Il faut ici éviter deux erreurs symétriques. La première serait de présenter cette épuration comme une simple trahison de la direction. Jouhaux sera arrêté en 1941 et déporté en 1943 : il n'est pas un collaborateur, et sa ligne de 1939, défense de la République contre le fascisme, refus du pacifisme qui couvre la capitulation, est cohérente. Mais sa traduction organisationnelle est contestable : exclure les unitaires, c'est affaiblir l'organisation au moment précis où elle va avoir besoin de toutes ses forces. Erreur stratégique majeure, quelle que soit sa justification politique. La seconde erreur serait d'oublier la responsabilité du Pacte lui-même dans la désorganisation de la tendance communiste. En quelques semaines, des militants qui avaient porté pendant quatre ans la ligne antifasciste doivent soutenir, par discipline, un accord avec Hitler. Cette contorsion a un coût humain réel. La reconstruction de la tendance dans la clandestinité, à partir de 1940, se fera sur d'autres bases, celles de la Résistance, qui ne seront plus tout à fait celles de 1936.

La Charte du Travail de Vichy : la camisole à son terme

Le 22 juin 1940, l'armistice est signé. Vichy s'installe, et avec lui la question de ce que devient le mouvement syndical. La réponse tient dans la Charte du Travail du 4 octobre 1941. Texte capital pour notre propos, non parce qu'il aurait eu la moindre efficacité, mais précisément parce qu'il n'en a eu aucune. Son échec total est une démonstration par la négative de ce qu'est le syndicalisme, et de ce que la camisole devient quand on la pousse à son terme logique.

Car la Charte du Travail est la camisole parfaite, celle dont tout le reste de ce numéro décrit les approches prudentes. Tout ce que l'intégration démocratique obtient lentement, par petites touches, en échange de conquêtes réelles, la Charte le décrète d'un coup et sans contrepartie. Elle supprime les syndicats libres et les remplace par des syndicats obligatoires, organisés par branche, soumis à la tutelle de l'État. Elle interdit la grève et le lock-out. Elle crée des comités sociaux et des comités mixtes, autant d'instances de collaboration de classe habillées en institutions sociales. Et elle prétend organiser le mouvement ouvrier par le haut, par décret, en substituant une architecture imposée à l'organisation née des rapports de production. Le syndicat obligatoire, intégré, privé du droit de rompre : c'est l'aboutissement vers lequel toute camisole tend sans jamais l'atteindre dans une démocratie. Vichy l'atteint. Et c'est en l'atteignant qu'il révèle ce que la camisole, parvenue à son terme, contient réellement. Rien.

L'architecte de cette Charte est René Belin. Le même Belin qui défendait à Nantes, en 1938, l'indépendance syndicale contre la tendance communiste, qui s'asseyait à table avec Marcel Déat, qui approuvait Munich comme garantie de paix. Sa trajectoire dessine l'arc le plus révélateur de la période : du syndicalisme indépendant anti-communiste au syndicalisme d'État pétainiste en moins de trois ans. Ce n'est pas un accident biographique. C'est la conséquence d'une position qui, sous couvert d'indépendance, refusait l'analyse de classe du fascisme et cherchait dans la collaboration avec l'État une substitution à la lutte. L'indépendance sans boussole mène là. Faute de savoir contre quel joug

il fallait la brandir, Belin a fini par forger lui-même le pire de tous.

Et la Charte échoue. Complètement. Elle ne crée pas de mouvement syndical : elle crée des coquilles vides. Dans les entreprises, les travailleurs qui avaient connu le syndicalisme libre ne reconnaissent pas dans les syndicats obligatoires l'organisation qui avait arraché Matignon. Et ceux qui ne l'avaient pas connu n'ont aucune raison de faire confiance à des structures nommées par l'employeur et bénies par l'occupant. La légitimité syndicale ne se décrète pas. Elle se gagne dans les rapports de production, dans les luttes, dans la confiance accumulée au fil du temps. Aucun décret ne peut la créer, aucun décret ne peut la détruire. Voilà la leçon que la CGT clandestine va vérifier dans les années suivantes, et que la Charte vérifie déjà par l'absurde.

Le contre-modèle est donc fondamental, et il éclaire tout le numéro. Il dit, avec la brutalité de l'expérience historique, ce que le syndicalisme n'est pas : ni une institution au sens juridique, ni un appareil au sens bureaucratique, ni une organisation au sens formel. Il est un rapport social, enraciné dans les entreprises, fondé sur la confiance, constitué dans les luttes. En 1944, quand Vichy s'effondre, la Charte du Travail disparaît sans laisser de trace dans la conscience ouvrière. Ses syndicats n'ont aucune légitimité, aucune base, aucun ancrage. La CGT, elle, resurgit avec ses militants, ses réseaux, son histoire partagée et le prestige d'avoir résisté. La démonstration est complète. On ne crée pas de lien syndical par décret, et l'on n'en détruit pas non plus. Mais il faut entendre l'avertissement que la Charte adresse à toute organisation, par-delà Vichy. Le syndicat obligatoire, intégré, sans pouvoir de rupture, débarrassé de toute fonction contestataire, n'est pas seulement le projet d'un régime fasciste. C'est aussi, en plus doux, en plus lent, en plus consenti, l'horizon vers lequel glisse tout syndicalisme qui se laisse absorber par l'institution. Vichy fait voir, grossi par la dictature, ce que la démocratie obtient à bas bruit. La camisole de Belin est un crime. La camisole ordinaire est une pente. Mais c'est la même étoffe.

Ce qui résiste : l'organisation moléculaire

Revenons à 1939-1940, avant les conclusions. Car la question immédiate n'est pas encore celle de la reconstruction : c'est celle de la survie. Comment une organisation dont l'appareil vient d'être fracturé, dont la presse est muette, dont une part des dirigeants est arrêtée, dont les militants sont mobilisés ou surveillés, subsiste-t-elle ? La réponse, et c'est l'une des leçons les plus précieuses de la période, est qu'elle subsiste par ses éléments les plus petits, les plus proches du terrain, les moins visibles. Ce que Gramsci appelait l'organisation moléculaire : celle qui opère à l'échelle de la cellule de base, qui n'a pas besoin de l'appareil central, qui tient dans les rapports quotidiens entre deux ou trois camarades d'atelier, dans la transmission d'une information, dans le maintien d'un lien de confiance.

Dans les entreprises, les militants non mobilisés, et ils sont nombreux dans les secteurs reconvertis à la production de guerre, maintiennent des contacts informels. Ils ne se réunissent pas, c'est interdit et dangereux, mais ils se parlent dans les vestiaires, les cantines, les rues. Ils se transmettent des informations sur les conditions de travail, les décisions patronales, les arrestations de camarades.

Cela ne ressemble pas à de l'activité syndicale au sens institutionnel. Mais c'est l'activité syndicale dans sa forme la plus élémentaire et la plus irréductible. La densité des réseaux constitués dans les années de croissance détermine directement la capacité à maintenir cette circulation. Les organisations qui avaient des nœuds locaux solides, des militants respectés dont l'autorité tenait à la compétence et non à la délégation institutionnelle, maintiennent ces réseaux quand l'institution disparaît. Celles dont l'implantation était seulement administrative, des effectifs sur le papier mais pas de racines dans la production, s'évaporent avec l'appareil. L'épreuve de 1939-1940 est la vérification expérimentale de cette distinction, une vérification dont nous n'aurions pas voulu payer le prix, mais dont nous devons tirer les leçons.

En décembre 1939, un an après Nantes, la CGT de novembre 1938 a cessé d'exister. La direction est amputée de sa composante unitaire, la presse est muette, des dizaines de milliers de militants sont sous les drapeaux, d'autres en prison. Ce qui reste, c'est précisément ce qu'on ne voit pas dans les organigrammes : des militants, leurs réseaux de confiance, leur conviction que l'organisation vaut d'être maintenue même sans forme légale. C'est sur cette matière invisible que va se construire la CGT clandestine.

La clandestinité comme laboratoire : presse, réseaux, entreprises

Il n'y a rien de naturel à ce qu'une organisation dissoute, dont les militants sont arrêtés, les locaux fermés, la presse suspendue, et dont une partie des dirigeants a rejoint le camp adverse, parvienne non seulement à survivre mais à se restructurer, à maintenir une activité dans les entreprises, à publier un journal régulier et à préparer une réunification. C'est pourtant exactement ce que fait la composante unitaire de la CGT, sous la direction de Frachon, entre 1940 et 1943. Comment ? Non pour magnifier la geste résistante, qui n'a pas besoin de notre édification, mais parce que les réponses qu'elle contient sont d'une utilité pratique immédiate pour qui réfléchit à ce que signifie construire une organisation durable.

La Vie Ouvrière clandestine : 223 numéros sous l'Occupation

Le dernier numéro légal de La Vie Ouvrière paraît le 21 septembre 1939, déjà censuré. Puis silence, légalement. Mais dès février 1940, la VO reparaît clandestinement. Elle ne s'arrêtera plus jusqu'à la Libération, publiant en tout 223 numéros sous l'Occupation. Ce chiffre mérite qu'on s'y arrête. Dans les conditions de la clandestinité, surveillance policière, manque de papier, de machines, de distributeurs, pénurie de militants libres, une telle régularité est un exploit organisationnel considérable. Ce n'est pas une publication épisodique : c'est un journal qui paraît, traite de l'actualité des entreprises, répond aux questions pratiques des travailleurs, maintient un lien continu entre la direction dispersée et la base. Et son contenu dit ce que doit être une presse

militante. Pas de proclamations abstraites sur la lutte des classes : le coût de la vie, les pénuries, les salaires qui stagnent quand les prix montent, les luttes dans les usines, le patronat qui collabore, les délateurs, les contremaîtres au service de l'occupant. Et l'appel permanent à la réunification syndicale, inscrit dans chaque numéro bien avant que les négociations du Perreux s'engagent.

Qui fait ce journal ? André Tollet, métallurgiste, futur secrétaire de l'Union des syndicats de la région parisienne, en coordonne l'édition clandestine. Avec une équipe dont beaucoup ne se connaissent pas par leur vrai nom, il assure toute la chaîne : collecte, rédaction, ronéotypage, conditionnement, distribution. Chaque maillon est un risque. L'imprimeur peut être arrêté, le distributeur suivi, le destinataire perquisitionné. La compartimentation, où nul ne connaît plus que ce qu'il lui faut pour sa tâche, est la règle absolue : elle protège l'ensemble au prix de l'ignorance partielle de chacun. Frachon supervise depuis des cachettes successives, la ferme Dardant dans le Limousin où il se réfugie le 12 juin 1940, puis Forges-les-Bains dans le Hurepoix. Cette géographie de la direction, dispersée, mobile, reliée par des messagers aux trajets changeants, est elle-même une leçon : la direction ne peut pas être en un seul lieu, accessible et identifiable. Elle doit être distribuée, capillaire, insaisissable. Tollet publiera en 1984 ses mémoires sous un titre qui dit tout : Les VO de la nuit. Le pluriel est significatif. Il n'y a pas une Vie Ouvrière clandestine, il y en a plusieurs, centrale et régionales, chacune adaptée à son territoire.

La géographie éditoriale de la résistance

Les éditions régionales ne sont pas des décalques de l'édition centrale. Chacune a son comité de rédaction clandestin, ses sources dans les entreprises locales, ses filières de distribution. Le Pas-de-Calais parle des mines et des corons ; la Zone sud suit les usines de Marseille, Lyon, Toulouse ; le Calvados couvre ses propres territoires. Cette diffraction est l'un des faits organisationnels les plus importants de la période, parce qu'elle démontre expérimentalement ce que la théorie affirme depuis longtemps : une organisation réellement implantée dans un territoire n'est pas celle dont le siège national est fort, mais celle dont les relais locaux sont capables d'autonomie. Quand le centre est neutralisé, les relais doivent fonctionner sans lui. C'est exactement ce qui se passe : le journal central ne peut pas toujours paraître, les liaisons sont coupées, les équipes arrêtées, et les éditions régionales continuent.

Il existe un mot pour cette qualité, emprunté à la biologie et repris par Gramsci : la capillarité. L'organisation capillaire est celle dont les vaisseaux les plus fins, les militants de base, les sections d'entreprise, les correspondants locaux, irriguent le tissu social même quand les artères sont coupées. Cette leçon a une traduction directe pour notre travail. On ne construit pas une fédération forte en renforçant d'abord l'appareil fédéral. On la construit en renforçant d'abord les syndicats de base, les sections, les militants dont l'autorité ne dépend pas de l'organigramme mais de leur enracinement dans les rapports de travail. Le reste, l'appareil, la presse, les instances, est une superstructure utile, mais qui n'a de sens que portée par une base. Quand la base est là, l'organisation

survit à la destruction de la superstructure. Quand elle n'y est pas, la superstructure s'effondre d'elle-même. C'est, dit autrement, la différence entre la boussole et la camisole : l'appareil sans la base est une sangle qui ne tient rien ; la base sans appareil garde le cap.

Les réseaux d'entreprise : l'organisation dans les rapports de production

Parallèlement à la presse, qui est le vecteur de communication, la CGT clandestine reconstruit des réseaux d'entreprise. Ce sont eux l'ossature réelle de la résistance syndicale. Ils ne font pas de déclarations, ne publient pas, ne manifestent pas : ils maintiennent le lien entre travailleurs, collectent l'information, préparent les actions quand les conditions le permettent, et surtout assurent la continuité du sentiment d'appartenance, sans lequel il n'y a pas d'organisation. Dans la métallurgie, Renault, Citroën, les usines d'armement, les anciens délégués non arrêtés maintiennent des contacts informels. Dans les mines du Pas-de-Calais, désormais au service de l'économie de guerre allemande, une présence discrète prépare les grandes grèves de mai-juin 1941, parmi les premières actions de masse de la résistance ouvrière en France occupée.

La répression est constante, multiforme, impitoyable. Renseignements généraux français, Gestapo, services de Vichy : tous traquent les réseaux. Les arrestations se succèdent ; des militants sont torturés, déportés, fusillés. Les vingt-sept fusillés de Châteaubriant, le 22 octobre 1941, dont le jeune Guy Môquet, comptent parmi les martyrs les plus connus. Mais pour chaque réseau démantelé, un autre se reconstitue, avec de nouveaux militants, de nouvelles filières, de nouvelles précautions. Ce phénomène, la reconstruction permanente malgré la répression, est en lui-même un objet d'analyse. Ceux qui s'engagent connaissent les risques. Ils les prennent quand même. Non par goût du risque ni par romantisme, mais par conviction que l'organisation vaut d'être maintenue, que la solidarité ouvrière dépasse le calcul individuel. Cette conviction, constituée dans les luttes de 1936, nourrie par l'histoire longue du mouvement, est le véritable moteur de la résistance syndicale. Et c'est elle que ni la dissolution, ni la répression, ni la Charte de Belin ne peuvent détruire.

Le manifeste de novembre 1940 et la longue marche vers l'unité

En novembre 1940, cinq mois après l'armistice, un texte considérable naît dans la clandestinité, qu'on connaîtra sous le nom de Manifeste des Douze. C'est le premier document à affirmer la continuité de la CGT malgré l'armistice et la Charte, à dénoncer la collaboration, à appeler à la résistance dans les entreprises. Sa portée organisationnelle dépasse son contenu : il est signé conjointement par des militants des deux tendances qui venaient de se déchirer sur le Pacte et sur les exclusions. C'est le premier acte de la réunification, avant même les négociations formelles. À ce manifeste répond, en décembre 1940, la première prise de contact entre Louis Saillant, pour les confédérés, et un militant unitaire de la fédération du bois. Cette rencontre discrète est le premier maillon de la chaîne qui mène au Perreux.

Le processus avance lentement, par étapes, avec des avancées et des reculs. En septembre 1942, Frachon envoie le métallurgiste Raymond Semat rencontrer

Jouhaux, alors assigné à résidence à Cahors avant sa déportation, pour lui présenter la plateforme revendicative des unitaires comme base de réunification. Jouhaux y est ouvert, selon le témoignage de Saillant, mais il est déporté avant de pouvoir y participer. Ce que ce processus démontre, c'est que la réunification de 1943 n'est pas improvisée dans la fièvre de la Résistance. Elle est l'aboutissement de trois ans de contacts, de rapprochements, de construction d'une confiance mutuelle dans les conditions les plus difficiles. Les accords du Perreux ont la solidité qu'ils ont parce qu'ils reposent sur une expérience partagée, et non sur un compromis de congrès. Ce qui se construit dans l'adversité tient mieux que ce qui se construit dans le succès, parce que l'adversité révèle ce qui est réel et élimine ce qui est superficiel.

Ce que la clandestinité transforme : la CGT de 1943 n'est pas celle de 1938

Il serait inexact de présenter la CGT qui sort de la clandestinité comme celle qui y est entrée. La période est un transformateur puissant. D'abord, le rapport aux partis a été réinterprété : la ligne d'indépendance à laquelle Dumoulin et Belin avaient attaché leur nom s'est discréditée par association avec la collaboration, mais la relation organique entre syndicats communistes et Parti a elle aussi été éprouvée par le Pacte. Ce qui émerge en 1943, c'est une relation différente : l'indépendance reste un principe, mais elle ne peut plus servir à refuser l'analyse de classe du fascisme ; et la discipline communiste reste réelle, mais elle ne peut plus prévaloir sur la solidarité ouvrière dans les moments décisifs. Ensuite, la légitimité interne a changé de fondement. Avant 1939, elle reposait sur le mandat de congrès, la représentativité, le poids des effectifs. Dans la clandestinité, ces critères n'existent plus : la légitimité tient au courage du militant, à sa capacité de maintenir le contact dans le danger, à sa présence quand la présence est risquée. Quand la CGT sort de la clandestinité, ce sont ceux qui ont tenu pendant les années noires qui ont l'autorité morale, et cette autorité est plus puissante qu'aucun mandat.

Enfin, et c'est le plus important pour notre réflexion, la carte d'implantation est transformée. Les organisations réellement implantées dans les entreprises ont survécu et se sont renforcées ; celles dont l'implantation était bureaucratique ont disparu avec la bureaucratie. La clandestinité a fait le tri, impitoyablement, entre ce qui était réel et ce qui était formel. Ce tri, qui a coûté des vies et des libertés, donne à la CGT de la Libération un enracinement que la CGT de 1936, malgré ses cinq millions d'adhérents, n'avait pas encore pleinement consolidé. En avril 1943, quand les militants se retrouvent au Perreux, ils le font au terme de ce processus : trois ans de clandestinité, 223 numéros imprimés dans la peur, des centaines d'arrestations, et une organisation qui a survécu, s'est renforcée, a conquis une légitimité que rien ne pourra défaire.

Le Perreux, 17 avril 1943 : l'unité comme acte fondateur

Le 17 avril 1943, dans la nuit, quatre hommes se retrouvent dans un pavillon du Perreux, en banlieue est de Paris, au 9 rue du Stade. La maison appartient à Henri Fritsch, menuisier, beau-père de Louis Saillant. Le choix du lieu n'est pas anodin : la demeure d'un ouvrier du bois, dans une rue ordinaire d'une commune ordinaire, est l'endroit le moins susceptible d'attirer l'attention. Pas de locaux syndicaux, fermés depuis 1939. Pas de salle de réunion, toutes interdites. Un pavillon, une table, quatre militants, et une nuit devant eux. Ils représentent les deux tendances qui s'étaient déchirées en 1939. Pour les ex-confédérés, Robert Bothereau et Louis Saillant. Pour les ex-unitaires, Henri Raynaud, évadé de Châteaubriant, et André Tollet, coordinateur de la VO clandestine. Frachon n'est pas là, la sécurité l'exige, mais c'est lui qui a mandaté Tollet et Raynaud, préparé la plateforme, suivi pas à pas le rapprochement depuis 1940. Jouhaux non plus, déporté à Sachsenhausen deux mois plus tôt. C'est Saillant qui le représente, selon les instructions qu'il a reçues avant la déportation.

Une nuit de discussion, un accord verbal sans texte

La négociation dure toute la nuit. Ses termes ne nous sont pas transmis par un procès-verbal, il n'y en a pas, mais par les témoignages ultérieurs et les archives de Saillant et Tollet. C'est là le premier trait remarquable de cet accord : il n'a pas de texte. Dans une organisation qui, depuis Limoges, vit de statuts, de motions, de résolutions sténographiées, l'acte de réunification le plus solide du siècle se conclut sur une parole donnée, sans une ligne écrite. Et ce n'est pas un manque, c'est une force. Un texte se saisit, se produit au procès, condamne ceux qui l'ont signé. Une parole donnée entre hommes qui ont appris à se faire confiance dans le danger ne se saisit pas. L'accord du Perreux tient parce qu'il ne repose sur rien d'autre que ce qui, dans toute organisation, tient réellement : la confiance constituée dans l'épreuve. La camisole se compose de textes et de sangles. La boussole, elle, est une parole et une direction. Le Perreux est tout entier du côté de la boussole.

Deux points sont au cœur de l'accord. Le premier est la réintégration des exclus de 1939 : la réunification se fait sur la base de la CGT d'avant les exclusions, comme si la fracture n'avait pas eu lieu, ce qui revient à reconnaître que l'épuration de l'automne 1939 fut une faute. Le second est la représentation des deux tendances dans la CGT reconstruite, avec un rééquilibrage en faveur des unitaires, à la mesure de leur rôle dans la résistance. Ce qui se négocie cette nuit-là, ce sont ces équilibres. Ce qui ne se discute pas, c'est la volonté d'unité elle-même : elle est acquise avant la réunion, construite par trois ans de résistance commune. La nuit du Perreux ne crée pas l'unité. Elle la formalise.

Le Perreux et le CNR : la dimension politique de la réunification

La réunification syndicale ne se joue pas en vase clos. Au même moment, Jean Moulin travaille à unifier la Résistance intérieure, et la CGT réunifiée représente pour cette entreprise une force d'une importance décisive. La conjonction entre la dynamique syndicale interne et la

pression de Moulin accélère les choses dans les semaines qui précèdent le 17 avril. Le résultat est immédiat : le 27 mai 1943, quarante jours après le Perreux, le Conseil national de la Résistance tient sa première réunion. La CGT y siège, représentée par Louis Saillant, qui en deviendra le président et jouera un rôle essentiel dans l'élaboration du programme. Ce programme, fondement des réformes de la Libération, nationalisations, Sécurité sociale, comités d'entreprise, est en partie la traduction institutionnelle de ce que la CGT clandestine avait défendu. Le lien entre la résistance syndicale et la reconstruction sociale n'est pas une métaphore : il est direct, documenté, institutionnellement tracé. Robert Chambeiron, bras droit de Moulin, dira plus tard que sans la force que représentaient les accords du Perreux, Moulin n'aurait peut-être pas pu rassembler à temps les forces de la Résistance. L'hypothèse est invérifiable, mais elle dit l'essentiel : la réunification syndicale n'est pas un détail de la Résistance, elle en est l'un des ressorts.

La composition du Bureau confédéral : l'équilibre provisoire

L'accord prévoit un Bureau confédéral reconstruit sur la représentation paritaire des deux tendances à la base, avec une présence renforcée des ex-unitaires aux instances nationales. Le Bureau qui en résulte à la Libération comprend Jouhaux comme secrétaire général, cinq ex-confédérés, Bothereau, Buisson, Saillant, Neumeyer, Gazier, et trois ex-unitaires, Frachon, Raynaud, Racamond. Par rapport à Toulouse 1936, les ex-unitaires gagnent un siège. Cet équilibre est provisoire, et tout le monde le sait. Les ex-unitaires, principaux artisans de la résistance, jouissent d'une légitimité de terrain qui dépasse de loin leur représentation au Bureau. Dans les fédérations, les unions départementales, les sections, les militants qui ont tenu pendant l'Occupation sont très souvent des unitaires. La dynamique des affiliations et des élections de la Libération, dans un contexte de forte syndicalisation et de prestige du Parti comme parti des fusillés, modifiera vite ce rapport de forces. C'est ce déséquilibre croissant qui sera l'une des causes de la scission de 1947 et de la naissance de Force Ouvrière. Mais en 1943, ces tensions ne sont pas encore lisibles. Ce qui l'est, c'est l'accord, et sa solidité.

Ce que le Perreux nous dit sur l'unité

Qu'est-ce que le Perreux nous dit, à nous, sur l'unité syndicale ? D'abord que l'unité réelle ne se construit pas dans les périodes de calme, où chacun peut tenir ses positions sans en payer le prix, mais dans les périodes de contrainte, où l'adversaire commun impose un choix : ou les divisions l'emportent et l'organisation s'effondre, ou l'expérience partagée du danger crée les conditions d'un rapprochement autrement impossible. Le Perreux n'est pas le produit d'une volonté abstraite d'unité. Il est le produit de trois ans de résistance commune, de 223 numéros publiés dans la peur, de centaines de militants arrêtés et remplacés, d'une confiance constituée là où la trahison aurait eu un coût mortel.

Ensuite, que l'unité ne suppose pas l'identité de vues. Bothereau et Frachon n'ont pas les mêmes analyses au sortir du Perreux, et ils le savent. Ce qui rend l'accord possible, c'est qu'ils ont défini une plateforme minimale, défense des intérêts des travailleurs, résistance à l'occupant, réunification sur la base de 1939, et convenu de renvoyer le reste à la

discussion interne. Ce sont les règles de toute unité d'action digne de ce nom : on définit ce sur quoi on s'accorde, on agit ensemble sur cette base, on laisse les désaccords profonds au débat démocratique. Enfin, que l'unité n'est pas un état stable mais un processus. Le Perreux ne règle pas les tensions entre tendances, la scission de 1947 le prouvera. Mais il rend possible une période de construction commune aux résultats considérables : le programme du CNR, les conquêtes sociales de la Libération, la reconstruction d'une organisation de masse. L'unité se construit, se maintient dans l'action, et peut se défaire si les conditions qui l'ont produite ne sont pas entretenues. Ce n'est pas une leçon pessimiste, c'est une leçon réaliste : l'unité est un travail permanent, jamais un acquis.

Quand les quatre militants quittent le pavillon de la rue du Stade, dans la nuit du 17 au 18 avril 1943, quelque chose vient de se produire qui n'existait pas quelques heures plus tôt. Pas encore un texte, il n'y en a pas. Pas encore une institution, elle n'existe pas légalement. Une parole donnée entre hommes qui ont appris à se faire confiance dans les pires conditions, et la décision commune de reconstruire à la Libération ce que l'Occupation avait démoli. Sous une forme réduite à l'essentiel, un acte fondateur. Histoire ordinaire des choses extraordinaires que les organisations syndicales accomplissent quand elles sont réellement enracinées.

Conclusion - Ce que 1939-1943 dit de nous

Nous sommes partis de Nantes, novembre 1938. Nous arrivons au Perreux, avril 1943. Entre les deux : un congrès sous double choc, une fracture sur le Pacte, une dissolution, une clandestinité, 223 numéros d'un journal imprimé dans la peur, des centaines d'arrestations, des fusillés, des déportés, et une réunification construite à la base, dans les entreprises, avant d'être scellée dans un pavillon de banlieue au terme d'une nuit de discussion. Nous n'avons pas voulu seulement raconter. Nous avons voulu comprendre ce que cette période dit de nous, et de ce que signifie construire une présence syndicale durable.

Le premier enseignement est le plus fondamental, et c'est la thèse de tout le numéro vérifiée dans l'épreuve : il y a une différence radicale entre l'organisation comme appareil et l'organisation comme rapport social. L'appareil se détruit par un décret, une arrestation, la fermeture des locaux. Le rapport social, constitué dans les luttes, sédimenté dans la confiance quotidienne, enraciné dans les rapports de production, résiste à la destruction de l'appareil quand il est réellement constitué. Cette démonstration devrait ordonner autrement nos priorités : non d'abord consolider l'appareil fédéral, mais d'abord constituer des nœuds de confiance dans les entreprises, des militants dont l'autorité tient à leur présence réelle, des liens qui tiennent quand les conditions se durcissent.

Le deuxième enseignement concerne la presse. La VO clandestine n'est pas un

accessoire de l'organisation : par moments, elle est l'organisation, le seul lien entre une direction dispersée et des militants isolés. Et son contenu, ancré dans le quotidien des travailleurs, dit ce que doit être une presse militante : non une tribune de principes abstraits, mais un outil concret qui répond aux questions que les travailleurs se posent dans leur vie de travail. Question que nous devons nous poser en permanence, pour notre presse comme pour ce Courrier.

Le troisième enseignement concerne le contre-modèle de Vichy. La Charte du Travail, syndicats obligatoires, grève interdite, comités de collaboration de classe, démontre par l'absurde ce que le syndicalisme n'est pas. On ne crée pas de lien syndical par décret, on ne crée pas de légitimité par la loi. La légitimité se gagne dans les rapports de production, dans les luttes, dans la confiance accumulée. Et quand elle est ainsi gagnée, aucun décret ne la détruit, comme le prouve une CGT clandestine qui, sans locaux ni presse légale ni cotisations, dispose en 1943 d'une légitimité que les syndicats vichystes n'ont jamais su construire. Mais nous retenons aussi l'avertissement : la camisole obligatoire de Belin et la camisole consentie de l'institution démocratique sont taillées dans la même étoffe. L'une est un crime, l'autre une pente. La vigilance vaut pour les deux.

Le quatrième enseignement concerne l'unité. Le Perreux nous dit qu'elle ne se construit pas dans le calme mais dans la contrainte commune, qu'elle ne suppose pas l'identité de vues mais une plateforme minimale clairement définie, et qu'elle suppose une expérience partagée assez forte pour que la parole donnée vaille plus qu'un texte signé. Critères toujours valides pour penser notre rapport aux autres organisations, à nos tendances internes, à l'unité d'action dans les instances et les entreprises.

Cinquième enseignement, et il referme l'arc vers la boussole : les trajectoires comptent, parce que la formation décide. Nous avons suivi des militants partis des mêmes points et dont les destins divergent : Frachon, Tollet, Raynaud, Saillant tiennent ; Dumoulin, Belin s'effondrent quand les circonstances changent. Ce n'est pas que les premiers fussent de meilleures personnes. C'est que leur formation politique leur donnait une boussole que les autres n'avaient pas. Une analyse claire du fascisme, de l'occupation, de ce que le mouvement ouvrier doit leur opposer, voilà ce qui permet de tenir dans l'adversité. Faute de cette boussole, l'indépendance proclamée de Belin a tourné en camisole d'État. Ce constat commande de ne jamais négliger la formation théorique, non comme ornement, mais comme condition de la cohérence quand tout se dérobe.

Nous avions ouvert ce dossier sur une question : qu'est-ce qui reste d'une organisation quand tout l'appareil a disparu ? La réponse est simple, et suffisante : ce qui reste, c'est ce qui était réel. Les rapports de confiance constitués dans les luttes. Les liens noués dans les ateliers. La conviction partagée que l'organisation vaut d'être maintenue. Et, dans les conditions les plus extrêmes, la feuille clandestine qui circule de main en main et dit aux militants dispersés qu'ils ne sont pas seuls. C'est cette certitude, que ce qui est réellement enraciné ne peut être détruit, qui fait la force du syndicalisme de classe. Et c'est elle que nous voulons transmettre à celles et ceux qui construisent aujourd'hui, dans nos ministères et nos services, les nœuds de confiance qui feront la FNEE de demain.

Mais cette certitude ne doit pas nous aveugler sur les fragilités que la période révèle aussi. L'unité du Perreux est réelle, elle n'est pas un leurre. Mais c'est une unité d'action sur une plateforme minimale, pas une convergence politique. Les deux courants qui signent en avril 1943 restent ce qu'ils étaient : réformiste pour Jouhaux, communiste pour Frachon, portant des lectures du monde qui ne se sont pas fondues dans l'épreuve, mais ont seulement appris à coexister. La CGT de la Libération, forte de cinq millions d'adhérents, portera en elle cette tension non résolue. Et quand le contexte international la rendra insupportable, quand le Plan Marshall de 1947 forcera chacun à choisir son camp dans la guerre froide naissante, la rupture interviendra. Moins de quatre ans après le Perreux, la CGT se brisera de nouveau. C'est cette seconde scission que le dossier suivant examine, et avec elle un paradoxe : c'est au sommet de sa puissance, dans la victoire et la reconstruction, que le mouvement ouvrier va commencer à enfiler de lui-même la camisole.

Sources primaires mobilisées dans ce dossier :

Compte rendu sténographique du congrès confédéral de Nantes, 14-17 novembre 1938

La Vie Ouvrière, année 1939

Éditions clandestines de La Vie Ouvrière 1940-1944 (BnF, fonds IHS CGT)
A. Tollet, Les VO de la nuit, 1984

Archives Saillant et Tollet relatives aux accords du Perreux.

Figures suivies : Jouhaux, Frachon, Saillant, Belin, Dumoulin, Bothereau, Raynaud, Tollet, Racamond, Arrachard, Semat.

1944-1947 : la puissance qui se fait présente

La CGT de la Libération, la guerre froide et la scission. Comment une organisation au sommet de sa puissance se brise en moins de quatre ans

Au sortir de la guerre, la CGT est à l'apogée de sa puissance. Auréolée de la Résistance, forte de millions d'adhérents, présente dans un gouvernement où siègent des ministres communistes, elle participe à la reconstruction d'un pays en ruines. Jamais le mouvement ouvrier français n'a paru si proche de tenir enfin les deux bouts de la double besogne : gérer et transformer, administrer le présent et préparer l'avenir.

C'est l'instant exact qu'il faut regarder, car c'est là que le basculement s'opère, non dans la défaite mais dans la victoire. Produire l'effort, tenir la production, encadrer la reconstruction : la puissance ouvrière se met au service d'un État qu'elle croit conquérir et qui, en retour, l'installe dans la cogestion. Le syndicalisme devient gestion. La rupture de 1947, la scission, le Plan Marshall, le départ du gouvernement viendront brutalement rappeler que la cogestion avait des limites que la CGT n'avait pas fixées elle-même. Mais l'essentiel s'est joué avant, dans ces trois années où la plus grande force contestataire du pays a appris, au sommet de sa gloire, à se penser comme rouage. La camisole, ici, ne s'impose pas du dehors par la répression : elle s'enfile du dedans, par la responsabilité, dans le moment précis où l'on se croit le plus libre. C'est la leçon la plus difficile de la série, parce qu'elle interdit de se rassurer en accusant l'adversaire.

Trois ans pour construire, trois ans pour détruire

Il arrive que l'histoire syndicale avance par paradoxes. La CGT qui sort de l'Occupation à l'été 1944 est, sur le papier, l'organisation la plus puissante que le mouvement ouvrier français ait jamais produite. Légitime : elle a résisté, publié dans la clandestinité, payé en déportations et en exécutions le prix de son refus de la collaboration. Massive : en deux ans elle atteindra cinq millions d'adhérents. Influente : elle participe à la reconstruction, ses responsables siègent dans les gouvernements qui adoptent les plus grandes réformes sociales du siècle.

Et pourtant, c'est cette même organisation à son apogée qui va se briser en moins de quatre ans. Non sous les coups d'un adversaire extérieur, non sous une répression comme celle de Vichy, mais de l'intérieur, par l'effet d'une contradiction que la puissance avait masquée sans la résoudre. C'est ce paradoxe, la force comme condition de la rupture plutôt que comme garantie de l'unité, que ce dossier cherche à dénouer. La question n'est pas de savoir si la scission était inévitable ; l'inévitabilité rétrospective est toujours suspecte, qui supprime les bifurcations pour rassurer l'analyste. La question est de savoir quelles conditions ont rendu la scission plus probable que l'unité maintenue, et ce que l'examen de ces conditions nous dit, à nous, sur ce qui fait tenir ou défaire l'unité syndicale.

La CGT de la Libération : une hégémonie de façade

Il est des moments où la croissance des effectifs et l'accumulation des victoires ne prouvent pas que les contradictions sont dépassées, mais préparent au contraire le terrain où elles vont s'exacerber. La CGT de 1944 est de ces moments. Jamais elle n'a été aussi grande. Jamais elle n'a été aussi profondément divisée. Et le paradoxe est que ces deux faits ne s'opposent pas : ils se conditionnent. C'est au sommet de sa puissance que le mouvement va commencer à enfiler, de lui-même, la camisole qu'aucune répression ne lui avait imposée.

La reconstitution officielle commence dans les semaines qui entourent la Libération de Paris, en août 1944, sur des bases qui reproduisent la réunification de 1936 : direction collégiale, charte qui réaffirme l'indépendance, programme qui couvre à la fois la défense immédiate et la participation à la reconstruction. Frachon et Jouhaux, ce dernier encore détenu à Buchenwald et libéré seulement en mai 1945, sont désignés cosecrétaires généraux. Cette codirection est un symbole et une équation : elle dit que les deux tendances ont égale légitimité au sommet, et qu'aucune ne peut s'imposer seule. Mais cette égalité formelle recouvre une asymétrie profonde dans le corps de l'organisation. Le courant communiste sort de l'Occupation avec un avantage décisif et durable : ce sont ses réseaux qui ont constitué l'essentiel de l'ossature clandestine, et ces réseaux, leurs militants formés dans le danger, leurs liens dans les entreprises, leur discipline éprouvée, sont le capital organisationnel

réel de la CGT reconstituée. Ce n'est pas une manœuvre. C'est le résultat de quatre années où le courant communiste avait investi dans la clandestinité plus que l'autre. S'y ajoute la légitimité résistante, l'aura du parti des fusillés. Jouhaux retrouve une CGT qui porte son nom mais dont il n'a pas orienté la croissance. Cette dissymétrie entre une légitimité historique sans pareille d'un côté, et une organisation concrète bâtie selon d'autres logiques de l'autre, structurera toute la période.

Vient alors le moment qu'il faut regarder de près, car c'est là que la sangle se noue. L'automne et l'hiver 1944-1945 sont marqués par la participation de la CGT à la mise en œuvre du programme du Conseil national de la Résistance, Les Jours heureux : nationalisation des grands moyens de production, création de la Sécurité sociale, réforme des structures économiques. Cette participation est immense. Ambroise Croizat est l'artisan des ordonnances qui fondent la Sécurité sociale. Les nationalisations de Renault, des Houillères, d'Électricité de France, de la Banque de France transforment le pays. Pour un militant de l'immédiat après-guerre, le sentiment est légitime que des décennies de luttes aboutissent enfin. Mais ces victoires portent un coût caché, et ce coût est le cœur de notre sujet. Le courant communiste de la CGT entre dans l'appareil d'État, et cette entrée crée une confusion de rôles structurellement instable. Le syndicat qui hier défendait les travailleurs contre l'État est désormais, en partie, dans l'État. Quand la CGT appelle à la modération salariale en 1945-1946, au nom de la reconstruction et en cohérence avec la ligne du Parti au gouvernement, elle suspend sa fonction revendicative au profit d'objectifs qui la dépassent. Dans les mines du Nord, dans la métallurgie parisienne, des délégués vivent la tension entre les appels à produire davantage venus du sommet et des conditions de travail qui ne s'améliorent pas au rythme des discours.

Voilà la camisole de la victoire, et elle est plus redoutable que celle de la défaite, parce qu'on l'enfile soi-même en croyant gouverner. Sous Vichy, la sangle était imposée par la force et tout le monde la voyait. Là, elle est consentie, au nom de ce qu'il y a de plus noble, la reconstruction du pays, l'intérêt national, l'œuvre commune. Produire l'effort, tenir la production, encadrer la reconstruction : la puissance ouvrière se met au service d'un État qu'elle croit conquérir, et qui en retour l'installe dans la cogestion. Le syndicalisme devient gestion. Ce n'est pas une trahison, c'est une pente, la même qu'Amiens portait en germe : la double besogne dont un seul terme remplit l'agenda. La défense immédiate cède le pas à la gestion du présent, et l'horizon de transformation s'éloigne d'autant. Le mouvement le plus puissant de l'histoire ouvrière française apprend, au sommet de sa gloire, à se penser comme rouage.

Et la question que cette situation soulève n'est pas neuve : c'est celle de la Charte d'Amiens, revenue sous un autre visage. Le courant réformiste la pose à partir de 1946, et il faut la prendre au sérieux, car elle est réelle. La vraie question n'est pas de savoir si les résultats sont bons pour les travailleurs : ils le sont, incontestablement, la Sécurité sociale est une conquête de civilisation. La vraie question est de savoir à quelle condition ces résultats ont été obtenus, et si cette condition, l'entrée du syndicat dans l'État au prix de sa fonction revendicative, est compatible avec l'indépendance. C'est tout le débat qui couve. En 1946, les

conditions politiques qui rendaient la cohabitation possible commencent à se défaire. De Gaulle démissionne en janvier, libérant les tensions que son autorité comprimait. Les réunions de la commission exécutive deviennent le théâtre de débats de plus en plus durs : faut-il soutenir les mouvements spontanés qui montent pour rattraper le retard salarial, ou les cadrer au nom de la reconstruction ? C'est dans ce climat que le courant réformiste franchit un pas : il cesse de seulement débattre en interne et commence à s'organiser publiquement, à constituer une organisation dans l'organisation, autour de la publication Force ouvrière.

Au terme de cet examen, trois constats. L'unité de la CGT de la Libération était une unité sous contrainte : elle avait tenu sous l'Occupation par la nécessité de survie, elle tient après par la contrainte de la reconstruction. Mais une unité sous contrainte n'est pas une unité intégrée. C'est une unité en sursis. Ensuite, les deux courants n'avaient jamais résolu leurs divergences de fond : ils les avaient mises en suspens. Or les questions qu'on contourne ne disparaissent pas, elles reviennent grossies des années pendant lesquelles on les a éludées. Enfin, l'asymétrie des positions rendait le dialogue interne de plus en plus difficile : quand un courant tient la majorité des fédérations et dispose de relais gouvernementaux, l'autre est structurellement poussé à chercher ses ressources au-dehors. C'est ce que fait le courant réformiste, et c'est ce qui mène à la rupture.

Force ouvrière : la scission préparée

Il est des publications dont le titre, avant le premier numéro imprimé, dit déjà tout de ce qu'elles sont. Force ouvrière est de celles-là. Quand le courant réformiste change, en 1945, le titre de son bulletin, qui s'appelait Résistance ouvrière pendant la clandestinité, ce n'est pas un simple changement d'intitulé : c'est un acte politique, l'annonce d'un passage de la défensive à l'offensive. La formule de ceux qui l'ont voulu est sans détour : l'époque n'était plus à la résistance mais à l'attaque. Ce basculement est la clé de lecture de toute la stratégie du courant Jouhaux dans les années qui précèdent la scission, car ce journal dit, avant tout autre document, ce que ce courant pense, où il va, et à qui il s'adresse.

Le titre lui-même est une construction politique consciente. Force ouvrière renvoie directement au vocabulaire de la Charte d'Amiens, où le syndicat est l'organe de coordination de toutes les forces ouvrières. En reprenant ces mots, le courant réformiste fait une revendication implicite et puissante : nous sommes les héritiers légitimes de la tradition syndicale française telle qu'elle s'est cristallisée en 1906, c'est nous qui défendons la Charte, et ceux qui nous font face l'ont trahie. La puissance du titre est aussi dans ce qu'il ne dit pas : ni courant minoritaire, ni tendance, ni anticommuniste, mais la force ouvrière, comme si c'était le tout et non une partie. Cette prétention à représenter l'ensemble est en soi un acte d'hégémonie : elle affirme que le courant communiste,

même majoritaire dans l'appareil, ne représente pas la totalité du mouvement, et que c'est le courant réformiste qui en incarne la tradition authentique.

Dans son fonctionnement concret, la publication remplit deux fonctions indissociables. Outil de résistance interne d'abord : dans une CGT qui prétend à l'unité disciplinée et ne reconnaît pas les courants, avoir une publication visible est un acte de signalement. Elle dit aux militants réformistes dispersés dans toutes les fédérations qu'ils ne sont pas seuls, qu'un réseau existe et qu'il est organisé. La publication crée la communauté qu'elle prétend décrire. Outil de préparation de l'autonomie ensuite : elle construit progressivement l'infrastructure d'une organisation qui pourrait, le jour venu, exister hors de la CGT. Ses lecteurs sont ses adhérents potentiels, ses contributeurs ses futurs cadres, son réseau de distribution celui sur lequel s'appuiera la future organisation. Cette double fonction est ce qui la rend si efficace et si difficile à combattre : si elle n'était qu'un bulletin de tendance, on la tolérerait au nom du pluralisme ; si elle était clairement un organe scissionniste, on la combattrait. Elle est les deux à la fois, et cette ambiguïté permet de préparer la rupture tout en gardant la posture de celui qui cherche l'unité.

La publication seule ne suffit pas. Pour exister comme force dans une CGT dominée aux quatre cinquièmes par le courant communiste, il faut une structure. Ce sont les groupes Amis de Force ouvrière, créés à partir de septembre 1946 par Bothereau, Neumeyer et quelques autres. Formellement, des groupes d'amis d'une publication, ce qui leur permet d'exister sans être une fraction déclarée ; réellement, l'ossature d'une organisation en attente. Ils distribuent le journal, organisent des conférences, constituent des cercles de militants acquis. Trois leçons se dégagent de cette histoire. La première est qu'une rupture, quand elle survient, a presque toujours été préparée bien avant l'acte qui la consomme : vouloir l'éviter au moment où elle éclate, c'est déjà trop tard ; c'est en amont, quand les publications distinctes paraissent et que les réseaux séparés se constituent, que l'intervention serait encore possible. La deuxième est que la presse militante n'est pas un accessoire : elle constitue le courant autant qu'elle le représente, le journal crée en même temps qu'il décrit la communauté de ses lecteurs. La troisième est que la revendication de l'héritage est l'arme la plus efficace du minoritaire : en se posant non comme un fondateur mais comme le continuateur légitime d'une tradition, il déplace la légitimité du côté du sens originel plutôt que du côté du nombre. Trois leçons que notre propre travail de construction fédérale a des raisons de garder en mémoire.

Le Plan Marshall : quand le syndicalisme devient géopolitique

Il est des décisions qui ressemblent à des questions économiques et qui sont en réalité des ultimatums politiques. Le Plan Marshall est de celles-là. Quand le secrétaire d'État américain George Marshall prononce son discours à Harvard le 5 juin 1947, il propose un programme d'aide à la reconstruction d'une Europe dévastée. Mais dans le contexte de la bipolarisation qui s'accentue depuis Fulton et la doctrine Truman, cette aide est aussi un choix de camp : chaque gouvernement, chaque organisation, chaque militant devra décider s'il l'accepte ou la refuse, et ce choix dira où il se situe dans la guerre froide qui commence. Pour la CGT, juin-juillet 1947 est le point de non-retour. Les tensions existaient avant, l'axe précédent l'a montré. Mais le Plan Marshall transforme une divergence syndicale en incompatibilité géopolitique. Après juin 1947, les deux courants ne débattent plus : ils s'affrontent, et cet affrontement est alimenté par des ressources extérieures à l'organisation qui l'accélèrent.

Pour mesurer cet impact, il faut voir l'état de l'Europe au printemps 1947. La guerre a laissé un continent aux infrastructures détruites. En France, la production industrielle n'a pas retrouvé son niveau d'avant-guerre, les pénuries sont réelles, l'inflation galopante, les réserves de change quasi nulles. C'est dans cette Europe qui a faim que Marshall parle, et l'offre américaine est concrète : financer massivement la reconstruction, à condition que les bénéficiaires coordonnent leurs plans et acceptent une certaine ouverture économique. Seize gouvernements occidentaux se réunissent à Paris pour organiser la réponse. L'Union soviétique, après une brève participation, se retire et exige que les démocraties populaires fassent de même. Le rideau de fer, concept chez Churchill, devient en juillet 1947 une réalité d'organisation : l'Europe est divisée entre ceux qui acceptent l'aide et ceux qui la refusent. Cette division ne laisse pas de place aux positions intermédiaires. On accepte, ou on refuse. On est dans un camp, ou dans l'autre. Et avec la troisième voie européenne meurt la dernière condition d'existence du tripartisme français, donc du fragile équilibre interne de la CGT.

Un événement précède d'un mois le discours de Marshall et en prépare le terrain : l'exclusion des ministres communistes du gouvernement Ramadier, en mai 1947. La circonstance immédiate est une grève, celle de Renault, déclenchée pour des revendications que la politique de rigueur refusait de satisfaire. Le courant communiste de la CGT la soutient, ce qui met en porte-à-faux les ministres communistes du gouvernement qui refuse les augmentations. Ramadier leur demande de choisir, le gouvernement ou la grève. Le Parti choisit la grève, et Ramadier les exclut le 5 mai. Cette exclusion a deux effets convergents. Elle libère le courant communiste de la CGT de la contrainte de modération qui découlait de la participation gouvernementale : plus besoin de tempérer les revendications. Et elle le prive de ses relais gouvernementaux et de la légitimité institutionnelle qui en découlait. Les deux poussent dans le même sens : un

syndicalisme plus offensif, plus identifié au Parti dans l'opposition, donc plus éloigné encore de la conception réformiste de l'indépendance. Un mois plus tard, Marshall confirme et amplifie le basculement : le refus du Plan par le Parti et, dans son sillage, par la direction confédérale, n'est plus une position de politique économique discutable, c'est un alignement explicite sur Moscou dans la guerre froide. Et cet alignement rend la cohabitation avec le courant réformiste impossible. Le Comité confédéral national des 12 et 13 novembre 1947 entérine le refus, et avec lui la rupture de fait.

Les grèves de l'automne 1947 : l'ambiguïté comme arme

Il existe des mouvements de grève dont on ne peut établir avec certitude si leur nature première est revendicative ou politique, non parce que la question serait mal posée, mais parce que l'ambiguïté elle-même est une de leurs propriétés. Les grandes grèves de novembre et décembre 1947 sont de celles-là. Elles mobilisent plusieurs millions de travailleurs sur des bases matérielles incontestables, la vie chère, le retard salarial, la dégradation des conditions de travail. Et elles s'inscrivent simultanément dans une stratégie politique que le Parti et le courant communiste de la CGT suivent depuis les instructions du Kominform de septembre : déstabiliser les gouvernements qui s'engagent dans l'orbite du Plan Marshall. Ces deux dimensions ne s'excluent pas, elles se nourrissent l'une de l'autre, et c'est cette imbrication qui rend 1947 si difficile à saisir et si riche d'enseignement.

Avant de parler de stratégie, il faut parler des travailleurs. La tentation de réduire 1947 à un complot téléguidé depuis Moscou manque l'essentiel. Si plusieurs millions de travailleurs ont suivi le mot d'ordre, ce n'est pas parce qu'ils avaient lu les directives du Kominform : c'est parce que leurs conditions de vie s'étaient dégradées et que la patience avait des limites que la modération salariale de 1945-1946 avait épuisées. Les chiffres le disent : l'indice des prix de détail a été multiplié par cinq entre 1944 et 1947, quand les salaires nominaux ne suivaient pas. Dans les mines, la métallurgie, les chemins de fer, le textile, le pouvoir d'achat de 1947 est nettement inférieur à celui d'avant-guerre, le pain est rationné jusqu'en mai 1948. La grève de Renault d'avril 1947, déclenchée spontanément par des ouvriers qui ne supportaient plus l'écart entre le discours sur la reconstruction et leurs fiches de paie, avait déjà dit cela : le mécontentement était réel, autonome, capable de devancer les appareils, et la CGT avait dû suivre un mouvement qu'elle n'avait pas initié.

En novembre, le mouvement prend une ampleur que peu avaient prévue. Il part des mines du Nord et du Pas-de-Calais, secteur crucial pour la reconstruction énergétique, puis s'étend à la métallurgie, aux transports, à l'électricité, aux ports. Au pic, on compte plus de deux millions de grévistes. Le réseau ferroviaire est massivement perturbé, des villes fonctionnent à l'électricité réduite, le ravitaillement en charbon est compromis à l'entrée de l'hiver. La CGT coordonne et

amplifie un mouvement dont elle n'a pas allumé toutes les mèches : des syndicats de base et des délégués lancent des arrêts que la direction rejoint ensuite, parfois avec retard, parfois en tentant de canaliser des énergies qui la dépassent. Cette mécanique, le mouvement d'en bas qui déborde les stratèges du haut, est récurrente dans les grandes grèves françaises, de 1936 à 1968. Mais ce qui distingue 1947, c'est la dimension politique explicite que la direction donne au mouvement : non plus seulement obtenir des augmentations, mais montrer que le gouvernement qui applique le Plan Marshall ne peut pas maintenir l'ordre social. La grève comme démonstration de puissance politique : c'est cela que le courant réformiste ne peut pas accepter.

La réponse du gouvernement Schuman, qui a remplacé Ramadier au début du mouvement, est menée par Jules Moch, ministre de l'Intérieur. Elle est vigoureuse et, sur le plan du maintien de l'ordre, efficace : mobilisation des forces de sécurité, appel à l'armée pour la logistique, montée en puissance des Compagnies républicaines de sécurité à une échelle inédite. Les affrontements sont violents par endroits, surtout dans le nord-est industriel, et des sabotages de voies ferrées, dont l'un provoque un déraillement mortel près de Neubourg le 3 décembre, donnent au gouvernement des arguments pour durcir la répression et présenter le mouvement sous son jour le plus subversif. Qui les a ordonnés ? La direction les a-t-elle autorisés, tolérés, ignorés ? Les sources ne permettent pas de trancher. Ce qui est certain, c'est leur effet politique : ils permettent de disqualifier l'ensemble du mouvement en le présentant comme une tentative d'insurrection, et ils donnent au courant réformiste un argument de plus sur le dérapage d'un syndicat qui n'est plus maître de ses militants.

La position des minoritaires pendant ces semaines illustre la situation impossible où ils se trouvent. Ils ne peuvent pas s'opposer publiquement à un mouvement dont les bases matérielles sont réelles : refuser de soutenir des grévistes aux revendications légitimes, ce serait se placer du côté du patronat, la mort politique immédiate. Mais participer revient à cautionner une stratégie dont ils contestent la logique : si la grève est conduite pour déstabiliser le gouvernement plutôt que pour obtenir des hausses, y participer, c'est servir des objectifs qu'ils récusent. Leur réponse, soutenir formellement les revendications salariales tout en dénonçant dans Force ouvrière la dimension politique du mouvement, est tenable quelques semaines, pas davantage. Le mouvement reflue en décembre sans avoir obtenu les augmentations ni renversé le gouvernement, qui a tenu. Échec apparent, plus complexe pourtant qu'une simple défaite : pour le courant réformiste, la fin du mouvement est l'occasion attendue. Les conditions sont réunies pour tirer les conclusions que les mois précédents avaient rendues inévitables. La conférence des groupes Force ouvrière se réunit les 18 et 19 décembre. La scission est décidée.

Une lecture s'impose, et nous l'assumons même au risque du présentisme. Les grèves de 1947 sont un moment de guerre de mouvement au sens de Gramsci : l'assaut frontal, la mobilisation de masse, la confrontation directe. Deux millions de grévistes, une force considérable. Et pourtant elles échouent à produire le basculement visé. Pourquoi ? Non que les forces aient été insuffisantes, mais parce que la guerre de mouvement, menée sans

la guerre de position qui la prépare, sans bloc social hégémonique constitué, sans société civile durablement acquise, sans alliances stables avec d'autres couches, se heurte inévitablement à la résistance des institutions et à la dispersion des forces qu'elle n'a fait que rassembler un moment. Le gouvernement a tenu parce qu'il disposait d'une légitimité institutionnelle, d'un appareil d'État fonctionnel et d'un soutien international, l'aide Marshall précisément, que l'assaut de l'automne ne pouvait pas faire plier. Cette analyse n'est pas un exercice. Elle pose une question directe à notre stratégie d'aujourd'hui. Nous ne sous-estimons ni les mobilisations ni les grèves. Mais nous savons, et 1947 le confirme, que la mobilisation sans construction hégémonique est condamnée à retomber. C'est pourquoi notre travail de formation, notre effort d'implantation territoriale et notre travail éditorial, celui-là même que vous tenez entre les mains, ne sont pas les à-côtés de l'action revendicative : ils en sont la condition de durabilité. La camisole, ici encore, se distingue de la boussole : la grève qui ne s'appuie sur aucun travail de position est une dépense d'énergie qui retombe ; le patient tissage de l'hégémonie est ce qui donne un cap, et fait qu'un jour la force accumulée porte.

La FEN : la troisième voie

Face à un dilemme binaire, il y a deux réponses : choisir l'un des termes, ou inventer une troisième voie qui refuse la binarité. En 1947-1948, la quasi-totalité des organisations choisit un camp. Une seule choisit la troisième voie : la Fédération de l'Éducation nationale. Et la solution qu'elle invente, l'autonomie confédérale et le pluralisme interne organisé, fera d'elle pendant quarante ans la fédération la plus originale du paysage français. La FEN est, à la Libération, une fédération de la CGT comme les autres, mais d'une sociologie singulière : les enseignants ne sont pas des ouvriers d'usine, ils ont une culture professionnelle attachée à la laïcité, à l'indépendance intellectuelle, à la diversité des opinions. Cette culture va peser. En 1947, comme partout, la FEN est travaillée par les deux courants, mais dans un rapport plus équilibré qu'ailleurs : au congrès de 1946, la majorité obtient environ trois cinquièmes des mandats, la minorité deux cinquièmes, là où l'écart est ailleurs de quatre contre un. Aucun courant n'y est écrasant, et ce quasi-équilibre va faciliter la recherche d'une solution commune.

Quand la scission éclate à la confédération en décembre 1947, la FEN est placée devant la même alternative que toutes les fédérations : rester dans la CGT, ou partir avec la fraction Jouhaux-Bothereau. Elle choisit de ne pas choisir. Elle quitte la CGT, ce qui la préserve de la domination du courant communiste, mais refuse d'adhérer à la future CGT-FO, qu'elle juge trop liée au camp occidental. André Delmas, son secrétaire général, pose l'enjeu sans détour : une fédération qui suit les scissionnistes se retrouve dans un syndicat aligné sur l'Amérique ; une

fédération qui reste dans la CGT se retrouve dans un syndicat aligné sur l'URSS ; ni l'un ni l'autre n'est compatible avec l'indépendance que la tradition laïque impose. L'autonomie est la seule issue qui préserve à la fois l'unité interne de la fédération et son indépendance entre les deux camps. La solution est adoptée au congrès de 1948 : la FEN se déclare autonome, et fixe comme principe fondateur que toutes les tendances y sont également représentées, les décisions se prenant à la proportionnelle des rapports de forces internes. Le pluralisme interne n'est plus un état de fait toléré : il devient un principe constitutif revendiqué.

Ce que la FEN invente n'a pas d'équivalent. Les autres organisations fonctionnent sur l'unité disciplinée : les tendances existent de fait mais ne sont pas reconnues, et la majorité impose sa ligne. La FEN reconnaît les tendances, qui se présentent aux élections internes avec leurs listes et leurs programmes, et constitue sa direction à la proportionnelle. Le système a des vertus immédiates : il supprime la logique du vainqueur qui prend tout, donc le moteur des scissions, en donnant à chaque courant un intérêt à rester plutôt qu'à partir. Il a aussi une vertu culturelle propre au monde enseignant : dans une profession dont le métier même est la pensée critique et le débat d'idées, un syndicat à ligne unique est contre-intuitif. Le pluralisme dit à l'enseignant qu'il peut être syndiqué sans renoncer à ses convictions, qu'il n'a pas à choisir entre l'appartenance et la liberté de pensée.

Mais le modèle a ses limites, qu'il serait malhonnête de taire. Structurelle d'abord : un système où les tendances sont dotées de structures propres peut produire une féodalité interne où chacune défend ses intérêts d'appareil avant l'intérêt général, et la proportionnelle, qui évite la tyrannie de la majorité, peut générer des blocages si nul n'est assez fort pour orienter. Politique ensuite : l'autonomie a un coût, car une fédération hors confédération perd les ressources et la force de frappe de l'appartenance ; la FEN l'a compensé par son poids numérique considérable, mais ce n'est pas reproductible à plus petite échelle. Temporelle enfin, et c'est la plus profonde : le système a tenu tant que la tension entre les deux grandes tendances restait gérable. Dans les années 1990, quand les divergences sont devenues irréductibles, il n'a plus pu contenir la pression. La FEN a éclaté en 1992-1993, donnant naissance à la FSU d'un côté, à l'UNSA de l'autre. La troisième voie avait résisté quarante ans. Elle n'était pas immortelle.

Que nous dit la FEN ? Non que le pluralisme soit toujours une solution, mais qu'il peut en être une quand trois conditions sont réunies : une culture qui valorise le débat, des rapports de forces entre courants assez équilibrés pour qu'aucun n'impose sa ligne sans négocier, et un intérêt commun à rester ensemble plus fort que les divergences. Quand l'une manque, le pluralisme se désagrège, comme en 1992-1993. Nous qui assumons, nous aussi, un pluralisme interne, non au sens des tendances institutionnalisées mais au sens d'une fédération qui rassemble des militants d'horizons variés autour d'un projet commun, avons à en tirer la leçon. Ce qui garantit la tenue d'un projet fédératif face aux tentatives de fragmentation, ce n'est pas la suppression des différences, c'est la construction d'une identité commune assez robuste pour que les différences ne détachent pas. C'est à cette tâche que notre travail de formation, notre travail éditorial et notre effort d'implantation territoriale sont consacrés. La FEN nous dit : c'est possible. Elle nous dit aussi : c'est fragile. Les deux informations valent d'être gardées ensemble.

Décembre 1947 : la mécanique de la rupture

Nous arrivons au moment que toute la période préparait sans l'avoir encore déclenché. Décembre 1947 : la conférence des groupes Force ouvrière, les démissions du Bureau confédéral, le congrès, et quelques mois plus tard le congrès constitutif de la CGT-FO en avril 1948. Ce sont les faits de surface. Notre tâche est d'en reconstituer la mécanique, les décisions et les non-décisions, les rapports de forces et les calculs, car une scission n'est jamais un simple constat : c'est le résultat d'un processus qui aurait pu, à certaines bifurcations, prendre d'autres directions. La conférence nationale des groupes Force ouvrière des 18 et 19 décembre est l'acte qui décide la scission. Mais était-ce vraiment une décision, ou la formalisation d'un état de fait que des mois de construction et de tensions avaient rendu inévitable ? Pour l'écrasante majorité des deux cent trente-trois délégués présents, la position était faite depuis des semaines. Confrontés depuis l'été à des conditions de travail interne dégradées, pressions, votes acquis d'avance, isolement, ils avaient vu dans les grèves de novembre le dernier signe que la cohabitation était intenable. La conférence ne décide pas la scission : elle l'entérine. Et le texte adopté est révélateur dans sa forme : il ne proclame pas la rupture, il demande aux membres minoritaires du Bureau de démissionner de leurs fonctions confédérales. La rupture est présentée comme un retrait ordonné, non comme une sécession, ce qui permet au courant réformiste de continuer à se présenter comme voulant l'unité et contraint à la rupture.

Le congrès confédéral qui suit enregistre la situation sans la changer. Les démissionnaires sont partis, le courant communiste se retrouve seul maître de l'appareil, Frachon est élu seul secrétaire général, mettant fin à la codirection de 1944. Le congrès dit deux choses à la fois : que la CGT assume d'être une organisation à direction communiste, la sortie des réformistes étant présentée non comme une perte mais comme une clarification ; et qu'elle croit pouvoir garder l'essentiel de ses adhérents et de son implantation. Cette conviction sera partiellement vérifiée : la CGT reste, malgré la scission, la première organisation syndicale française. Mais la scission au sommet se traduit inégalement dans les territoires. Dans le Nord et en région parisienne, le courant réformiste emporte des fractions significatives ; dans les mines et les transports, la CGT garde l'écrasante majorité de ses forces. Et derrière les deux hommes, deux rôles. Jouhaux n'a jamais vraiment voulu la scission, par conviction que l'unité était un bien en soi et que l'influence communiste finirait par refluer. Bothereau, lui, en est l'architecte : c'est lui qui pousse à créer les groupes Amis de Force ouvrière, lui qui comprend à l'été 1947 que l'impasse est irréversible, lui qui organise la rupture avec la précision d'un stratège. Sans Bothereau, Jouhaux aurait sans doute encore différé. Cela dit quelque chose sur le rôle des individus : ce ne sont pas toujours les figures les plus visibles qui pèsent le plus sur les décisions, mais parfois ceux qui travaillent dans l'ombre des appareils et construisent patiemment les conditions de la rupture.

Le congrès constitutif de la CGT-FO se tient à Paris en avril 1948. Jouhaux en est

le président, Bothereau le secrétaire général, répartition qui reproduit symétriquement l'ancienne configuration : la figure symbolique au sommet, l'organisateur dans la coulisse. La nouvelle organisation se définit d'emblée par la négation : elle n'est pas la CGT dominée par les communistes, elle n'est pas un syndicat inféodé à l'Amérique, même si l'accusation la suivra longtemps. Elle se réclame de l'indépendance, de la Charte d'Amiens, du réformisme progressif, et adhère à la Confédération internationale des syndicats libres. Ses effectifs de départ sont nettement inférieurs à ceux de la CGT de 1946. Ce positionnement minoritaire va marquer durablement sa culture : prudence négociante, valorisation des droits formels sur la mobilisation, refus des grandes grèves politiques, ancrage dans la négociation de branche. Héritage direct de l'échec de décembre 1947.

Ce que 1944-1947 dit de l'unité, et de la camisole

Trois ans pour construire, trois ans pour détruire. Une organisation à l'apogée de sa puissance se brise en moins de quatre ans, non sous les coups d'un adversaire mais de l'intérieur, par une contradiction que la victoire avait masquée. Que retenir, pour notre propre travail ?

D'abord, que l'unité de circonstance ne résout pas les désaccords de fond, elle les ajourne. L'unité du Perreux avait tenu par la contrainte de la survie ; celle de la Libération tient par la contrainte de la reconstruction. Mais ni l'une ni l'autre n'avait fondu les deux courants en une convergence réelle. Quand la contrainte commune disparaît, et la guerre froide la fait disparaître brutalement, les divergences ajournées reviennent, intactes et grossies. L'unité n'est jamais un acquis : c'est un travail, qui se défait dès qu'on cesse d'entretenir ce qui la rendait possible.

Ensuite, et c'est la leçon centrale de ce dossier pour l'arc de ce numéro, que la camisole la plus dangereuse n'est pas celle qu'on subit, mais celle qu'on enfile soi-même au sommet de sa force. La CGT de 1945 n'est pas réprimée, elle est victorieuse, présente au gouvernement, artisane de conquêtes immenses. Et c'est précisément là, dans la cogestion de la reconstruction, qu'elle apprend à se penser comme rouage, à suspendre sa fonction revendicative au nom de l'intérêt national, à devenir gestion plutôt que rupture. Vichy avait imposé la camisole par la force, et personne n'y avait cru ; la Libération l'a fait accepter par la responsabilité, et beaucoup y ont consenti de bonne foi. C'est la forme la plus achevée de la révolution passive : non l'écrasement de ce qui conteste, mais son intégration au point qu'il devienne partie prenante du dispositif qu'il devait transformer. La sangle qui se noue dans la victoire est plus difficile à voir, donc plus difficile à défaire, que celle qui se noue dans la défaite.

Enfin, que la scission elle-même fut, pour le mouvement ouvrier français, une camisole d'un autre genre. En établissant que le syndicalisme pouvait vivre durablement divisé, décembre 1947 a fait

de la division une possibilité permanente, un modèle disponible pour chaque tension future. La fragmentation du paysage syndical français, la plus poussée d'Europe occidentale, prend là une de ses sources. Ce qui se brise en 1947 ne se recollera pas. Et la leçon, pour qui veut aujourd'hui construire dans la durée, est que l'unité ne se décrète pas plus qu'elle ne se subit : elle se bâtit patiemment, par le partage réel des fins, faute de quoi elle se fait par la seule contrainte, et ce qui tient par la contrainte cède dès que la contrainte se relâche. C'est, sous une autre forme, ce que tout ce numéro répète : on ne tient pas une organisation par les sangles, on la tient par la boussole.

Sources primaires mobilisées dans ce dossier :

travaux de René Mouriaux et de Jean-Louis Robert sur la CGT et le syndicalisme d'après-guerre ;

comptes rendus des congrès confédéraux de 1946 et 1947 ;

premiers numéros de Force ouvrière (BnF) ;

documents d'archives internes (fonds IHS CGT).

Figures suivies : Jouhaux, Frachon, Bothereau, Croizat, Neumeyer, Delmas, Moch, Ramadier, Schuman.


1895
cgt
2026

Les sangles de la Cinquième République

1950-2022 : soixante-dix ans de conquêtes qui tiennent. Comment la camisole a changé de technique, de la convention collective au comité social

Décembre 1947 referme l'âge des camisoles brutales. Vichy avait montré que la sangle imposée ne tient rien : le syndicat obligatoire de Belin s'est évaporé sans laisser de trace dans une seule conscience ouvrière. La Libération avait montré l'inverse, la sangle qu'on enfile soi-même dans la victoire, au nom de la responsabilité. Restait à inventer la technique qui allait dominer notre temps, et la République l'a trouvée : la sangle offerte. À partir de 1950, l'État ne dissout plus, n'interdit plus, ou si peu. Il accorde. Et chaque octroi est, comme la loi de 1884 l'avait été à l'origine de toute cette histoire, une victoire réelle et un dispositif, un droit conquis et une prise consentie. Ce que les trois premiers dossiers ont établi dans l'archive, cet intermède le suit jusqu'à nos bureaux, nos instances, nos écrans : il est la passerelle entre l'histoire et le militant qui lit ces lignes entre deux réunions.

On lira donc ici sept dates, non comme une commémoration mais comme une anatomie. À chacune, nous poserons les deux questions que tout ce numéro apprend à tenir ensemble : qu'avons-nous gagné, et par où la sangle passe-t-elle ? Car elle passe toujours. La constante de la période est là : plus une seule camisole n'a été imposée. Toutes ont été accordées, négociées, parfois réclamées par nous, et pour de bonnes raisons. C'est ce qui les rend si difficiles à voir, et si instructives à regarder.

1950 : la négociation sous licence

Depuis 1946, les salaires étaient fixés par décret : économie de reconstruction, arbitrage d'État, la négociation suspendue. La loi du 11 février 1950 la restitue : les conventions collectives redeviennent libres, et le salaire minimum interprofessionnel garanti fixe le plancher au-dessous duquel rien ne peut se négocier. Pour le militant de 1950, c'est une respiration : le salaire redevient un objet de lutte et non une ligne de décret, et des années de conquêtes conventionnelles vont suivre, branche par branche, grilles, primes, congés, tout ce que le rapport de force local sait arracher quand on lui rend un terrain.

Mais regardons par où la sangle passe. La négociation rendue est une négociation définie : qui négocie, à quel niveau, selon quelle procédure, avec quelle validité, la loi le dit, et la qualité même de négociateur dépend d'une notion que l'État se réserve, la représentativité. Seize ans plus tard, l'arrêté du 31 mars 1966 en donne la forme pure : cinq confédérations sont déclarées représentatives au plan national par présomption irréfragable, c'est-à-dire sans que nul ne puisse jamais exiger la preuve. Le syndicat tient désormais sa capacité contractuelle d'un arrêté ministériel, non de ses adhérents. C'est une licence. Elle protège, elle installe, elle dispense même de compter ses forces. Et qui délivre la licence peut en fixer le prix.

1968 : le syndicat entre dans l'entreprise, et l'entreprise entre dans le syndicat

Mai-juin 1968 : sept à dix millions de grévistes, la plus grande grève de notre histoire, et de celle de l'Europe d'après-guerre. Grenelle arrache un SMIG relevé de trente-cinq pour cent, des salaires augmentés de dix, et une promesse plus lourde que tous les chiffres : la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise, que la loi du 27 décembre 1968 inscrit dans le droit. Délégué syndical, panneau d'affichage, local, heures de délégation : depuis 1884, le syndicat avait droit de cité dans la République mais pas dans l'atelier, et voici que la porte que le patronat défendait depuis quatre-vingts ans s'ouvre enfin, sous la poussée de la guerre de mouvement la plus massive du siècle. Il faut mesurer la victoire à la résistance qu'elle a vaincue : elle est immense.

Et il faut relire Montpellier 1902 pour voir ce qui s'ouvre avec la porte. Les Bourses du travail tenaient leurs murs du maire, et le premier dossier a montré ce que vaut un abri dont on ne tient pas la clé. Le panneau, le local, les heures de 1968 sont fournis par celui d'en face. La présence syndicale devient une présence autorisée, définie, mesurée, contestable devant le juge ; le militant devient titulaire d'un mandat, de crédits d'heures, de protections attachées à la fonction plus qu'à la lutte. Janvier 1969 : quelque part dans une usine de la région parisienne, un délégué punaise le premier tract sur le panneau réglementaire, et ce

geste est une victoire que des générations avaient attendue. Le même panneau dit aussi, sans qu'il le lise encore, que l'affichage hors du cadre est désormais une faute. Ce que la grève avait pris, le droit le rend en le bornant. Le syndicat est entré dans l'entreprise. L'entreprise, par le mandat, est entrée dans le syndicat.

1982 : le calendrier remplace le rapport de force

Les quatre lois Auroux de 1982 se présentent elles-mêmes comme une révolution tranquille : les travailleurs, dit le rapport qui les porte, doivent être citoyens dans l'entreprise. Droit d'expression directe, obligation annuelle de négocier, comité d'entreprise renforcé, et surtout le CHSCT, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : pour la première fois, une institution entière est dédiée au corps au travail, avec droit d'enquête, de visite, d'expertise, de recours. Quiconque a siégé dans un CHSCT sait ce que cette conquête a valu de vies préservées et de dignités défendues. Nous ne céderons pas à la facilité de la réduire à sa face sombre : elle fut une émancipation réelle.

Sa face sombre existe pourtant, et elle est double. L'obligation de négocier sans obligation de conclure installe le rituel : le calendrier social, les réunions qui se tiennent parce qu'elles doivent se tenir, la négociation comme liturgie dont le procès-verbal importe plus que le résultat. Le rapport de force cède la place au rapport d'étape. Et l'année suivante donne à ce rituel son cadre véritable : 1983, le tournant de la rigueur, l'entrée dans l'ère où l'on nous expliquera qu'il n'y a pas d'alternative. Le dialogue continue, vidé de son horizon. La révolution passive atteint ici sa forme démocratique achevée : ce n'est plus l'adversaire qui intègre le mouvement, c'est la gauche au pouvoir qui parachève l'intégration, en toute bonne foi, au nom de la citoyenneté dans l'entreprise. L'élu de CHSCT qui visite l'atelier en 1984 exerce une conquête vivante. Trente-cinq ans plus tard, on la lui reprendra d'un trait de plume, et il faudra se demander pourquoi si peu s'en sont aperçus.

1995-2008 : de la rue à l'urne

Novembre-décembre 1995 est la dernière grande victoire de la guerre de mouvement : trois semaines de grève, le pays immobile, une opinion qui tient avec les grévistes, et le plan Juppé retiré sur son volet retraites. Mais c'est une victoire défensive, qui arrête un assaut sans conquérir un pouce de terrain, et qui ne construit rien qui dure : dix ans plus tard, l'essentiel de ce qui avait été repoussé est repris par d'autres voies. Le troisième dossier a nommé cette loi à propos de 1947 ; 1995 la vérifie à front renversé : même gagnée, la guerre de mouvement sans guerre de position ne lègue que le souvenir de sa force.

La loi du 20 août 2008 déplace alors le terrain même de la légitimité. La représentativité ne se présume plus : elle se mesure à l'audience électorale, dix pour cent des suffrages dans l'entreprise, huit dans la branche. Nous l'avons voulue, position commune d'avril 2008, et pour de bonnes raisons : la légitimité par le vote des salariés plutôt que par l'arrêté de 1966, la fin de la licence d'État, la fin des signatures minoritaires qui engageaient tout le monde. Mais regardons, là encore, par où passe la sangle. Le syndicat devient une machine électorale : le cycle de quatre ans organise désormais la vie militante, la campagne permanente absorbe ce que la construction patiente réclamait, et l'électeur remplace l'adhérent comme unité de compte de l'organisation. Les chiffres disent l'écart qui s'installe : trente pour cent de syndiqués en 1949, autour de dix aujourd'hui, huit dans le privé, dix-huit dans la fonction publique, pendant que l'audience électorale, elle, se maintient. On peut peser dans les urnes et ne plus peser dans les ateliers : c'est la définition exacte de notre situation. L'État n'accorde plus la licence. Il organise l'examen.

2013-2017 : la fusion des sangles

La dernière séquence va vite, et sa vitesse fait partie de la méthode. L'accord national interprofessionnel de janvier 2013 et sa loi de sécurisation installent l'accord dérogatoire dans le paysage. La loi du 5 mars 2014 crée le fonds paritaire de financement : la ressource des organisations se découple de l'adhésion, et cette sangle-là, la plus discrète de toutes, mériterait à elle seule un dossier, car une organisation dont le budget ne dépend plus de ses membres peut survivre longtemps à son propre effacement. La loi de 2015 autorise le regroupement des instances. La loi du 8 août 2016 inverse la hiérarchie des normes : l'accord d'entreprise prime la branche, c'est-à-dire que le niveau où le rapport de force est le plus inégal devient le niveau de droit commun. Puis les ordonnances du 22 septembre 2017 achèvent l'édifice : un comité social et économique unique absorbe les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le CHSCT, supprimé d'un trait trente-cinq ans après sa conquête, et le nombre d'élus recule d'environ un tiers, les heures avec.

Le paradoxe de 2017 est celui de tout ce numéro porté à son point de netteté. En apparence, moins de sangles : une instance au lieu de trois, la simplification, la rationalisation. En réalité, des sangles fusionnées et resserrées : les mêmes élus, moins nombreux, absorbent tous les dossiers, l'ordre du jour dévore le terrain, et la commission santé qui se réunit quatre fois l'an sur convocation de l'employeur remplace la visite d'atelier que l'élu de CHSCT décidait lui-même. C'est ici, très exactement ici, que naît le militant d'instance de notre éditorial, ses quinze heures de réunion hebdomadaire, ses deux heures à peine pour celui qui souffre au troisième étage. La procédure a doublé pendant que la présence diminuait, et elle a comblé le vide, exactement comme la loi de ce numéro le prédit : on ne se bureaucratise pas par excès de zèle, on se bureaucratise quand l'agenda tient lieu de cap.

2019-2022 : la version fonction publique, et la disparition d'un mot

La fonction publique a pu croire un temps que le mouvement resterait au privé. La loi du 6 août 2019 transpose : les comités techniques et les CHSCT fusionnent en comités sociaux, nos CSA, notre CSAM ; les commissions administratives paritaires sont vidées de leurs compétences, les mutations leur échappent en 2020, les promotions en 2021, remplacées par des lignes directrices de gestion que l'administration arrête seule ; le recours au contrat s'élargit partout. Le lecteur de ce Courrier n'a pas besoin qu'on lui décrive la suite, il la vit : l'agent qui apprend sa mutation décidée sans que nul élu ait pu examiner son dossier, le militant de CAP devenu spectateur de lignes directrices, l'instance unique où les conditions de travail passent après les réorganisations qu'elles subissent.

Puis vient le geste le plus discret, et peut-être le plus profond. Le 1er mars 2022 entre en vigueur le code général de la fonction publique, et dans ses milliers d'articles un mot recule méthodiquement : fonctionnaire, que remplace agent public. On dira que c'est de la légistique. Nous y lisons un acte politique. Le fonctionnaire est titulaire d'un statut qui le protège du pouvoir afin qu'il puisse servir l'intérêt général, y compris contre le pouvoir du moment ; l'agent est l'employé d'une organisation qui le gère. Changer le mot, c'est préparer les consciences à changer la chose. La camisole, parvenue à notre époque, ne se contente plus de sangler les corps et les agendas : elle se coud dans la langue. Les premières élections des comités sociaux se sont tenues en décembre 2022. Les prochaines diront ce que nous aurons su faire d'une architecture qu'on ne nous a pas demandé de choisir.

Soixante-dix ans, sept étapes, une seule technique perfectionnée : 1950 la licence, 1966 la présomption, 1968 le local, 1982 le calendrier, 2008 l'urne, 2017 la fusion, 2022 le mot. Aucune de ces sangles n'a été imposée ; toutes ont été accordées, négociées, souvent réclamées, et plusieurs furent des émancipations réelles que nous défendrions encore aujourd'hui contre qui voudrait les reprendre, à commencer par la section syndicale et le CHSCT assassiné. Le bilan n'est pas que ces conquêtes furent des erreurs : l'éditorial l'a dit une fois pour toutes. Le bilan est que la loi vérifiée dans l'archive s'est vérifiée sous nos yeux, dans notre propre vie militante, à un rythme qui s'accélère, et que nul ne peut plus la croire d'un autre âge. Reste la question que ce constat commande, et que les deux derniers dossiers affrontent : où placer le curseur entre l'abri et la prise, ce que l'Europe comparée permet de penser ; et sur quel sol rebâtir ce que les sangles ne tiendront jamais, la conscience, ce qui est l'affaire du temps long. La camisole d'aujourd'hui n'a pas été taillée dans notre dos. Elle a été cousue sous nos yeux, et souvent avec notre fil.

Sources mobilisées dans cet intermède :

loi du 11 février 1950 relative aux conventions collectives ;

arrêté du 31 mars 1966 sur la représentativité ;

protocole de Grenelle et loi du 27 décembre 1968 relative à l'exercice du droit syndical dans les entreprises ;

lois Auroux de 1982 ;

loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale ;

ANI du 11 janvier 2013 et loi du 14 juin 2013 ;

loi du 5 mars 2014 ;

loi du 8 août 2016 ;

ordonnances du 22 septembre 2017 et rapports du comité d'évaluation ; l

oi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique ;

code général de la fonction publique (2022) ;

séries de la DARES sur la syndicalisation.

L'Europe syndicale : la camisole comparée

Matrices antifascistes, piliers, cogestion, voluntarism. Ce que les autres mouvements ouvriers européens nous apprennent sur la sangle et sur la boussole

Pourquoi des travailleurs soumis aux mêmes rapports de production, la même extraction de plus-value, la même subordination, la même mise en concurrence, ont-ils bâti des outils si différents ? Pourquoi la classe ouvrière italienne a-t-elle produit un syndicat de masse à ossature communiste, l'allemande une cogestion intégrée au capital, la britannique un voluntarism sans statut légal, la nordique un syndicat devenu quasi-service public de l'assurance chômage ? La question n'est pas rhétorique. Elle touche à l'essentiel : la forme organisationnelle n'est pas neutre, elle est le produit sédimenté d'un rapport de forces, d'une séquence historique, d'une culture politique. Le détour par l'Europe n'est pas une évasion. C'est un retour enrichi sur nous-mêmes.

Et il vérifie, par-delà les frontières, la loi qui traverse tout ce numéro. Partout, à des degrés divers, le syndicat qui se fait reconnaître se fait aussi tenir. Partout l'institution offre un abri, et tout abri est une enceinte. La comparaison européenne n'est pas un catalogue de modèles : c'est une série d'expériences sur la même question. Que devient un mouvement ouvrier quand il accepte la camisole protectrice ? Et que devient-il quand il la refuse ?

Deux réponses extrêmes encadrent le tableau, et ce sont elles qui en font le prix. À un bout, la cogestion nordique et allemande : la camisole aboutie, celle qui protège réellement, qui donne des sièges au conseil de surveillance et des prestations en cas de chômage, mais qui en retour lie le syndicat à la gestion du capital et à la procédure de l'État. L'intégration protège et confine du même geste. À l'autre bout, le voluntarism britannique : la nudité, l'indépendance farouche, le rapport de forces nu sans bouclier légal. Le syndicat y reste libre de

toute co-responsabilité, mais exposé sans défense au jour où le rapport de forces se retourne. Et il s'est retourné. Thatcher en fit la démonstration, et le TUC ne s'en est jamais relevé. Entre ces deux pôles, la camisole qui protège jusqu'à étouffer et la nudité qui préserve jusqu'à exposer, se déploient toutes les variantes européennes. Comprendre où nous nous situons, nous, héritiers d'Amiens et du refus de la cogestion, c'est savoir exactement quelle camisole nous refusons, et au prix de quelle nudité nous le faisons. C'est aussi un outil de formation, destiné à nourrir les discussions de nos sections et notre travail de formation sur l'histoire et les structures du mouvement ouvrier.

Les héritages antifascistes : CGIL et CCOO

Il existe, dans l'histoire des mouvements ouvriers européens, une expérience qui n'a pas d'équivalent là où la démocratie libérale n'a jamais été interrompue : la clandestinité. Organiser les travailleurs sous un régime d'interdiction totale, de répression systématique et de délation institutionnalisée, c'est construire une culture syndicale radicalement différente de celle que produisent les compromis pacifiés. C'est apprendre que l'organisation est une question de survie, que la solidarité n'est pas une vertu abstraite mais une nécessité vitale, que chaque réunion est un acte politique. Cette expérience est au fondement des deux grandes centrales du Sud de l'Europe : la CGIL italienne et les CCOO espagnoles. Elles partagent la clandestinité comme école fondatrice, le rapport organique à la gauche communiste comme culture dominante, et la question de l'autonomie syndicale dans la démocratie comme défi commun de l'après-libération. Et l'on verra que, sorties de la camisole imposée par le fascisme, toutes deux ont dû affronter ensuite la camisole douce de la démocratie : l'intégration, la concertation, le siège qui amollit.

La CGIL : du mouvement à l'organisation de masse

L'histoire de la CGIL ne commence pas en 1944. Elle s'enracine dans l'effervescence des Chambres du Travail italiennes, nées à la fin du dix-neuvième siècle. À la différence des syndicats de métier britanniques, organisés par profession, les Chambres du Travail sont des organisations territoriales, regroupant tous les travailleurs d'une ville ou d'un bassin, toutes branches confondues. Cette logique horizontale, interprofessionnelle, territorialisée, est déjà ce qui fera la force de la CGIL : le syndicat comme présence totale dans la vie de la classe, et non simple défenseur d'intérêts catégoriels. En 1906, ces Chambres convergent pour fonder la Confederazione Generale del Lavoro, première grande confédération ouvrière italienne, aussitôt traversée par les tensions entre réformistes et révolutionnaires. Le biennio rosso de 1919-1920, ces deux années rouges où les ouvriers de Turin et de Milan occupent les usines et tentent d'autogérer la production, est le sommet d'intensité révolutionnaire de l'histoire ouvrière italienne. Gramsci, jeune militant, y voit l'esquisse d'une soviétisation à l'italienne. L'expérience échoue, faute de direction

politique préparée, et cet échec ouvre la voie à la réaction fasciste. Mussolini prend le pouvoir en 1922, dissout les syndicats libres en 1925-1926, les remplace par les corporations intégrées à l'État. La camisole fasciste, ici, est totale, et elle dure vingt ans. Vingt ans pendant lesquels les militants maintiennent, au péril de leur vie, les réseaux qui deviendront l'armature du syndicalisme d'après-guerre.

La refondation intervient le 9 juin 1944, à Rome encore partiellement occupée. Le Pacte de Rome est signé par les trois familles de la résistance antifasciste : les communistes avec Giuseppe Di Vittorio, les socialistes avec Oreste Lizzadri, les démocrates-chrétiens avec Achille Grandi. La CGIL renaît unitaire, par-delà les familles politiques, sur le modèle qui avait fait la force de la Résistance. Mais cette unité a le sort de toutes les unités de circonstance : elle se défait quand la contrainte commune disparaît. La guerre froide la brise. En 1948-1950, les composantes catholique puis social-démocrate quittent la CGIL pour fonder leurs propres centrales, la CISL et l'UIL. Le paysage syndical italien naît de cette fracture, comme le paysage français naît de 1947, et pour les mêmes raisons : une unité née de la résistance ne survit pas à l'alignement des camps. La CGIL reste la première centrale, marquée par son ossature communiste, et conserve de ses origines la conception du syndicat comme outil de transformation et non de simple défense.

Les CCOO : retourner la camisole de l'ennemi

La victoire de Franco en 1939 n'est pas seulement une défaite militaire : c'est l'écrasement systématique du mouvement ouvrier espagnol. La CNT anarchiste, l'UGT socialiste, les organisations communistes, tout est dissous, persécuté. Des milliers de militants sont fusillés, emprisonnés, exilés. Le régime impose ses syndicats verticaux, qui intègrent de force employeurs et salariés dans une même structure étatique, fiction d'une harmonie sociale décrétée. Voilà encore la camisole portée à son terme, comme la Charte du Travail de Vichy : le syndicat obligatoire qui nie le conflit de classe. Pendant vingt ans, la résistance syndicale est quasi inexistante. Puis, à partir du milieu des années 1950, l'industrialisation accélérée transforme la structure sociale. Une nouvelle classe ouvrière émerge à Barcelone, Bilbao, Madrid, Séville, sans mémoire directe de la guerre civile, confrontée aux conditions de la grande industrie, et sans autre cadre légal que les syndicats verticaux franquistes. Et c'est de l'intérieur de ce cadre qu'elle va le retourner.

C'est l'invention des Comisiones Obreras en 1964, simple dans son principe, révolutionnaire dans son application : pénétrer les structures légales du franquisme, les jurados de empresa, comités d'entreprise officiels, pour y faire élire des représentants qui sont en réalité des militants clandestins. Une fois élus et couverts d'un semblant de légalité, ils tiennent des réunions, diffusent, organisent. Les CCOO ne sont pas un syndicat classique à adhérents cotisants : elles sont un réseau de commissions d'usine, une nébuleuse d'activistes liés par la confiance et coordonnés clandestinement par le Parti communiste espagnol. La camisole de l'ennemi devient l'abri où l'on rebâtit les siens. C'est, dans les conditions les plus

défavorables, une guerre de position d'une virtuosité exemplaire. Les années 1966-1975 voient leur montée en puissance dans la métallurgie basque et catalane, et une répression accrue : le Tribunal d'ordre public condamne les militants par centaines, et le Procès 1001 de 1973, qui frappe dix dirigeants dont Marcelino Camacho, devient un symbole international. Le lien avec le Parti est leur force, la seule organisation clandestine assez disciplinée pour articuler les commissions dispersées, et leur limite, car il les rend dépendantes de la ligne politique et pose d'emblée la question de leur autonomie réelle.

La mort de Franco en 1975 ouvre la Transición, libération et frustration à la fois. La légalisation de 1977 fait sortir les CCOO de la clandestinité. Mais les Pactes de la Moncloa, la même année, leur imposent une modération salariale draconienne au nom de la stabilisation et de la consolidation démocratique. Les CCOO, comme l'UGT reconstituée, se retrouvent dans une position inconfortable : défendre les travailleurs dans un contexte où toute conflictualité trop marquée risque d'être instrumentalisée par les nostalgiques du franquisme. Et voilà le paradoxe que tout ce numéro éclaire : ce que la répression la plus dure n'avait pas défait par la violence, la normalisation démocratique commence à le défaire par l'intégration. La décennie 1980, celle de la reconversión industrial menée par les gouvernements de Felipe González, détruit des centaines de milliers d'emplois dans les bastions historiques, les Asturies minières, Sagunto. La grève générale du 14 décembre 1988, la plus suivie de l'histoire espagnole moderne, unit les deux centrales contre les réformes d'un gouvernement socialiste, et marque la rupture entre le socialisme politique et le syndicalisme. Aujourd'hui, les CCOO et l'UGT forment un paysage quasi-bipolaire, dans un système fondé sur les élections aux délégués d'entreprise. Ce modèle mesure précisément la représentativité, mais réduit le rôle syndical à une fonction électorale plutôt qu'à une pratique d'adhésion : le taux de syndicalisation espagnol reste l'un des plus faibles d'Europe, autour de quinze à dix-neuf pour cent. Les CCOO ont achevé leur mue, de l'organisation clandestine à la confédération classique, rompant avec le Parti dans les années 1990. Mais elles portent toujours l'empreinte de leur origine : une culture militante intense, une résistance politique assumée, le syndicat conçu comme outil de transformation. La camisole démocratique les a intégrées sans tout à fait les domestiquer.

MARCELINO CAMACHO, FONDATEUR DES CCOO (APRÈS SA LIBÉRATION, 1975)

Aucun syndicat né dans la liberté, disait-il en substance, ne comprend vraiment ce qu'organiser veut dire ; eux avaient appris à organiser en sachant que cela pouvait coûter la prison.

La formule dit l'essentiel de la matrice antifasciste : la clandestinité comme école, la solidarité comme nécessité vitale, et non comme slogan. C'est la force de ces centrales. C'est aussi ce que l'intégration démocratique, ensuite, s'emploie lentement à éroder.

Le pilier : FGTB et CSC en Belgique

La Belgique est un cas d'école pour une raison qui dépasse la seule question ouvrière : c'est un pays où la société tout entière s'est organisée, depuis la fin du dix-neuvième siècle, selon le principe du pilier. Comprendre la FGTB et la CSC, c'est d'abord comprendre cette logique de partage de la société entre familles idéologiques, et mesurer ce qu'elle a produit comme force d'organisation et comme contrainte. Le système des piliers est unique en Europe. La Belgique se structure autour de trois grands blocs, catholique, socialiste, libéral, qui prennent chacun en charge, parallèlement, toute la vie sociale : école, université, hôpital, mutuelle, syndicat, journal, parti, club sportif. Un travailleur catholique naissait dans une clinique catholique, étudiait dans une école catholique, adhérait à une mutuelle catholique, était représenté par un syndicat catholique, lisait un journal catholique, votait pour le parti catholique. Son homologue socialiste passait toute sa vie dans les institutions du pilier rouge.

Le pilier est une camisole d'un genre particulier, et il faut en saisir l'ambivalence. Il a produit une solidarité organisationnelle d'une densité extraordinaire, une loyauté militante profonde, un encadrement de la vie entière qui fait rêver qui mesure l'atomisation contemporaine. Mais il a enfermé chaque famille dans ses propres institutions, créant une concurrence structurelle entre syndicats qui devraient être des alliés. La rivalité FGTB-CSC n'est pas seulement idéologique : elle est institutionnelle, culturelle, électorale. Les deux se concurrencent dans les mêmes entreprises, les mêmes secteurs, ce qui rend toute stratégie unitaire durablement difficile, même quand l'intérêt des travailleurs l'imposerait. La sangle du pilier protège et lie : elle donne une appartenance dense, et elle interdit l'unité de classe par-delà les familles.

Le syndicalisme socialiste belge naît à la fin du dix-neuvième siècle, avec le Parti ouvrier belge fondé en 1885. La Commission syndicale, créée en 1898, regroupe lentement les syndicats de métier, dans les tensions classiques entre syndicalisme politique et syndicalisme économique. La Fédération générale du travail de Belgique est fondée le 24 décembre 1945, par fusion de la Commission syndicale d'avant-guerre et d'organisations issues de la résistance. Sa spécificité par rapport à la CGT est notable : dès sa fondation, la FGTB est explicitement socialiste, liée au pilier rouge, sans la neutralité politique confédérale qu'Amiens avait inscrite dans notre tradition. Si un événement a forgé son identité, c'est la grande grève de 1960-1961. Contre la Loi unique du gouvernement Eyskens, plan d'austérité frappant la sécurité sociale, la FGTB appelle à une grève générale qui dure cinq semaines, mobilisant des centaines de milliers de travailleurs, surtout en Wallonie. Cette grève est plus qu'un mouvement social : elle est le moment fondateur d'une conscience de classe wallonne. La Flandre, plus rurale et catholique, y participe peu ; la Wallonie industrielle s'embrase. André Renard, secrétaire de la FGTB liégeoise, pose ouvertement la question du fédéralisme

comme condition d'une politique économique wallonne. La grève échoue à abattre la Loi unique, mais fait entrer la question wallonne dans l'agenda politique, et donne à la FGTB son identité de syndicat à la fois socialiste et porteur d'un projet de transformation territoriale de l'État.

La FGTB a suivi la fédéralisation du pays : elle est aujourd'hui une confédération de syndicats régionaux, wallon, bruxellois, flamand, et de centrales sectorielles, structure complexe qui reflète les tensions communautaires. Son rapport au politique socialiste a évolué : la proximité organique avec le Parti socialiste, plus assumée qu'en France, a été une force sous les gouvernements socialistes et une faiblesse sous l'austérité, quand il fallait critiquer ses propres alliés. C'est la limite congénitale de tout syndicalisme adossé à un parti, et l'on retrouvera cette leçon partout. La Confédération des syndicats chrétiens, elle, est paradoxalement le syndicat le plus puissant de Belgique, à un taux d'adhésion comparable à celui de la FGTB, les deux dominant largement le paysage. L'Église catholique belge a développé, dès la fin du dix-neuvième siècle, une doctrine sociale qui n'est pas conservatrice au sens du refus du mouvement ouvrier, mais qui cherche à canaliser ce mouvement dans une voie réformiste catholique, distincte du marxisme. Rerum Novarum, en 1891, reconnaît le droit de s'organiser, condamne les excès du capitalisme libéral, mais rejette le socialisme, et prône la subsidiarité, la coopération entre employeurs et salariés, la justice sociale dans le maintien de la propriété privée. Sur ces bases, la CSC a construit une culture de la négociation et du compromis, une méfiance envers la grève posée comme dernier recours. Mais la CSC contemporaine déborde largement ce cadre d'origine : dans le public comme dans le privé, elle défend les travailleurs avec une combativité comparable à celle de la FGTB. La doctrine du pilier a fourni le cadre ; la pratique syndicale l'a dépassée.

Le modèle nordique et la cogestion : la camisole qui protège

Nous arrivons au cœur conceptuel de ce dossier, là où la camisole se fait la plus enviable, donc la plus instructive. Le modèle nordique et la cogestion continentale ont en commun d'offrir au syndicat une protection réelle, des droits substantiels, une place dans les institutions, et d'exiger en retour une intégration qui, sans coup férir, transforme l'adversaire du capital en partenaire de sa gestion. Ce ne sont pas des contre-modèles repoussants comme la Charte de Vichy : ce sont des modèles séduisants, et c'est pour cela qu'ils méritent l'examen le plus rigoureux. On ne se prémunit bien que contre ce qu'on a compris dans sa force.

Le compromis social-démocrate et le système de Ghent

Le modèle nordique repose sur un compromis de classe durable, scellé en Suède par l'accord de Saltsjöbaden de 1938 entre la confédération syndicale et

le patronat : la paix sociale produite non par l'élimination du conflit d'intérêts, mais par son institutionnalisation dans des règles acceptées des deux parties. C'est un modèle procédural, et c'est déjà une forme de camisole douce : on accepte de ne plus déborder le cadre, en échange de la garantie que le cadre tiendra. L'élément le plus décisif en est le système dit de Ghent, du nom de la ville belge où il fut d'abord expérimenté, mais qui atteint en Scandinavie son plein développement. Le principe est simple et ses effets considérables : ce sont les syndicats eux-mêmes, et non l'État, qui administrent les caisses d'assurance chômage. Pour être indemnisé en cas de chômage, il faut adhérer au syndicat qui gère la caisse de son secteur. En Suède, au Danemark, en Finlande, l'adhésion cesse alors d'être une démarche de conviction militante : elle devient une nécessité pratique de couverture sociale. Le syndicat n'est plus seulement l'organisation qui défend les salaires, il est l'institution qui protège quand l'emploi est perdu.

L'effet sur le taux de syndicalisation est massif : jusqu'à quatre travailleurs sur cinq dans la Suède du sommet du modèle, là où la France n'a jamais dépassé un sur dix. La tentation est réelle, et il faut la regarder en face plutôt que de la conjurer par principe. Mais le revers est la fragilité même de la sangle protectrice. Une conquête qui repose sur un dispositif légal est toujours réversible si le rapport de forces politique se retourne. En Suède, quand le gouvernement de droite a introduit en 2007 des caisses privées non syndicales, déconnectant l'assurance chômage de l'adhésion, le taux est tombé de quatre cinquièmes à moins de deux tiers en quinze ans. La camisole protégeait, et le jour où l'État en a desserré une sangle, c'est la force du syndicat qui s'est défaite. Voilà la loi : ce qui est obtenu par dispositif institutionnel peut être repris par dispositif institutionnel. La protection légale est un abri dont l'État garde la clé.

LE SYSTÈME DE GHENT : QUAND L'ASSURANCE CHÔMAGE DEVIENT LEVIER SYNDICAL

En vigueur sous diverses formes en Suède, au Danemark, en Finlande et en Belgique, son principe est que le syndicat gère les caisses d'allocations chômage de ses adhérents. En Suède, jusqu'en 2007, c'était la seule voie vers une assurance chômage significative, d'où un taux d'adhésion supérieur à quatre travailleurs sur cinq.

Pour qui réfléchit au développement syndical, la leçon est ambivalente. D'un côté, un service concret rendu aux adhérents est le meilleur levier d'adhésion. De l'autre, ce monopole institutionnel est fragile : il dépend d'un cadre légal que le pouvoir peut modifier. La force d'une organisation ne peut se fonder sur le seul avantage légal ; elle doit s'appuyer sur une culture militante et une capacité d'action réelles. Le service attache, mais il ne tient pas lieu de conscience.

La cogestion allemande, ou la camisole qui protège

L'Allemagne offre un modèle radicalement différent des précédents : ni le syndicat de résistance, ni le syndicat de pilier, ni le syndicat-assureur, mais le syndicat de cogestion. La Mitbestimmung est inscrite dans le droit depuis 1951, et elle façonne en profondeur la culture

syndicale allemande, ses forces autant que ses limites. Le DGB, fondé en 1949, regroupe les grandes fédérations de branche, dont IG Metall, aujourd'hui le plus grand syndicat d'Europe avec ses 2,2 millions d'adhérents. L'Allemagne a choisi le syndicalisme de branche unifié, un syndicat par branche, là où la France a le pluralisme : il n'y a qu'un syndicat des métallurgistes, qu'un syndicat des mineurs. La codétermination repose sur deux dispositifs. Le conseil d'établissement d'abord, élu dans toute entreprise d'une certaine taille, doté de droits d'information, de consultation et de codécision sur les questions sociales. La représentation au conseil de surveillance ensuite : dans les grandes entreprises, la moitié des sièges de l'instance qui supervise la direction revient aux représentants des salariés. Le syndicat siège donc là où se décident les fusions, les investissements, la rémunération des dirigeants.

Voilà la camisole dans sa forme la plus enviable, et c'est pourquoi elle est la plus instructive. Car elle protège réellement. La cogestion a produit un syndicalisme d'expertise, capable de maîtriser les données économiques, de négocier sur le fond, de contenir certains des excès du capitalisme financiarisé. Les recherches comparées le montrent : les entreprises dotées de conseils actifs licencient moins. IG Metall a maintenu dans l'industrie allemande des salaires et des conditions parmi les meilleurs d'Europe. Quiconque regarde la fiche de paie d'un métallurgiste allemand et celle d'un intérimaire français comprend la tentation. La sangle, ici, tient chaud. Elle rassure. Elle donne au syndicat une place à la table où se décide le sort de l'entreprise.

Mais c'est précisément là que la camisole se referme, et le mécanisme mérite qu'on le nomme exactement, car il est le cœur de notre sujet. Un représentant qui siège au conseil de surveillance partage la responsabilité des décisions prises. Il bénéficie d'une information privilégiée, d'une position institutionnelle, d'un accès aux dirigeants qui le séparent du militant de base. Et il est tenu aux mêmes obligations de confidentialité que les autres administrateurs : il ne peut pas informer librement ceux qu'il représente. La cogestion produit ainsi, lentement, une aristocratie syndicale co-responsable de la gestion du capital. Dans les moments de restructuration, ses représentants se retrouvent à négocier les modalités d'un plan social plutôt qu'à le refuser. Le syndicat a obtenu du pouvoir pour ses délégués, sans en donner à la classe dans son ensemble. Il défend les acquis des grands groupes couverts par la codétermination, et laisse sans protection le tissu des PME sous-traitantes où s'entasse le travail précaire. La camisole protège ceux qu'elle enserre, et abandonne les autres. C'est la définition même de l'intégration : on est dedans, au chaud, à la table, et l'on a cessé, sans l'avoir décidé un seul jour, de vouloir transformer ce dont on est devenu cogestionnaire.

C'est pourquoi la tradition dont nous nous réclamons a toujours refusé cette logique, et ce refus n'est pas une posture : c'est une conception du rôle du syndicat. Nous voulons des droits d'information et de consultation étendus, une présence forte dans les instances, une expertise qui pèse réellement sur les décisions. Nous ne voulons pas de la co-responsabilité qui désarme. La distinction entre les droits de contrôle, informer, investiguer, contester,

alerter, et les droits de gestion, co-décider, co-administrer, n'est pas une subtilité juridique. C'est la ligne exacte qui sépare la boussole de la camisole. On peut tout savoir, tout surveiller, tout contester, et garder le cap. Dès qu'on co-décide, on a enfilé la veste, et ses manches, si confortables soient-elles, se nouent dans le dos.

COGESTION : OUTIL D'ÉMANCIPATION OU CHAMBRE D'INTÉGRATION ?

En faveur : la présence syndicale dans les instances de gouvernance permet de bloquer ou de retarder des décisions destructrices ; les entreprises à conseils actifs licencient moins ; la Mitbestimmung a maintenu dans l'industrie allemande des salaires parmi les meilleurs d'Europe.

Contre : la cogestion transforme le syndicat d'adversaire du capital en partenaire de sa gestion ; le représentant au conseil de surveillance est soumis à la confidentialité, il ne peut informer librement ses mandants ; dans les restructurations, il négocie les modalités des plans sociaux au lieu de les refuser.

La position de notre tradition a toujours été de refuser la logique de cogestion au profit d'une logique de contre-pouvoir : informer, contrôler, contester, sans co-responsabilité des décisions du management. Cette distinction n'est pas une posture, c'est une conception du rôle du syndicat dans la société capitaliste.

Verdi : la fusion contre la fragmentation

Le 19 mars 2001 naît à Berlin Verdi, le syndicat unifié des services, par la fusion volontaire de huit syndicats sectoriels représentant ensemble 3,5 millions d'adhérents dans le commerce, la finance, la santé, le transport public, l'administration, les médias, l'eau et l'énergie. L'une des plus grandes opérations de fusion syndicale jamais réalisées en Europe. Ses raisons sont instructives pour toute réflexion stratégique : à la fin des années 1990, chaque syndicat constituant constatait la même tendance, érosion des adhérents, vieillissement de la base, fragmentation des secteurs sous l'effet de l'externalisation, difficulté à couvrir les emplois précaires qui prolifèrent dans les services. La réponse fut la massification : un grand syndicat de services capable d'offrir une couverture interprofessionnelle dans un secteur en recomposition permanente. Verdi compte aujourd'hui environ 1,9 million d'adhérents, en recul par rapport aux 3,5 millions de 2001, mais reste l'un des plus grands d'Europe. Son taux d'adhésion dans les services demeure faible comparé à l'industrie, mais il constitue un laboratoire : comment construire un syndicat capable de représenter des travailleurs aux statuts aussi divers, infirmiers, caissières, chauffeurs, journalistes, dans un cadre confédéral qui maintient des identités sectorielles ? Question qui est aussi la nôtre, dans une fédération qui rassemble des métiers et des statuts hétérogènes.

La Finlande après 2023 : quand la camisole protectrice est arrachée

Si le modèle nordique semblait une forteresse inébranlable, l'expérience finlandaise depuis 2023 est un avertissement d'une clarté brutale, et elle vérifie tout ce que nous avons dit de la fragilité de la protection légale. Le gouvernement de Petteri Orpo, coalition de droite et d'extrême droite, a entrepris une attaque frontale et méthodique contre les droits syndicaux et la négociation collective héritée du compromis social-démocrate. Restriction du droit de grève dans les services essentiels, durée maximale des arrêts ramenée de quatorze jours à vingt-quatre heures dans certains secteurs, limitation des grèves de solidarité, décentralisation de la négociation au profit d'accords d'entreprise dérogeant aux conventions de branche, ce qui affaiblit structurellement les syndicats sectoriels. La réaction a été massive, sans précédent depuis des décennies : la centrale SAK a organisé plusieurs journées de grève générale d'avertissement en 2023 et 2024, rassemblant des centaines de milliers de travailleurs, dans un pays où la grève générale était devenue une pratique presque oubliée. Ces mobilisations démontrent que la culture syndicale nordique, même affaiblie par l'individualisation, conserve une capacité de résistance réelle dès lors que les attaques dépassent un seuil tolérable. Mais la leçon de fond est gramscienne : même une hégémonie solidement établie reste vulnérable quand le rapport de forces politique se retourne. Le modèle nordique n'est pas une nature, c'est un résultat historique, maintenu par un rapport de forces, défait si ce rapport change. La camisole protectrice avait fini par tenir lieu de boussole ; le jour où l'État l'arrache, le mouvement découvre qu'il avait désappris à marcher sans elle. Pour nous, qui œuvrons dans des secteurs en recomposition permanente, l'avertissement est précieux.

Le cas britannique : la nudité du voluntarism

Le mouvement syndical britannique est, au sens littéral, le plus ancien du monde. La fondation du Trade Union Congress en 1868 précède de vingt-sept ans celle de la CGT, de trente ans celle des confédérations scandinaves. Le Royaume-Uni fut le berceau de la révolution industrielle et celui du syndicalisme moderne. Et pourtant, c'est peut-être ce syndicat-pionnier qui présente, à l'aube de notre siècle, le bilan le plus décevant face aux offensives néolibérales. Le paradoxe tient à deux mots, voluntarism et Thatcher, et il est le pôle opposé de la cogestion : non plus la camisole qui protège jusqu'à étouffer, mais la nudité qui préserve jusqu'à exposer.

Le voluntarism, ou le syndicalisme sans droit

La particularité fondamentale du système britannique est qu'il s'est développé dans le cadre de la common law, le droit non codifié fondé sur la jurisprudence, radicalement différent du droit continental. Sur le continent, le droit du travail est un droit spécifique, codifié, qui reconnaît positivement le droit de négociation collective, le droit de grève, et protège les organisations syndicales. En Grande-Bretagne, jusqu'à

une époque récente, rien de tel. Le TUC et ses syndicats n'ont jamais eu de statut légal positif : pas de droit de grève comme droit positif, seulement une immunité de poursuite civile pour rupture de contrat en cas d'action légalement conduite, immunité accordée en 1906 et régulièrement remise en cause. Les conventions collectives ne sont pas, en droit anglais, des contrats opposables : ce sont des accords moraux sans force contraignante. Ce système, le voluntarism, place le syndicat dans une position opposée à celle de ses homologues continentaux. Sa force ne repose pas sur des droits garantis, mais sur le rapport de forces brut : la capacité d'organiser, de peser économiquement assez pour contraindre les employeurs à négocier et à respecter les accords. Quand le rapport de forces est favorable, plein emploi, secteur fortement syndiqué, gouvernement travailliste, le voluntarism produit d'excellents résultats. Quand il se retourne, il ne reste rien. Telle est la nudité : aucune sangle ne protège, mais aucun bouclier non plus.

Dans ce cadre sans droits légaux, les syndicats britanniques avaient développé leur propre mécanique d'adhésion obligatoire, le closed shop : dans les secteurs où le syndicat est assez fort, l'employeur s'engage à n'embaucher que des syndiqués, ou ceux qui adhèrent dès l'embauche. Le closed shop fait du syndicat un quasi-monopole de représentation dans l'imprimerie, les transports, les docks, les mines, et garantit un taux d'adhésion artificiellement élevé. Force et faiblesse à la fois : taux élevé, ressources, capacité de mobilisation d'un côté ; mais dépendance à la complaisance des employeurs, impossibilité de s'étendre hors des secteurs couverts, et surtout légitimité fondée sur la contrainte plutôt que sur la conviction. C'est une camisole d'adhésion, et comme toute camisole elle paraît solide tant que la sangle tient. Le jour où Thatcher l'attaque, elle touche la principale infrastructure d'adhésion du TUC, et le TUC, privé de protection légale et de cette béquille contrainte, ne peut pas résister.

LE CLOSED SHOP : MONOPOLE SYNDICAL ET SA DESTRUCTION

Avant 1980, le closed shop était l'une des institutions centrales du syndicalisme britannique : il fallait être membre du syndicat pour être embauché, ou adhérer dès l'embauche. Dans l'imprimerie, les docks, les transports, un taux d'adhésion de cent pour cent était courant.

Les lois de 1980, 1982 et 1988 ont progressivement interdit toutes les formes de closed shop et permis de refuser l'adhésion sans perdre son emploi. L'effet fut immédiat : là où le closed shop assurait l'adhésion, le taux s'est effondré dès que l'obligation disparaissait. Preuve, durement administrée, que l'adhésion fondée sur la contrainte institutionnelle est structurellement fragile. La seule adhésion durable est celle qui repose sur la conviction, partagée par les travailleurs, que le syndicat les défend réellement et qu'ils ont intérêt à le renforcer.

Thatcher : la destruction méthodique d'un mouvement sans bouclier

Margaret Thatcher, Première ministre de 1979 à 1990, a mené contre le mouvement syndical britannique la campagne de

destruction institutionnelle la plus méthodique et la plus réussie qu'ait connue une démocratie occidentale depuis 1945. Sa stratégie n'était pas seulement économique, réduire le pouvoir syndical pour flexibiliser le marché du travail : elle était explicitement politique, briser l'un des fondements du Parti travailliste, détruire ce qu'elle appelait l'ennemi de l'intérieur. La législation s'est déployée en quatre temps, construisant une architecture de contraintes que même les gouvernements travaillistes ultérieurs n'ont pas démantelée. La loi de 1980 restreint les piquets de grève, limite les grèves de solidarité, commence à attaquer le closed shop. Celle de 1982 renforce ces restrictions et permet aux employeurs d'attaquer les syndicats en justice pour dommages économiques. Celle de 1984 impose le vote à bulletin secret obligatoire avant toute grève, présenté comme démocratique mais conçu comme un obstacle procédural. Celle de 1988 parachève l'édifice en supprimant les dernières formes de closed shop et en permettant à un individu d'obtenir une injonction contre son propre syndicat.

Le moment culminant est la grève des mineurs de 1984-1985, l'un des conflits les plus longs et les plus dramatiques de l'histoire britannique. L'annonce de la fermeture de vingt mines, soit vingt mille emplois, déclenche une grève du NUM dirigé par Arthur Scargill. Elle dure douze mois et mobilise des centaines de milliers de travailleurs et leurs familles dans les communautés minières du Yorkshire, du Pays de Galles, des Midlands, d'Écosse. Mais Thatcher avait préparé la confrontation pendant des années : stocks de charbon constitués, police mobile formée, dispositifs légaux pour saisir les actifs des syndicats en grève. La défaite du NUM, après douze mois d'une résistance héroïque mais sans issue, est un tournant : elle démontre que le voluntarism, sans bouclier légal, est sans défense face à un État déterminé à écraser la résistance ouvrière. Les communautés minières ne s'en sont jamais remises. Le NUM, qui comptait 260 000 adhérents en 1984, en compte aujourd'hui moins de 1 200. Voilà le prix de la nudité : quand l'État décide d'en finir, l'indépendance sans protection ne protège rien.

L'arrivée du New Labour en 1997, après dix-huit ans de gouvernements conservateurs, fit espérer une restauration des droits syndicaux. L'espoir fut déçu. Soucieux de ne pas paraître inféodé aux syndicats, Tony Blair s'engagea à ne pas abroger l'essentiel de la législation thatchérienne. La principale concession fut une législation minimale obligeant un employeur à reconnaître un syndicat si la majorité des travailleurs concernés le vote, mais les restrictions fondamentales sur la grève, les piquets et la solidarité restèrent en vigueur. Le TUC aurait pu obtenir sous Blair une recodification protectrice comparable au droit continental ; il n'obtint que des réformes marginales. Le taux de syndicalisation, qui dépassait la moitié des salariés en 1979, était tombé à moins d'un quart en 2010. Et la rupture entre les syndicats et leur parti historique, entamée sous Thatcher, consommée sous Blair, a durablement affaibli la capacité politique du mouvement ouvrier britannique. Le Brexit, enfin, a révélé la fracture entre les bastions désindustrialisés du Nord, ancien cœur du vote travailliste, et les métropoles. Le vote pour la sortie dans les régions ouvrières n'était pas l'abandon de la

conscience de classe, mais l'expression d'un sentiment d'abandon par les institutions censées défendre les travailleurs, l'Union européenne et le TUC compris. La sortie a fait perdre aux travailleurs britanniques le cadre européen de protection sociale, sans que rien d'équivalent ne le remplace en droit national : régression objective, dont les plus précaires n'ont pas encore pleinement mesuré les effets.

Ce que l'Europe dit à la CGT : la guerre de position

Pourquoi avoir parcouru la CGIL et les CCOO, la FGTB et la CSC, les syndicats nordiques et le TUC ? Non pour la curiosité historique, si légitime soit-elle, mais parce que la connaissance du mouvement ouvrier européen dans sa diversité est un outil stratégique pour qui veut construire un syndicalisme hégémonique dans le service public de l'équipement, de l'environnement et de l'écologie. Le détour par l'Europe est un retour enrichi sur notre propre situation. Et son premier enseignement est gramscien : il n'existe pas de modèle syndical universel, parce qu'il n'existe pas de classe ouvrière abstraite hors-sol. Chaque organisation est le produit sédimenté d'une séquence : la résistance au fascisme pour la CGIL et les CCOO, le pilier pour la FGTB et la CSC, le compromis social-démocrate pour les nordiques, le voluntarism pour le TUC. Comprendre ces matrices, c'est comprendre pourquoi les transferts mécaniques de modèles ne fonctionnent jamais. Nous n'avons pas à faire comme les Allemands ni comme les Nordiques, parce que notre contexte est autre. Notre tradition est elle-même un produit singulier : Amiens, l'indépendance syndicale, le syndicalisme révolutionnaire devenu syndicalisme de classe, la présence massive dans le service public. C'est à partir d'elle que nous devons penser, non en la niant mais en la mobilisant dans les conditions d'aujourd'hui.

Trois leçons s'en dégagent pour notre fédération. La première : la force de l'organisation vient du service rendu. Le système de Ghent, si peu transposable soit-il, délivre une leçon qui dépasse son contexte : les syndicats aux taux d'adhésion les plus élevés sont ceux qui offrent des services concrets, irremplaçables dans la vie quotidienne. La protection en cas de chômage, le conseil juridique, la défense individuelle, la formation, ne sont pas des luxes périphériques mais le fondement d'une adhésion choisie et durable. Pour nous, cela signifie investir dans la capacité à défendre concrètement les agents : conseil en mobilité, accompagnement des victimes de discrimination ou de harcèlement, défense dans les instances, information sur les droits. La force organisationnelle ne se décrète pas, elle se construit acte par acte, défense par défense, résultat par résultat. Mais Ghent enseigne aussi sa limite : le service attache, il ne tient pas lieu de conscience, et l'avantage purement institutionnel est réversible. Le service est un levier, jamais une boussole.

La deuxième leçon : l'autonomie syndicale est une condition de crédibilité. L'expérience des syndicats de pilier belges, des centrales liées au Parti

communiste italien ou espagnol, du TUC adossé au Labour, converge : la proximité trop grande avec un parti affaiblit le syndicat quand ce parti gouverne et pratique des politiques défavorables aux travailleurs. La capacité de critiquer ses propres alliés est une condition de crédibilité que les syndicats intégrés à un pilier ou faits courroie de transmission ne possèdent pas. Notre tradition d'indépendance, héritée d'Amiens, est une force dont nous ne mesurons pas toujours la valeur : elle nous permet d'être présents et combatifs quel que soit le gouvernement, d'interpeller les pouvoirs publics sans solidarité de parti. Dans une fédération dont les agents dépendent directement de l'État employeur, cette indépendance n'est pas une posture idéologique, c'est une nécessité stratégique.

La troisième leçon : la cogestion n'est pas notre horizon. L'examen du modèle allemand permet de clarifier ce que nous voulons et ce que nous refusons. Nous voulons des droits d'information et de consultation étendus, une présence forte dans les instances de dialogue social, une expertise qui pèse réellement sur les décisions qui touchent nos agents. Nous ne voulons pas co-responsabiliser la CGT dans la gestion des services publics au point de perdre la capacité d'en dénoncer les logiques managériales destructrices. La distinction entre droits de contrôle, informer, investiguer, contester, alerter, et droits de gestion, co-décider, co-administrer, est fondamentale pour notre pratique. Les instances paritaires, les comités sociaux, sont autant de lieux où nous pouvons exercer un contrôle effectif sans tomber dans la cogestion, à condition d'y aller avec une culture militante forte et non comme simples experts techniques. C'est, encore une fois, la ligne entre la boussole et la camisole.

La connaissance du paysage européen a enfin une utilité immédiate : elle prépare des solidarités concrètes contre les mêmes adversaires. Les multinationales que nous affrontons dans l'eau, l'énergie, les déchets, le bâtiment opèrent à l'échelle européenne et mondiale ; leurs stratégies de sous-traitance, de mise en concurrence des travailleurs de différents pays, de délocalisation vers les pays à moindre coût social ne se combattent pas à la seule échelle nationale. La CGIL et les CCOO, avec qui nous partageons une tradition de classe et une présence dans des secteurs comparables, sont des partenaires naturels. La Confédération européenne des syndicats, si insuffisante soit-elle, est le cadre où ces rencontres peuvent s'institutionnaliser. L'utiliser sans s'y illusionner, sans croire qu'elle puisse mener une politique syndicale européenne autonome comparable à celle des grandes confédérations nationales, est l'attitude juste.

Quelle camisole refusons-nous, à quel prix ?

Nous avons parcouru un siècle et demi d'histoire syndicale européenne. De la Confederazione italienne de 1906 à Verdi de 2001, des Comisiones clandestines de 1964 à la résistance finlandaise de 2023, de l'accord de Saltsjöbaden de 1938 aux lois thatchériennes, une histoire d'une diversité extraordinaire se dessine, dans ses formes, ses cultures, ses rapports au politique, ses degrés d'institutionnalisation. Mais sous cette diversité court le fil unique de ce numéro : partout, le syndicat qui se fait reconnaître se fait tenir, et la seule question qui vaille est de savoir à quelles conditions l'abri ne devient pas une enceinte.

Les deux pôles que nous avons isolés répondent chacun à leur manière, et leur opposition est notre boussole. La cogestion nordique et allemande montre la camisole qui protège : elle donne des droits réels, des prestations, des sièges, et lie en retour le syndicat à la gestion du capital, jusqu'à produire une aristocratie de délégués co-responsables qui défendent les inclus et abandonnent les autres. Le voluntarism britannique montre la nudité qui expose : il préserve l'indépendance jusqu'au bout, sans bouclier légal, et le jour où l'État frappe, il ne reste rien, ni du closed shop, ni des mineurs, ni du nombre. Entre l'étouffement protecteur et l'exposition libre, toute l'Europe syndicale se distribue. Et nous, héritiers d'Amiens ? Notre tradition a tranché de longue date : ni la cogestion qui intègre, ni la nudité qui livre sans défense, mais le contre-pouvoir. Tout savoir, tout contrôler, tout contester, sans jamais co-décider ni co-administrer. Refuser la veste sans renoncer au bouclier des conquêtes collectives. C'est une ligne de crête, exigeante, jamais acquise, et c'est précisément ce qui la rend juste.

Reste un fil rouge que les militants de tous ces syndicats reconnaîtraient par-delà leurs différences : la conviction que le travail, et non le capital, doit fonder l'organisation de la société ; que les travailleurs organisés peuvent transformer leurs conditions d'existence ; que la solidarité n'est pas une valeur abstraite mais la condition pratique de toute résistance. Ce fond commun fait que l'internationalisme, malgré toutes ses imperfections, n'est pas un mythe mais une nécessité. Nous terminons à un moment singulier : le modèle nordique sous attaque en Finlande, le syndicalisme britannique qui peine à se reconstruire après Thatcher et le Brexit, les centrales du Sud face au chômage de masse et à la précarisation. Partout, les camisoles héritées se révèlent à la fois protectrices et fragiles, et partout la question qui revient est celle de la boussole : sur quoi tenir, quand les sangles cèdent ou étouffent ? La réponse de ce numéro tout entier est constante. Sur la conscience formée, l'hégémonie patiemment construite, le rapport social enraciné plus profond qu'aucun dispositif légal. Le reste est camisole, et toute camisole, un jour, se défait.

ANNEXE 1 — TABLEAU COMPARATIF DES CENTRALES SYNDICALES EUROPÉENNES

Centrale	Fondation	Taux syndicat.	Affiliations
CGIL (Italie)	1944	34 %	CES / FSM (hist.)
CCOO (Espagne)	1964	19 %	CES
FGTB (Belgique)	1945	55 %	CES
CSC (Belgique)	1912	53 %	CES
LO (Suède)	1898	68 %	CES
LO (Danemark)	1898	67 %	CES
SAK (Finlande)	1907	59 %	CES
DGB/IG Metall (All.)	1949/1891	18 %	CES
Verdi (Allemagne)	2001	14 %	CES
TUC (Royaume-Uni)	1868	23 %	CES

Modèle négoc.	Niveau	Spécificité
Négoc. collective	Branche/national	Syndicat de masse issu de la Résistance, tradition communiste et socialiste
Négoc. collective	Branche/régional	Né dans la clandestinité franquiste, lien historique au PCE
Paritarisme sectoriel	Sectoriel/fédéral	Pilier socialiste, forte empreinte wallonne, rapport organique au PS
Paritarisme sectoriel	Sectoriel/fédéral	Pilier chrétien, doctrine sociale de l'Église, première centrale du pays
Saltsjöbaden / décentralisé	National/branche	Modèle Ghent, assurance-chômage syndicale, déclin progressif du taux
Centralisé puis décentralisé	National/branche	Modèle nordique pur, Ghent system intact
Centralisé	National/branche	Sous pression du gouvernement Orpo depuis 2023
Mitbestimmung / branche	Branche	Cogestion légale, Betriebsrat, modèle de compromis capital-travail
Branche (services)	Branche	Fusion de 8 syndicats, réponse à la fragmentation sectorielle
Voluntarism / branche	Branche	Common law, pas de convention collective opposable, Thatcher comme rupture

ANNEXE 2 — CHRONOLOGIE SYNDICALE EUROPÉENNE 1864–2023

1864	Fondation de la Première Internationale (AIT) à Londres
1868	Fondation du TUC (Trade Union Congress) en Grande-Bretagne
1895	Fondation de la CGT française lors du Congrès de Limoges
1898	Fondation de LO Suède (Landsorganisationen) et LO Danemark
1906	Fondation de la CGIL italienne (première forme, Chambre du Travail générale)
1907	Fondation de SAK (Finlande)
1912	Fondation de la CSC belge (Confédération des Syndicats Chrétiens)
1919	Fondation de la CISC (Confédération Internationale des Syndicats Chrétiens)
1919	Fondation de la FSI (Fédération Syndicale Internationale, réformiste)
1920	Fondation de l'Internationale Syndicale Rouge (Moscou)
1921	Fondation de DGB précurseur (ADGB) en Allemagne
1936	Pacte de Matignon en France — premier accord collectif de masse
1938	Accord de Saltsjöbaden en Suède — naissance du modèle nordique de négociation
1944	Refondation de la CGIL (Pacte de Rome, juillet) — unité PSIPC
1944	Fondation de la FGTB belge (fusion des syndicats socialistes)
1945	Fondation de la FSM (Fédération Syndicale Mondiale) — unité internationale d'après-guerre
1948	Scission de la FSM — fondation de la CISL (bloc occidental)
1948-50	Scissions anticommunistes en Italie : naissance de la CISL (DC) et de l'UIL
1949	Fondation du DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) en RFA — cogestion inscrite
1951	Loi sur la Mitbestimmung (Allemagne) — codétermination dans la sidérurgie
1952	Loi sur le Betriebsverfassungsgesetz (Allemagne) — généralisation des conseils d'entreprise
1960-61	Grande Grève belge contre la Loi unique — fondement de la conscience wallonne
1964	Fondation des premières Comisiones Obreras (CCOO) en Espagne franquiste
1973	Accord de Moncloa (Espagne, 1977) — transition démocratique post-Franco
1973	Krach pétrolier — début de la crise du modèle fordiste et du syndicalisme de masse
1979	Élection de Margaret Thatcher — début du démantèlement du voluntarism britannique
1980	Trade Union Act (Grande-Bretagne) — première restriction majeure du droit de grève
1984-85	Grande grève des mineurs britanniques — défaite historique du NUM face à Thatcher
1984	Trade Union Act 1984 — obligation de vote secret avant toute grève
1988	Trade Union Act 1988 — suppression du closed shop, multiplication des restrictions
1992	Traité de Maastricht — institutionnalisation du dialogue social européen
1994	Fondation de la CES (Confédération Européenne des Syndicats) — 1973, renforcée en 1994
2001	Fondation de Verdi (Allemagne) — fusion de 8 syndicats de services
2016	Brexit — rupture du Royaume-Uni avec le cadre social européen
2023	Gouvernement Orpo (Finlande) — attaques législatives contre le droit de grève et le modèle nordique

Annexe III — Pour aller plus loin

Cette brève orientation bibliographique réunit quelques appuis utiles à la formation militante sur le syndicalisme européen comparé. Elle ne prétend pas à l'exhaustivité.

Sur la matrice antifasciste : les travaux consacrés à la CGIL et au Pacte de Rome, ainsi qu'aux Comisiones Obreras et à la figure de Marcelino Camacho.

Sur le modèle du pilier : la littérature sur la pillarisation belge et l'histoire de la FGTB et de la CSC.

Sur le compromis social-démocrate et le système de Ghent : les analyses comparées de l'adhésion syndicale dans les pays nordiques.

Sur la cogestion : les études sur la Mitbestimmung et le débat, ancien dans le mouvement ouvrier, sur l'intégration ou l'émancipation.

Sur le cas britannique : l'histoire du voluntarism, des lois Thatcher et de la grève des mineurs de 1984-1985.

Sur le cadre européen : les travaux sur la Confédération européenne des syndicats et les comités d'entreprise européens.

Ce dossier est un outil de formation. Il est destiné à nourrir les discussions de nos sections et notre travail de formation sur l'histoire et les structures du mouvement ouvrier. La connaissance des autres syndicalismes européens n'est pas une fin en soi : elle sert à mieux situer notre propre tradition, et à savoir précisément quelle camisole nous refusons, au prix de quelle exposition, et au nom de quelle boussole.


1895
cgt
2026

Reconquérir le temps long

Une classe qui ne se sait plus. Survivre à l'immédiat ; reconquérir le temps long

Les quatre dossiers qui précèdent ont suivi la sangle à travers l'histoire : la naissance légale qui protège et confine, l'appareil qui tombe et le rapport social qui tient, la victoire qui fait enfiler soi-même la camisole, les modèles européens qui protègent jusqu'à étouffer ou exposent jusqu'à livrer. Tout cela disait la même loi : on se bureaucratise quand on cesse d'être hégémonique, et la camisole n'est jamais que le symptôme d'une boussole perdue. Restait à dire l'autre versant. Si la camisole est ce qui nous arrive quand nous cessons de tenir le cap, quel est ce cap, et comment le reprend-on ?

C'est l'objet de ce dernier dossier, et il change de registre. Les précédents regardaient le passé pour y lire le présent ; celui-ci regarde le présent en face et se tourne vers ce qu'il faut faire. Il part du salariat réel d'aujourd'hui, non de nos mémoires d'organisation, le livreur que l'algorithme isole, le cadre que l'autonomie épuise, l'agent que sa mission désarme, l'intérimaire que le droit sépare de son voisin de tranchée. Il regarde sans complaisance les orientations qui se disputent ce salariat, la nôtre comprise. Il va voir comment d'autres, avant nous et ailleurs, sont remontés de plus bas encore. Et il aboutit à la seule conclusion qui résiste à l'immédiatisme : la reconquête est un travail de temps long, dont nous ne verrons peut-être pas le terme, et c'est précisément ce qui en fait le sérieux. La boussole, ici, porte un nom ancien que tout le numéro aura préparé : la guerre de position. Ces pages la rendent à sa pleine nécessité.

Note liminaire

Ces pages sont nées au retour d'un congrès, et il faut le dire d'emblée, car elles en portent l'empreinte et l'inquiétude. On revient de ces journées avec un sentiment partagé, fait à parts égales de fierté et de malaise. Fierté d'appartenir à quelque chose qui dure, qui rassemble encore, qui sait à l'occasion retrouver les mots et les gestes d'une histoire longue. Malaise, devant ce qui, sous les mots et sous les gestes, se défaisait à bas bruit. Car ce n'est pas dans les motions votées ni dans les tribunes qu'il faut chercher l'état réel d'une organisation, mais dans ce qui affleure entre les lignes, dans la tonalité des débats, dans la nature de ce qui passionne et de ce qui ennuie.

Ce qui s'y donnait à voir, c'était un commun qui se cherche sans toujours se trouver. La part internationale du congrès en offrait l'image la plus nette, et la plus préoccupante à sa manière : non par ce qu'elle disait, qui était juste, mais par ce qu'elle ne faisait pas. On y a vu de la solidarité proclamée, des délégations saluées, des déclarations chaleureuses échangées ; on y a vu beaucoup de décorum et peu de stratégie partagée, beaucoup de posture et peu de cette coordination patiente sans laquelle l'internationalisme n'est qu'un mot de plus, un héritage que l'on salue plutôt qu'un instrument que l'on forge. Le déclin structurel des gauches et des syndicalismes est pourtant le même d'un pays à l'autre, la recomposition du salariat partout semblable ; et c'est précisément là où une réponse commune serait le plus nécessaire qu'on se contente le mieux du cérémonial. Nous y reviendrons, car cette question n'est pas un ornement du propos ; elle en est l'une des issues.

Mais le malaise tenait à plus profond encore, à quelque chose qui touchait à la cohérence même de la maison. On sentait l'organisation travaillée par deux pentes, qui ne se nomment pas comme telles mais que chacun reconnaît, et qui ont en commun, sous des dehors opposés, de fuir le même travail. L'une glisse vers l'aval des causes, vers les combats de société qui ont leur dignité et leur nécessité, mais qui finissent, lorsqu'ils occupent toute la place, par faire oublier le rapport de production d'où le syndicalisme tient sa raison d'être ; on s'y donne une modernité à bon compte, on y gagne en visibilité ce qu'on y perd en ancrage. L'autre glisse vers le folklore du conflit, vers la gesticulation qui rejoue les formes de la combativité d'antan sans plus en avoir le contenu, vers l'agitation qui se croit radicale parce qu'elle est bruyante et qui prend le refus de construire pour une vertu. Deux manières de se dérober à la patience ; deux façons d'avoir l'air de faire pour s'épargner de bâtir.

Et sous ces deux pentes, les tenant l'une et l'autre, il y avait un mécanisme plus sourd, qu'il faut nommer parce qu'il est le plus grave et le plus ancien des maux du mouvement ouvrier. Quand le fond politique n'est plus partagé, quand l'accord réel qui faisait tenir l'organisation se délite, il reste un vide, et il faut bien que quelque chose le comble. Ce sera la procédure. À mesure que l'unité cesse de se faire par le partage des fins, elle se fait par la maîtrise des moyens : contrôle de l'ordre du jour, des prises de parole, des règles de vote, technicité qui n'est plus au

service de la délibération mais qui en tient lieu. La bureaucratie n'est pas d'abord un goût du pouvoir ni une faute de caractère des appareils ; elle est ce qui advient nécessairement lorsqu'une organisation doit continuer à paraître une après avoir cessé de l'être. Elle est le prix de la cohérence perdue, payé en verrouillages.

Le symptôme en est l'écart, devenu criant, entre le bruit de la salle et le résultat des urnes. Une organisation politiquement vivante est celle où le débat et le vote se répondent, où ce qui s'est dit avec force se retrouve dans ce qui se décide. Quand les deux divergent, quand les voix les plus sonores, les contestataires de tribune, les révolutionnaires de la dernière heure qui rejouent la grande internationale d'antan, pèsent dans le micro tout ce qu'ils ne pèsent pas dans le scrutin, ce n'est pas que la base serait plus sage que ses porte-voix. C'est que la parole a été concédée comme un exutoire précisément parce que la décision, elle, était tenue ailleurs. On laisse s'exprimer ce qu'on a d'avance neutralisé ; on accorde la scène à qui l'on a retiré la prise. Le congrès paraît alors partagé, animé, traversé de débats, et il l'est, mais d'une animation qui ne décide de rien, tandis que la maîtrise opère en silence là où se joue le réel.

Qu'on ne s'y trompe pas : toute maîtrise n'est pas pathologie, et il serait puéril d'opposer à la bureaucratie l'éloge de la pagaille. Une organisation a besoin de tenir, de trancher, de ne pas se dissoudre dans l'assemblée permanente qui ne décide jamais rien ; un minimum de procédure est ce qui distingue une fédération d'un défouloir. La ligne ne passe donc pas entre la maîtrise et la spontanéité, mais entre une maîtrise qui sert un fond partagé et une maîtrise qui remplace le fond absent. La première est la condition de l'action ; la seconde en est le masque mortuaire. Et c'est bien la seconde que l'on sentait à l'œuvre, cette façon de serrer les règles d'autant plus fort que l'on s'accorde moins, qui est le signe le plus sûr d'une cohérence politique en train de se perdre.

Entre ces deux pentes, et sous la maîtrise qui les contient sans les résoudre, le travail propre du syndicalisme de classe, organiser le salariat réel, reconstruire dans la durée la conscience d'une condition commune, semblait n'avoir plus guère de porteurs, ou des porteurs fatigués, comme si l'ambition que nous revendiquons tous était devenue une formule que l'on répète plutôt qu'une tâche que l'on mène. C'est de cette impression que sont sorties ces pages. Non d'un découragement, le découragement ne produit rien, mais du besoin de comprendre pourquoi une organisation qui porte l'analyse juste peine à en tirer la pratique, et la réponse, on le pressent déjà, tient pour une part à ce mécanisme : le fond ne se partage plus, alors la forme serre, et la forme qui serre empêche précisément le fond de se reconstruire. Ce qui suit cherche à dénouer ce cercle, dans l'histoire et dans le présent, pour tenir l'ambition autrement qu'en la proclamant. Ce n'est donc pas un bilan de congrès, et l'on n'y cherchera ni noms ni tendances. C'est la réflexion qu'un congrès a rendue nécessaire.

Ouverture

Nous tenons une analyse juste de notre faiblesse, et c'est cette justesse même qui nous accable. Car elle ne nous dit pas seulement que nous sommes bas ; elle nous dit que rien de ce que nous entreprenons pour en sortir ne portera ses fruits devant nous. Voilà le poids qu'il faut nommer avant tout autre, et porter jusqu'au bout.

Le syndicalisme de classe et de masse traverse l'un de ces moments où l'on s'interroge non plus sur la tactique mais sur la survie même de l'ambition. La question revient, lancinante, dans les salles de congrès comme dans les sections, dans la bouche du vieux militant qui a vu se vider les salles autrefois pleines comme dans celle du jeune adhérent qui doute d'avoir bien choisi son camp : une fédération qui se réclame encore de la classe, qui prétend encore organiser la masse et non quelques avant-gardes lucides, peut-elle tenir cette prétention dans le monde du travail tel qu'il est devenu ? Ce n'est pas une question rhétorique, de celles dont on connaît la réponse avant de les poser. C'est une question réelle, et qui mérite qu'on lui résiste avant d'y répondre, car la réponse trop rapide, le découragement qui se prend pour de la lucidité, ou l'incantation qui se prend pour du courage, est aussi vaine dans un cas que dans l'autre.

La tentation est grande de chercher la réponse du côté des conditions extérieures. L'éclatement des statuts, le management qui dissout les collectifs, la fragmentation des lieux, la précarité érigée en norme : tout cela est réel, et nous y reviendrons longuement, car on ne pense pas une situation qu'on n'a pas d'abord regardée en face, dans le détail de ce qu'elle fait aux corps et aux consciences. Mais l'obstacle premier n'est pas là. Il n'est pas dans ce que le monde nous fait ; il est dans ce que nous sommes devenus capables, ou incapables, de penser. Il tient à notre rapport au temps.

Nous avons été dressés, sans toujours le savoir, à ne reconnaître comme réel que ce qui se mesure dans le cycle court. L'objectif trimestriel, l'évaluation annuelle, la mobilisation qui doit payer dans la saison ou qu'on dira manquée, l'échéance électorale qui doit valider ou condamner : tout, dans l'organisation contemporaine du travail comme dans la vie politique qui en découle, nous presse de récolter vite, de prouver vite, de renoncer vite. Cette précipitation généralisée n'est pas un trait de notre caractère ni un défaut de notre époque qu'il suffirait de corriger par un surcroît de volonté. Elle est, nous le verrons, une arme, et l'une des plus efficaces qui soient tournées contre nous. Mais avant d'être une arme, elle est devenue notre seconde nature, et c'est ce qui la rend si difficile à combattre : on ne se méfie pas de ce qu'on prend pour l'évidence.

Or la tâche qui est devant nous est d'une tout autre nature. Elle exige d'admettre une chose que tout, autour de nous, conspire à rendre impensable : que nous ne verrons pas l'aboutissement de notre travail. Que nous semons pour une moisson qu'un autre fauchera. Ce n'est pas une résignation, et il faudra y revenir avec soin, car la phrase peut s'entendre de travers, comme un renoncement déguisé en sagesse. C'est tout le contraire : c'est, nous le montrerons, la seule forme d'ambition qui résiste à l'immédiatisme,

parce qu'elle est la seule à laquelle l'immédiatisme n'a pas de prise. Encore faut-il en faire la démonstration, et non l'asséner comme un mot d'ordre de plus. C'est ce que ces pages voudraient tenter.

Le chemin sera long, à la mesure du sujet. Nous regarderons d'abord ce que nous sommes devenus, le salariat réel d'aujourd'hui et non celui de nos mémoires d'organisation, en descendant jusqu'aux figures concrètes où se vérifie ou se dément ce que nous disons de la classe. Nous regarderons ensuite le champ syndical lui-même, et ce que ses orientations rivales font à l'ambition de classe, nous compris, car l'honnêteté commence à la maison. Nous irons voir comment, d'autres fois et ailleurs, des mouvements ouvriers donnés pour morts sont remontés du fond. Et nous reviendrons enfin à nous, à la tâche, à ce que reconquérir veut dire quand on a cessé d'attendre la récompense de son vivant. Un seul fil tiendra l'ensemble, du premier mot au dernier : le temps, celui qu'on nous confisque et celui qu'il nous faut reprendre.

Ce que nous sommes devenus

Pour savoir si le syndicalisme de classe et de masse peut survivre à son ambition, il faut d'abord regarder ce sur quoi cette ambition prétend s'exercer : le salariat réel d'aujourd'hui, et non celui de nos mémoires d'organisation. Or le regard, ici, doit se faire violence, car rien n'est plus tentant que de voir le présent avec les yeux du passé, de chercher dans l'atelier d'aujourd'hui l'ombre de celui d'hier, et de conclure à la disparition de la classe là où il n'y a que sa métamorphose. Commençons donc par poser l'instrument qui permet de voir juste, faute de quoi tout le reste sera faussé.

Le constat se laisse énoncer simplement, et c'est de sa simplicité qu'il tire sa gravité : la classe existe, plus nombreuse et plus exploitée que jamais, mais elle a cessé, pour une part immense d'elle-même, de se reconnaître comme classe. Cette disjonction est le cœur de notre difficulté, et tout, dans ce premier mouvement, en découlera. Il faut donc s'y arrêter, car elle recoupe une distinction que le mouvement ouvrier a forgée de longue date et qu'il serait dangereux d'oublier au moment où elle redevient décisive.

Une classe peut exister en soi sans exister pour soi. Elle existe en soi dès lors qu'un ensemble d'hommes et de femmes occupent une même position dans les rapports de production, subissent une même exploitation, partagent un même intérêt objectif, qu'ils le sachent ou non, qu'ils le veuillent ou non. Elle existe pour soi lorsque, à cette communauté de condition, s'ajoute la conscience de cette communauté : quand les individus qui la composent se savent membres d'un même corps, se veulent tels, et agissent en conséquence. Le passage de l'une à l'autre n'a jamais rien d'automatique ; aucune loi de l'histoire ne garantit que la classe en soi deviendra classe pour soi. C'est précisément le travail du syndicalisme, et plus largement du mouvement ouvrier, que d'opérer ce passage, de transformer une situation commune subie en une conscience

commune assumée. Tout le reste, les revendications, les grèves, les conquêtes, suppose ce passage d'abord accompli.

Or c'est ce passage, aujourd'hui, qui s'est grippé. Non que la classe en soi ait disparu : jamais le rapport salarial n'a concerné autant d'êtres humains, jamais l'exploitation n'a été si étendue, ni la part du travail dans la richesse produite si durement disputée. Mais la classe pour soi, elle, s'est délitée ; la conscience d'une condition commune, qui semblait jadis sourdre presque naturellement de l'expérience partagée, ne se forme plus, ou se forme mal, ou se forme contre elle-même. Comprendre pourquoi, c'est comprendre tout. Et pour le comprendre, il faut d'abord se rappeler ce qui rendait l'opération plus aisée jadis.

✦

Le salariat qui a porté le syndicalisme de classe au vingtième siècle était un bloc. Non au sens d'une homogénéité parfaite ; il y eut toujours des qualifiés et des manœuvres, des hommes et des femmes, des nationaux et des immigrés, et ces lignes de partage furent souvent des lignes de fracture que le patronat sut exploiter pour diviser ceux qu'il employait. Mais au sens d'une condition commune assez dense pour produire, malgré les divisions, une expérience partagée. L'ouvrier de la métallurgie et celui du bâtiment ne faisaient pas le même geste, mais ils habitaient le même rapport.

Il faut détailler ce rapport, car c'est sa disparition que nous aurons ensuite à mesurer. Un employeur identifiable, d'abord, dont on connaissait le nom, le visage, parfois la demeure ; l'exploitation avait une figure, et cette figure pouvait être désignée, haïe, combattue. Un lieu de travail concentré, ensuite, où l'on était des dizaines ou des centaines à subir la même cadence sous le même toit ; la coprésence était un fait, non une conquête, et de cette coprésence naissait la possibilité du nombre. Une carrière linéaire, encore, souvent dans la même branche et parfois dans la même entreprise, qui inscrivait l'individu dans une continuité et une appartenance. Une frontière nette, enfin, entre le temps du travail et le temps de la vie, l'usine d'un côté et de l'autre le quartier ouvrier qui la jouxtait, avec ses cafés, ses logements, ses sociabilités, son monde. Sur cette densité, employeur visible, coprésence donnée, appartenance durable, monde séparé, le mouvement a bâti son universel concret.

Il pouvait parler au nom de la classe parce que la classe avait une consistance, non pas seulement théorique mais sociologique, palpable, inscrite dans la géographie des villes et le rythme des journées. Fernand Pelloutier l'avait compris mieux que personne, et son œuvre n'a de sens que rapportée à cette densité. Les bourses du travail qu'il anime à la fin du dix-neuvième siècle ne créent pas la solidarité ouvrière à partir de rien ; elles organisent, elles fédèrent, elles donnent une forme institutionnelle à une condition commune que la concentration ouvrière offrait déjà sous forme de matière première. La bourse était le lieu où le maçon rencontrait le typographe, où le chômeur trouvait du travail et le gréviste un soutien, où l'on s'instruisait autant qu'on s'organisait. Pelloutier travaillait sur un matériau déjà dense ; il en révélait l'unité plutôt qu'il ne la fabriquait de toutes pièces.

C'est cette différence qu'il faut tenir en tête, car elle mesure exactement la

distance qui nous sépare de lui, et l'ampleur de notre tâche propre. Notre matière, à nous, n'est plus dense. Elle a été méthodiquement éparpillée, et c'est sur du dispersé, de l'atomisé, du recomposé que nous devons désormais opérer le passage de l'en-soi au pour-soi que la géographie offrait jadis presque gratuitement. Reste à nommer précisément comment cette densité s'est défaite, car de cette précision dépend toute stratégie de reconquête : on ne combat pas un adversaire qu'on n'a pas su décrire.

✦

Quatre lignes de force ont travaillé à disjoindre la classe d'avec elle-même, et elles ont travaillé ensemble, se renforçant l'une l'autre jusqu'à composer un dispositif d'ensemble. Il faut les exposer une à une pour la clarté, mais sans jamais oublier qu'elles agissent de concert : la fragmentation des statuts, la tertiarisation, l'éclatement spatial, la recomposition des identités. Puis, et c'est ce qui manquait à toute analyse restée au niveau du principe, il faudra les voir à l'œuvre sur des corps réels, dans des figures concrètes du salariat d'aujourd'hui, car une ligne de défaite ne se comprend vraiment que là où elle blesse.

La première ligne est la fragmentation des statuts. Le salariat stable n'est plus le centre rayonnant ; il est entouré, concurrencé, parfois remplacé par l'intérim chronique, le contrat de projet, l'auto-entreprenariat contraint, la sous-traitance en cascade qui place sur le même chantier, sous la même autorité réelle, des travailleurs aux droits radicalement inégaux. Le même geste productif, exécuté côte à côte, ne donne plus le même statut, ni le même salaire, ni les mêmes protections, ni la même espérance du lendemain. Et cette inégalité, savamment entretenue, fait obstacle à la conscience d'une condition commune : comment se reconnaître dans celui dont le contrat, le badge et l'horizon diffèrent des vôtres, alors même que vous servez le même maître et subissez la même cadence ?

La deuxième ligne est la tertiarisation. La majorité ne produit plus des choses mais des services, des relations, du soin, de l'information. Or l'antagonisme y est moins immédiatement lisible : il s'exerce sur des sujets et non sur des matières, dans une relation à l'usager, au patient, au client, à l'élève, que le management sait habiller en vocation, en relation d'aide, en mission de service public ou de satisfaction client. L'antagonisme demeure, intact, mais il se cache derrière le visage de celui qu'on sert, de sorte que le travailleur, pris entre sa hiérarchie et son usager, peut en venir à prendre l'usager pour son adversaire et à oublier qui, en réalité, organise la pénurie qui les dresse l'un contre l'autre.

La troisième ligne est l'éclatement spatial. Le télétravail, la plateforme, le client final devenu le contremaître invisible dissolvent le lieu commun où la coprésence faisait spontanément le collectif. L'atelier rassemblait sans qu'on l'eût voulu ; il suffisait d'y être ensemble pour commencer à se penser ensemble. La dispersion, elle, défait cette évidence : on travaille seul chez soi, ou seul sur la route, ou seul devant un écran, relié à l'entreprise mais séparé de ses pairs, et la rencontre d'où naît la conscience doit désormais être cherchée, organisée, reconstruite, là où elle était jadis donnée par la simple disposition des lieux.

La quatrième ligne, la plus insidieuse, est la recomposition des identités. Une part croissante du salariat ne se vit plus comme salariée. Le cadre qui se pense indépendant parce qu'il gère son temps ; l'auto-entrepreneur qui se rêve patron de lui-même alors qu'il dépend d'un seul donneur d'ordre ; l'agent public qui s'identifie à sa mission au point de la défendre contre l'institution qui l'emploie. Tous subissent un rapport salarial qu'ils ont cessé de reconnaître comme tel. Et c'est ici que la défaite est la plus profonde, car elle n'est pas seulement objective, une organisation défaite, un collectif dispersé, mais subjective : la classe a été dépossédée jusqu'à la conscience qu'elle pourrait avoir d'elle-même, et l'on ne saurait organiser ceux qui ne se savent plus à organiser.

Ces quatre lignes, énoncées, restent abstraites. Elles ne prennent leur poids, et leur vérité, qu'à être suivies dans la chair de ceux qui les subissent. Descendons donc du principe au corps, et regardons quatre figures du salariat d'aujourd'hui, choisies non pour leur pittoresque mais parce que chacune incarne l'une de ces lignes portée à son point de plus grande clarté. Le livreur, le cadre, l'agent, l'intérimaire : en chacun, le même mécanisme, et en chacun le point précis où il pourrait se renverser.

Le livreur, ou l'exploitation sans patron

Considérons d'abord le livreur de plateforme, parce qu'il est la figure où la défaite paraît la plus complète, et donc celle où la reconquête semble la plus improbable, ce qui en fait le meilleur test de notre analyse. Sa journée ne commence pas à une heure fixée par un contrat, mais à l'instant où il se connecte à l'application. Dès lors, il n'a pas de collègues, il a des concurrents : chaque course attribuée à l'un est une course retirée à l'autre, et les hommes qui attendent au même carrefour, casque sur la tête, ne sont pas pour lui des frères de condition mais des rivaux pour la même misère. Il n'a pas de patron, il a une interface ; nul ne lui donne d'ordre, un algorithme lui propose, et il accepte ou refuse, libre, lui dit-on, libre de travailler quand il veut, libre comme on est libre de ne pas manger.

Voilà le chef-d'œuvre du dispositif : l'exploitation y a fait disparaître l'exploiteur. Le livreur ne peut haïr personne, car il n'a devant lui ni contremaître ni employeur, seulement un écran qui distribue le travail selon des règles qu'il ne connaît pas et ne discute pas. Quand sa rémunération baisse, ce n'est pas une décision qu'on lui signifie, c'est un paramètre qui change ; quand il est écarté, ce n'est pas un licenciement qu'on lui notifie, c'est une déconnexion qui s'opère, sans visage, sans recours, sans même la dignité d'un adversaire à affronter. La subordination la plus totale s'est revêtue des dehors de l'indépendance la plus complète ; on lui a retiré jusqu'au statut de salarié qui lui donnerait des droits, en lui laissant la réalité du salariat qui lui donne un maître.

Toutes nos lignes de défaite se croisent en lui. L'éclatement spatial : il travaille seul, sur la route, sans atelier ni vestiaire où souffler entre deux courses. La fragmentation des statuts : il est juridiquement un entrepreneur, ce qui le prive de tout ce que le salariat a conquis en un siècle. La recomposition des identités : on l'a persuadé qu'il était son

propre patron, et il lui arrive de le croire, de défendre sa « liberté » contre ceux-là mêmes qui voudraient l'organiser. Le rapport de classe est ici porté à son comble, jamais travailleur ne fut plus démuni face à qui l'emploie, et simultanément rendu le plus invisible, le plus impensable, le plus difficile à nommer pour celui-là même qui le vit.

Et pourtant. Pourtant, c'est parmi ces livreurs réputés inorganisables que sont nées, ces dernières années, quelques-unes des luttes les plus inventives du salariat contemporain. Car le dispositif a un défaut, et ce défaut est notre point d'appui. Pour distribuer le travail, la plateforme doit relier les livreurs ; pour les relier, elle crée, sans le vouloir, les conditions techniques de leur rencontre. Les messageries où l'on s'échange les bons plans et les arnaques, les points d'attente où l'on refait le monde en patientant, les groupes en ligne où l'on compare ses tarifs et l'on découvre qu'ils baissent pour tous en même temps : voilà la coprésence qui renaît, non plus dans l'atelier mais dans l'interstice numérique et urbain, et avec elle la possibilité de découvrir que la course perdue par l'un et gagnée par l'autre procède d'une même baisse imposée à tous.

Le travail de l'organisateur, ici, est exactement le travail de traduction dont nous reparlerons : montrer au livreur que sa « liberté » est le nom de son isolement, que son « indépendance » est l'exploitation qui a sous-traité jusqu'au risque et jusqu'au vélo, que le concurrent du carrefour est en réalité le seul allié possible. Rendre visible le donneur d'ordre derrière l'algorithme, l'entreprise derrière l'interface, le rapport de classe derrière le contrat commercial. C'est lent, c'est ingrat, cela se heurte à l'illusion entretenue d'être son propre maître. Mais que cela ait commencé, là, dans la figure la plus défavorable qui soit, suffit à ruiner le fatalisme : si la classe peut se ressaisir chez le livreur de plateforme, elle le peut partout.

✦

Le cadre, ou la servitude qui se prend pour la liberté

Passons à une figure que tout oppose en apparence à la précédente, et qui pourtant relève du même mécanisme : le cadre dit autonome. Il gagne bien sa vie, il a un bureau ou le choisit, il dispose de son temps, on le consulte, on le responsabilise, on lui parle de confiance et d'épanouissement. Rien, dans son apparence, n'évoque l'exploitation ; il se penserait insulté qu'on rangât sa condition aux côtés de celle du livreur. Et c'est justement pourquoi il faut l'examiner, car il représente la forme la plus achevée, la plus volontaire, de la sujétion contemporaine : celle qui n'a plus besoin de contrainte parce qu'elle a obtenu le consentement, et mieux que le consentement, l'adhésion.

Regardons sa journée réelle. Il gère son temps, dit-on ; en vérité, son temps n'a plus de bord. Le forfait-jour a aboli le décompte des heures, et avec lui la limite que des générations ouvrières avaient arrachée au prix du sang ; il travaille tant que la tâche l'exige, c'est-à-dire sans fin, car la tâche est calibrée pour excéder toujours légèrement ce qu'un homme peut faire. Les objectifs qu'on lui fixe sont « ambitieux », mot qui signifie inatteignables sans débordement ; il les intériorise, les fait siens, se reproche de ne pas y parvenir, et c'est lui-même, désormais, qui se presse, se surveille, se

punit. L'astreinte n'a plus besoin d'être prescrite : il consulte ses messages le soir, le week-end, en vacances, non parce qu'on le lui ordonne mais parce qu'il ne conçoit plus de ne pas le faire. Le contremaître a été installé à l'intérieur de sa tête, et il ne chôme jamais.

Voilà l'autonomie : non la liberté, mais la charge sans limite assortie de la responsabilité de sa propre exploitation. On lui a retiré le cadre protecteur, horaires, décompte, frontière du travail et du repos, en lui présentant ce retrait comme un affranchissement. Sa « liberté de gérer son temps » est la liberté de porter seul une charge qu'on a cessé de limiter ; sa « responsabilité » est le nom de la solitude où on l'a placé face à des exigences sans plafond. Et lorsque le corps cède, car il cède, le burn-out des cadres n'est pas une mode mais une épidémie, il s'accuse lui-même de n'avoir pas tenu, de n'avoir pas été à la hauteur, retournant contre soi une violence qui était celle du rapport et non la sienne.

C'est la recomposition des identités portée à son sommet. Le cadre ne se vit pas comme salarié mais comme partenaire de l'entreprise, presque comme associé à sa réussite ; il en partage le langage, les objectifs, l'horizon, et c'est de bonne foi qu'il se range du côté de qui l'exploite. Comment lui parler de classe, à lui qui croit avoir quitté le salariat par le haut ? Le point d'appui, ici, n'est pas la rencontre comme chez le livreur, le cadre n'est pas isolé, il est entouré, réuni en open space, sur-sollicité même, mais l'épreuve du corps et du sens. C'est dans l'épuisement, dans le moment où l'adhésion se fêle, où le « toujours plus » révèle qu'il n'a pas de terme et que la récompense promise recule à mesure qu'on l'approche, que peut naître la question : pour qui, pour quoi, jusqu'à quand ? Le travail de traduction consiste alors à montrer que cette charge sans limite n'est pas une fatalité du mérite ni une faiblesse personnelle, mais une organisation délibérée du travail, que d'autres, avant lui, ont nommé cette limite et l'ont conquise, et qu'elle peut l'être de nouveau.

✦

L'agent, ou le dévouement retourné en arme

Venons-en à une figure qui nous touche de plus près, car elle peuple nos propres rangs : l'agent public, celui de l'environnement, de l'équipement, des établissements chargés d'une mission de service. Il a souvent choisi son métier par conviction, non par calcul ; il croit à ce qu'il fait, à la protection de la nature, à l'entretien du bien commun, à l'utilité publique de sa tâche. Ce dévouement est sa grandeur. Il est aussi, et c'est là toute la cruauté du dispositif, devenu l'instrument de sa propre dépossession.

Car voici comment on s'y prend avec lui. On ne lui retire pas ses moyens en le heurtant de front ; on les lui retire en invoquant la mission à laquelle il tient. On lui demande de faire autant avec moins, puis davantage avec encore moins, et chaque fois c'est au nom du service, au nom des usagers, au nom de la cause qu'il chérit qu'on sollicite son effort supplémentaire. Refuser, ce serait trahir la mission ; alors il ne refuse pas. Il compense par son zèle la pénurie organisée ; il bouche de son dévouement les trous que l'on creuse dans ses effectifs et ses crédits. Son attachement au service, qui devrait être une force collective, est retourné en levier individuel : c'est par ce

qu'il a de meilleur qu'on obtient de lui qu'il accepte le pire.

Le mécanisme est d'une efficacité redoutable, car il culpabilise la résistance. L'ouvrier qui débraye contre son patron ne trahit personne ; l'agent qui débraye croit trahir l'usager, la nature qu'il protège, la mission qui le définit. On a placé entre lui et la défense de ses conditions de travail l'écran de sa propre conscience professionnelle, de sorte qu'il hésite à se défendre comme s'il s'agissait d'un égoïsme, alors qu'il s'agit de la condition même de la mission qu'il veut servir. Car, et c'est là que la traduction doit porter, un service que l'on dégrade par la pénurie ne sera bientôt plus rendu ; défendre ses moyens n'est pas se défendre contre la mission, c'est la seule façon de la sauver. L'intérêt de l'agent et l'intérêt du service, qu'on s'efforce de dresser l'un contre l'autre, sont en réalité le même, et c'est leur séparation qui est le mensonge.

Ici, la tertiarisation montre son visage propre : l'antagonisme dissimulé derrière la relation de service, la hiérarchie qui se cache derrière l'usager, l'exploitation qui se pare des couleurs du dévouement. Le point d'appui de l'organisateur est de rendre à l'agent l'intelligence de sa situation sans lui demander de renier sa vocation, au contraire, en lui montrant que sa vocation même exige qu'il se batte pour les moyens de l'exercer. Le dévouement ne doit pas être combattu mais retourné dans le bon sens : non plus l'alibi de l'austérité, mais le ressort de la lutte pour un service qui ait les moyens de sa mission. C'est là que se joue, dans nos propres champs, la reconquête la plus directe, et la plus à notre portée.

✦

L'intérimaire, ou l'unité que le droit a brisée

La dernière figure nous ramène au chantier, au site, à l'entrepôt, partout où plusieurs employeurs se partagent une même tâche sous une même autorité réelle. L'intérimaire et le sous-traitant en cascade incarnent la fragmentation des statuts dans sa forme la plus brutale, parce qu'elle se donne à voir directement, côte à côte, dans le même espace et le même instant.

Sur le chantier, trois hommes posent la même canalisation, dans la même tranchée, sous les ordres du même chef de chantier. Le premier est salarié de l'entreprise principale : il a la convention collective, l'ancienneté, les primes, la perspective. Le deuxième est employé d'un sous-traitant : même geste, salaire moindre, protections amoindries, horizon plus court. Le troisième est intérimaire : même geste encore, mais payé à la mission, renvoyé demain peut-être, sans visibilité au-delà de la semaine, et souvent moins-disant sur tout. Un même travail, trois conditions, trois statuts, trois mondes, et entre eux, dressée par le droit lui-même, une frontière qui les empêche de se penser comme ce qu'ils sont : les membres d'un seul collectif de travail au service d'un seul maître d'œuvre.

Car telle est la fonction du montage : diluer la responsabilité pour la rendre insaisissable, et diviser les travailleurs pour les rendre faibles. Le donneur d'ordre réel, celui qui organise le chantier et en tire le profit, s'abrite derrière la cascade des contrats ; il n'emploie juridiquement qu'une fraction de ceux qui travaillent pour lui, et se décharge sur ses sous-traitants des obligations, des

risques, des réclamations. L'inégalité de statut, loin d'être un effet collatéral, est l'instrument même : elle prévient la coalition de ceux qui, réunis, seraient une force, en les persuadant qu'ils n'ont rien de commun, que le mieux-loti doit protéger son acquis contre le moins-loti, et le moins-loti envier ou haïr le mieux-loti.

Le point d'appui est ici limpide, même s'il est difficile : refaire, par l'organisation, l'unité que le montage juridique a brisée. Désigner le donneur d'ordre réel par-delà l'écran des employeurs formels ; réunir dans une même revendication, sur un même site, les trois hommes de la tranchée ; faire reconnaître que celui qui commande effectivement le travail en réponde effectivement. C'est le geste même qu'inventa, en son temps et dans son contexte, le syndicalisme industriel américain lorsqu'il cessa d'organiser par métier pour organiser par lieu de production, nous y reviendrons. Rendre visible l'unité de rapport que le droit a pour fonction de masquer : voilà, dans cette figure, le travail de la classe qui se ressaisit.

✦

Ces quatre figures ne sont pas quatre cas séparés ; elles sont quatre visages d'un même processus, et ce qui les unit, par-delà leurs différences de revenu et de statut, c'est qu'en chacune l'antagonisme de classe demeure entier tout en étant rendu méconnaissable à celui qui le subit. Le livreur se croit indépendant, le cadre se croit libre, l'agent se croit en mission, l'intérimaire se croit isolé : à chacun, le rapport réel a été voilé d'un récit qui l'empêche de se reconnaître dans les autres. Ce voile n'est pas tombé du ciel. Il a été tissé, méthodiquement, par ce qu'il faut bien appeler le travail idéologique du management contemporain.

Et là, gardons-nous de l'erreur d'optique qui consisterait à n'y voir qu'un durcissement de l'ancienne discipline. Ce que ces figures subissent n'est pas une intensification de l'ancien, c'est un changement de nature, et méconnaître ce changement, c'est se condamner à combattre la guerre précédente avec les armes qui ne valent plus. Le taylorisme dressait des corps contre leur gré, et ce faisant il les rassemblait : l'atelier, la chaîne, la cadence imposée à tous en même temps produisaient mécaniquement le collectif qu'ils exploitaient. La discipline d'usine était une fabrique involontaire de classe ; en concentrant les corps pour mieux les exploiter, elle créait les conditions matérielles de leur révolte, et désignait un ennemi commun, visible, partagé. Le management que nous connaissons a appris cette leçon, et il l'a retournée. Il n'exploite plus contre le consentement, il exploite par le consentement, et mieux encore, par l'adhésion.

Chacun des dispositifs que nous avons vus à l'œuvre, l'algorithme qui isole le livreur, le forfait qui déborde le cadre, la mission qui culpabilise l'agent, la cascade qui divise le chantier, ne vise pas d'abord à faire produire davantage. Il vise à empêcher que se forme le sujet collectif qui pourrait contester. Pris isolément, chacun se présente comme une avancée, une reconnaissance, une souplesse, une attention portée à l'individu ; pris ensemble, ils composent une machine à défaire le collectif, à enfermer chacun dans son rapport singulier à sa hiérarchie, à sa performance, à sa survie. C'est une guerre de position menée par le capital, méthodique, patiente, et qui a

pour théâtre la conscience même du travailleur.

Il faut nommer ce terme, guerre de position, car il sera notre fil conducteur jusqu'à la fin. Gramsci l'opposait à la guerre de mouvement, l'assaut frontal, la prise du pouvoir d'un coup. Dans les sociétés où l'État est entouré de toute une épaisseur d'institutions, d'habitudes, de croyances, ce qu'il appelait la société civile, la domination ne tient pas seulement par la force, mais par l'hégémonie : par le consentement qu'elle obtient, par sa capacité à faire passer ses intérêts pour l'ordre naturel des choses. On ne renverse pas une telle domination par un assaut ; on la déloge tranchée par tranchée, en reconquérant pied à pied le terrain des idées, des mœurs, des façons de penser. Ce que Gramsci décrivait comme la stratégie nécessaire du mouvement ouvrier, le capital l'a, lui, parfaitement assimilée, et menée contre nous. Le management contemporain est une guerre de position du capital dans la conscience des travailleurs. Voilà ce qu'il faut avoir compris pour saisir et la profondeur de notre défaite, et la nature de la riposte.

De ce travail de position naît le clair-obscur dans sa version présente : l'ancien monde du collectif ouvrier se meurt, le nouveau monde de l'individu-entreprise-de-soi ne peut pas naître vraiment puisqu'il repose sur une fiction, nul n'est l'entrepreneur de soi-même quand un autre fixe les objectifs et empoche la valeur, et dans cet entre-deux surgissent les phénomènes morbides. L'épuisement érigé en épidémie silencieuse, le repli, le ressentiment qui cherche ses coupables ailleurs que dans le rapport social et les trouve volontiers chez le plus faible que soi, le vote qui sanctionne sans organiser. Ces symptômes ne sont pas des accidents ; ils sont la forme que prend la souffrance d'une classe à qui l'on a retiré les mots pour la dire collectivement.

✦

Mais il faut aller au bout du diagnostic, car nous n'avons pas encore nommé l'arme la plus efficace de cet arsenal, celle qui nous ramène au fil de tout l'essai. Ce n'est ni la division des statuts, ni l'éclatement des lieux, ni même la novlangue de l'autonomie. C'est la colonisation du temps. Car par-delà tout ce qu'il fait à l'espace du travail et aux identités de ceux qui l'occupent, le capital a confisqué la durée elle-même, et c'est peut-être là son opération la plus lourde de conséquences pour nous.

L'horizon de l'agent ne dépasse plus le trimestre où se juge sa performance ; l'horizon de l'entreprise ne dépasse plus l'exercice où se mesure son résultat ; l'horizon de l'actionnaire ne dépasse plus la publication où se décide le cours ; l'horizon du débat public ne dépasse plus le cycle où se gagne ou se perd la prochaine échéance. Cette compression généralisée du temps n'est pas un effet secondaire de l'économie financière ; elle en est une opération centrale, et elle a, sur notre capacité à nous reconstituer comme classe, un effet plus dévastateur que tout le reste.

Car une classe ne se reconstitue pas dans le cycle court. La conscience collective est un fait de longue durée ; elle se sédimente sur des générations, par l'expérience transmise, par la mémoire des luttes gagnées et perdues, par l'éducation patiente, par la lente constitution d'un sens commun qui finit par paraître évident. Rien de tout cela ne tient dans un

trimestre. En nous interdisant le temps long, en nous rendant suspecte et presque ridicule toute entreprise dont le fruit ne se cueille pas dans la saison, le capital nous prive de l'élément même où la classe pourrait se ressaisir. Il nous a habitués à juger une lutte à son rendement immédiat, une organisation à ses adhésions du trimestre, une idée à son retentissement de la semaine, et nous avons intériorisé ce jugement au point de le retourner contre nous-mêmes, de déclarer vaine toute action qui ne paie pas tout de suite.

C'est ici que la souffrance du militant rejoint la stratégie de l'adversaire, et que la boucle de ce premier mouvement se referme. Le camarade qui, après une grande mobilisation sans lendemain visible, se demande à quoi bon, qui voit fondre les adhésions et conclut à l'inutilité du combat, n'est pas faible de caractère. Il est la cible d'une arme qui vise juste. L'immédiatisme n'est pas notre péché ; c'est notre blessure, infligée par une organisation du temps conçue, qu'elle l'ait voulu ou non, pour nous rendre incapables de la patience sans laquelle aucune classe ne s'est jamais reconstituée. De sorte que la question se reformule, plus dure et plus précise : il ne s'agit pas seulement de savoir comment réorganiser un salariat éclaté, mais si nous sommes capables de reconquérir le temps long que l'époque nous refuse, et d'y travailler sans la garantie d'en voir le terme. C'est à cette condition que les figures que nous venons de parcourir cesseront d'être des défaites pour devenir des chantiers.

Le champ contre lui-même

Nous avons regardé ce que le capital nous fait. Il faut maintenant regarder ce que nous nous faisons à nous-mêmes, car le champ syndical n'est pas un bloc uni qui ferait front contre le patronat ; il est lui-même un terrain de lutte, traversé de conceptions rivales de ce qu'organiser veut dire. Jusqu'ici nous avons raisonné comme si le syndicalisme de classe et de masse occupait seul le terrain en regard du capital. Il ne l'occupe pas seul. D'autres orientations se partagent le salariat, et certaines d'entre elles désarment la classe aussi sûrement que le management, non par trahison, le mot serait paresseux, mais par la logique propre qui les anime. Il faut donc les décrire, et les décrire avec justice.

Avec justice : c'est-à-dire en reconnaissant à chacune sa cohérence, ses raisons, ses réussites réelles, avant d'en marquer la limite. Car rien ne serait plus vain que de se bâtir des adversaires de paille pour mieux les abattre. Chacune de ces orientations répond à quelque chose de réel dans la condition des salariés ; chacune obtient des résultats que nous aurions tort de mépriser ; et c'est précisément parce qu'elles fonctionnent, à leur manière, qu'elles constituent des alternatives sérieuses à l'ambition de classe, et non de simples égarements qu'il suffirait de dénoncer. Nous n'aurons pas le triomphe facile. Et nous le paierons au prix fort à la fin de ce mouvement, lorsque le même regard se retournera contre nous.

✦

Le réformisme assumé

Il y a d'abord le réformisme assumé, le plus respectable parce que le plus clair sur lui-même. Il ne se cache pas, il ne se renie pas ; il fait un pari, et un pari cohérent : celui que l'antagonisme de classe peut être, sinon aboli, du moins canalisé, négocié, transformé en compromis successifs qui améliorent réellement le sort des travailleurs sans prétendre renverser le rapport qui les domine. Ce pari a une histoire, des conquêtes à son actif, des accords arrachés qui ont changé des vies ; on ne lui rendra pas justice en le traitant de capitulation. Sa logique est de prendre le monde tel qu'il est et d'y gagner, pied à pied, ce qui peut l'être.

Mais c'est là précisément sa limite, et elle est de principe et non d'application : en acceptant le cadre, il en accepte la pente. Il négocie le rythme de reculs qu'il ne conçoit plus de refuser ; il aménage la défaite au lieu de la combattre ; et dans un rapport de force durablement défavorable, le nôtre depuis quarante ans, ce qui se voulait conquête graduelle devient gestion ordonnée du recul. Le réformisme prospère dans les périodes ascendantes, où il y a du gain à partager ; il se condamne dans les périodes de reflux, où il ne lui reste qu'à négocier l'ampleur des pertes en appelant cela responsabilité. Le réformiste assumé sait ce qu'il fait ; il ne voit pas toujours où le mène, dans la durée, ce qu'il fait.

✦

Le syndicalisme de service

Il y a ensuite le syndicalisme de service, qui répond à une demande réelle et qu'on aurait tort de mépriser pour cette raison. Le salarié isolé a besoin d'un conseil juridique, d'une défense devant le prud'homme, d'une aide dans le maquis des procédures, d'une réponse à sa question du jour ; le syndicat qui le lui fournit répond à un besoin véritable, et le fait souvent fort bien. Dans un monde où le salarié est de plus en plus seul face à des procédures de plus en plus complexes, ce service a une valeur, et il serait absurde de le nier.

Mais sa logique profonde épouse celle-là même que nous avons décrite comme l'arme du capital : elle traite le travailleur en individu-client, porteur d'un problème personnel à résoudre, et non en membre d'un collectif à construire. Le service rendu fidélise sans organiser ; il produit de l'adhérent satisfait, non du militant conscient ; il résout le cas sans transformer la condition. Et ce faisant, sans même le vouloir, il prolonge l'individualisation au lieu de la combattre : il offre au salarié isolé le moyen de le rester, mieux défendu dans son isolement. C'est l'exacte symétrie du livreur que nous avons rencontré : là où il faudrait refaire du collectif, on perfectionne la défense de l'individu. Une masse de clients n'est pas une classe ; c'est une clientèle, et une clientèle va au mieux-disant, de sorte que ce syndicalisme se condamne à une surenchère de services dont le patronat, qui sait aussi rendre des services, sortira toujours vainqueur.

✦

Le corporatisme qui s'ignore

Il y a aussi le corporatisme qui ne se reconnaît pas comme tel, et qui est peut-être le plus insidieux des quatre, parce

qu'il se vit volontiers comme le plus combatif. Il défend réellement ceux qu'il organise, parfois avec acharnement, et il obtient pour eux des résultats tangibles ; nul ne saurait lui dénier ni l'énergie ni l'efficacité. Il a souvent le langage le plus radical, les mots d'ordre les plus durs, la combativité la plus visible. C'est ce qui le rend trompeur, pour les autres et pour lui-même.

Car ce qu'il défend, c'est un métier, un statut, un secteur, une frontière, et il les défend comme une propriété à préserver plutôt que comme une position dans un ensemble plus vaste qui la déborde. Sa solidarité s'arrête à la limite de son périmètre. Au-delà, le travailleur d'à côté, au statut moindre, devient au mieux un étranger à sa cause, au pire un concurrent dont la précarité menace l'acquis qu'on protège, et que l'on en vient à traiter comme le patronat le souhaite, en rival plutôt qu'en frère. Le corporatisme prend ainsi le masque de la combativité tout en pratiquant l'exact contraire de ce qui fait une classe : il érige en frontière intérieure ce qui devrait être une ligne de jonction, il consolide les cloisons que le syndicalisme de classe a pour tâche d'abattre. Souvenons-nous des trois hommes de la tranchée : le corporatisme, c'est le premier d'entre eux défendant son acquis sans voir, ou sans vouloir voir, les deux autres.

Et parce qu'il s'ignore, il résiste à la critique mieux qu'aucune autre orientation : qui le lui reproche paraît attaquer une lutte légitime, dénigrer des travailleurs qui se battent, faire le jeu de l'adversaire. On ne lui reproche pourtant pas de lutter, il a raison de lutter, mais de s'arrêter à ses bords, de prendre la partie pour le tout, de confondre la défense d'un corps avec celle de la classe. Le corporatisme est le piège où la combativité la plus sincère se retourne en division, faute d'être rapportée à l'ensemble dont elle n'est qu'un fragment.

✦

Le syndicalisme de compromission

Il y a enfin le syndicalisme de compromission, qu'il ne faut surtout pas confondre avec le réformisme assumé, car la différence est de nature et non de degré. Le réformiste négocie au grand jour un compromis qu'il revendique et qu'il assume devant ceux qu'il représente. Le syndicalisme de compromission, lui, conserve la rhétorique du combat tout en pratiquant l'arrangement ; il signe ce qu'il devrait refuser en le présentant comme un moindre mal arraché de haute lutte ; il fait de la place à la table une fin en soi, et de l'accès aux ministres une preuve d'influence quand il n'est qu'une preuve de docilité.

Sa logique n'est plus celle d'un pari sur la négociation, mais celle d'une institution qui s'entretient elle-même, qui a confondu sa survie d'appareil avec la cause qu'elle disait servir. Elle a besoin d'être reçue, consultée, subventionnée ; elle redoute par-dessus tout d'être exclue du jeu, et cette crainte la rend manœuvrable. C'est la dérive que l'exemple espagnol nous montrera tout à l'heure dans son mécanisme exact : la reconnaissance qui amollit, la subvention qui lie, le siège qui fait oublier pourquoi on l'avait conquis. Le syndicalisme de compromission est souvent un syndicalisme de classe qui a vieilli mal, qui a gardé les mots en perdant la chose, et c'est ce qui le rend si troublant pour nous : il n'est pas notre contraire, il est ce que nous pourrions devenir.

✦

Quatre orientations, donc, et quatre manières de se tenir dans le champ syndical : le pari du réformisme, l'offre du service, la défense du corporatisme, l'arrangement de la compromission. Chacune a sa cohérence, et chacune obtient ce que sa logique permet. Le syndicalisme de classe et de masse prétend faire autre chose et davantage : organiser le salariat tout entier, et non un corps ; construire un collectif, et non servir des clients ; transformer le rapport, et non l'aménager ; refuser l'intégration qui désarme. Voilà son ambition. Reste à savoir s'il en a les moyens, ou seulement la revendication, et c'est ici que le regard doit se retourner.

✦

Le retournement

Nous nous réclamons, nous, du syndicalisme révolutionnaire de classe et de masse. C'est la plus haute des ambitions, la seule à la hauteur de ce que le capital fait au salariat ; nous y tenons, et ce mouvement tout entier vise à montrer pourquoi elle reste juste quand les autres ne sont que des accommodements. Mais l'honnêteté commence à la maison, et il faut avoir le courage de la question que nous adressions aux autres : en avons-nous les moyens et la construction, ou seulement la revendication ? La question est dure ; nous nous la devons, et nous nous devons d'y répondre sans nous ménager.

Car trop souvent, nous portons l'ambition juste sans nous être donné les outils de la tenir. Nous proclamons la classe quand notre implantation réelle s'est repliée sur quelques bastions vieillissants, forts là où le salariat d'hier demeure, absents là où celui d'aujourd'hui se trouve. Nous proclamons la masse quand nous ne savons plus parler au livreur, au cadre, au faux indépendant, à des pans entiers du salariat que nous avons laissés aux autres ou à personne. Nous proclamons la révolution quand notre pratique quotidienne oscille, selon les lieux et les heures, entre le service que nous critiquons chez d'autres, le corporatisme que nous n'avouons pas, et l'arrangement que nous dénonçons ailleurs. L'écart entre ce que nous disons être et ce que nous sommes effectivement installés à faire : voilà notre phénomène morbide à nous, notre part du clair-obscur, et il ne sert à rien de le chercher chez les autres si nous ne le nommons pas d'abord chez nous.

Et ce phénomène a une histoire, qu'il faut convoquer, car nous ne sommes pas la première génération à le connaître. Notre propre maison a traversé d'autres creux, et la regarder en face arme l'autocritique mieux que tout. Après la Libération, portée à un sommet d'influence et de nombre, elle a connu dès 1947 et 1948 la scission, l'affrontement, la perte d'une part de ses forces ; elle a vécu l'épreuve d'être liée à des stratégies qui la dépassaient et parfois la desservaient. Elle a connu, dans les décennies suivantes, l'érosion lente, la désindustrialisation qui emportait ses bastions l'un après l'autre, la chute des effectifs, le vieillissement des cadres, le moment des années 1990 où l'on put se demander si elle survivrait à la disparition du monde ouvrier qui l'avait portée. Elle a survécu, mais transformée, et pas toujours dans le sens qu'elle aurait choisi.

Cette histoire enseigne deux choses, et elles tirent en sens contraire, ce qui est la marque des leçons vraies. D'un côté, qu'elle a déjà surmonté des épreuves qui paraissaient mortelles, qu'elle a une capacité de survie que les annonces répétées de sa fin n'ont jamais vérifiée ; il y a là un motif de ne pas céder au fatalisme. De l'autre, que la survie n'est pas la même chose que la vitalité, et qu'une organisation peut se perpétuer en perdant peu à peu ce pour quoi elle existait, traverser les décennies comme une institution tout en cessant d'être un mouvement. C'est ce second enseignement qui doit nous retenir aujourd'hui, car c'est de ce côté que penche la menace : non de disparaître, mais de durer en se vidant.

Et c'est ici que se rejoignent ce mouvement et ce que nous pressentions dès le retour du congrès. Lorsque le fond politique commun se délite, lorsque l'accord réel sur les fins s'effrite, il reste un vide que la procédure vient combler : l'unité ne se fait plus par le partage, elle se fait par la maîtrise. On serre les règles d'autant plus fort qu'on s'accorde moins ; on tient la salle par la technique faute de la tenir par la conviction ; et l'écart se creuse entre le bruit des débats et le sens des décisions. La bureaucratisation n'est pas un vice ajouté à nos maux ; elle en est la résultante, le symptôme le plus sûr que l'ambition revendiquée ne s'appuie plus sur une construction partagée. Une organisation qui proclame d'autant plus haut qu'elle construit moins, et qui verrouille d'autant plus qu'elle proclame : tel est le cercle dont il faut sortir.

Qu'on ne s'y trompe pas sur l'intention de ces lignes. Il ne s'agit pas de se flageller, car l'autoflagellation est encore une manière de se dispenser du travail, on paie d'un accès de lucidité la dispense de changer, on jouit de sa propre sévérité comme d'une vertu, et l'on continue. Il s'agit de tout autre chose : de mesurer exactement la distance entre la revendication et la construction, parce que c'est cette distance, et non l'orientation des autres, qui décide de notre survie. Les autres syndicalismes font ce qu'ils sont, avec une cohérence entre leurs moyens et leurs fins que nous devrions presque leur envier ; le réformiste réforme, le service sert, le corporatisme protège son périmètre, et chacun tient parole. Notre faiblesse propre n'est pas de nous tromper d'ambition, l'ambition de classe et de masse reste la seule à la mesure de ce que nous avons décrit dans le premier mouvement ; elle est de ne pas avoir bâti l'instrument que cette ambition réclame.

Et c'est pourquoi la leçon des creux passés nous concerne plus que quiconque, et c'est vers elle qu'il faut maintenant nous tourner. Car ceux qui sont remontés du fond, dans l'histoire du mouvement ouvrier, n'étaient pas ceux qui revendiquaient le plus haut, ni ceux qui maîtrisaient le mieux leurs congrès, mais ceux qui construisaient le plus patiemment l'outil à la mesure de leur ambition, souvent dans le silence, souvent sans en voir le terme. La nôtre, d'ambition, attend encore d'être bâtie à sa propre hauteur. Avant de dire comment, allons voir ceux qui, avant nous et ailleurs, ont su le faire.

Comment d'autres sont remontés

Avons-nous déjà été aussi bas, et si oui, comment en sommes-nous remontés ? La question n'est pas rhétorique, et il serait malhonnête de l'esquiver, car elle sourd sous chaque découragement. Le sentiment de l'effondrement inédit est lui-même un effet de la défaite : il fait croire qu'il n'y a rien à apprendre du passé puisque rien de comparable ne serait jamais arrivé. C'est faux, et la fausseté est consolante au mauvais sens, elle dispense d'aller voir. Allons voir, donc. Mais avec une précaution de méthode d'abord, car elle commande la lecture de tous les exemples qui suivront.

Comparer des creux syndicaux à travers l'histoire suppose de ne pas confondre faiblesse numérique et faiblesse de position. Un syndicalisme peut être peu nombreux et garder une centralité stratégique : quelques dizaines de milliers d'organisés aux points névralgiques d'une économie pèsent plus qu'une masse dispersée sans prise sur le procès productif. Le syndicalisme français a toujours connu un taux d'adhésion faible, autour de huit pour cent aujourd'hui, guère davantage aux grandes heures, et a pourtant produit juin 1936 et mai 1968. Ce qui nous occupe n'est donc pas d'abord un chiffre d'adhésion. C'est la disjonction dont nous sommes partis : une classe objectivement immense qui a perdu la conscience d'elle-même. C'est ce phénomène précis qu'il faut traquer dans le passé, et sous un seul angle, qui sera notre boussole d'un exemple à l'autre : le moment de la préparation invisible, ce travail qui précède le résultat et ne le voit pas.

✦

L'Allemagne sous les lois antisocialistes : la contre-société

Le premier cas, et le plus profond, est allemand. Non pas Weimar et son effondrement final sous les coups du fascisme ; l'écrasement n'enseigne que la défaite, et nous n'avons pas besoin de leçons sur la défaite. Mais la décennie qui va de 1878 à 1890, lorsque Bismarck soumet le mouvement ouvrier aux lois antisocialistes. Ces lois interdisent les organisations, dissolvent les caisses, ferment les journaux, dispersent les réunions, traquent les militants ; elles laissent subsister, par un calcul retors, le droit de se présenter aux élections à titre individuel, pour mieux isoler les hommes en les coupant de la structure qui les faisait forts. Pendant douze ans, le socialisme allemand est privé de presque tous ses moyens d'existence publique. Tout observateur pressé eût conclu à sa mort prochaine.

Et pourtant il en sort, à la levée des lois en 1890, infiniment plus fort qu'avant. La même année, le parti devient la première force électorale du pays en voix ; le mouvement syndical qui se reconstruit dans la décennie suivante atteint une puissance sans équivalent en Europe. Non malgré l'interdiction, mais à travers ce qu'elle l'a contraint de devenir, et c'est ce paradoxe qu'il faut comprendre, car il est contre-intuitif et décisif. Privé de l'action publique, le mouvement a basculé dans un immense travail souterrain. Il a construit un monde ouvrier parallèle, toute une contre-société qui tenait ensemble par les liens du quotidien quand les liens politiques étaient proscrits.

Il faut en détailler la trame, car c'est elle qui instruit. Des bibliothèques populaires où l'on formait les esprits, et où l'ouvrier lisait le soir ce que le jour lui refusait. Des chorales où l'on chantait ensemble ce qu'on ne pouvait plus proclamer en réunion, et où le chant tissait du commun là où la délibération était interdite. Des sociétés d'entraide et des caisses de secours qui matérialisaient la solidarité, faisaient de l'appartenance une expérience concrète et non un mot. Des sociétés de gymnastique, de cyclisme, de libre-pensée, des cérémonies laïques qui accompagnaient les naissances et les morts, encadrant la vie entière d'un membre dans le tissu du mouvement. On s'instruisait ensemble parce que l'instruction était le seul terrain que la répression ne savait pas occuper ; on vivait ensemble parce que vivre ensemble était devenu, en soi, l'acte politique qu'on ne pouvait plus poser autrement.

Quand la répression cesse, ce tissu invisible se révèle avoir produit une densité de conscience qu'aucune action de surface n'aurait obtenue. Les années d'interdiction, qui devaient tuer le mouvement, l'ont au contraire enraciné plus profondément qu'aucune légalité ne l'aurait fait, parce qu'elles l'ont contraint à bâtir dans la durée, dans la patience, dans l'épaisseur de la vie ordinaire, ce qu'une existence légale lui aurait laissé confier aux seuls moments éclatants de la mobilisation. La leçon n'est pas de souhaiter l'interdiction, ce serait absurde et indécent. Elle est que la reconstruction de la classe pour soi passe par l'édification patiente d'un monde de sens et de solidarité qui ne dépend pas de l'autorisation du pouvoir. C'est exactement ce que Gramsci théorisera plus tard sous le nom de guerre de position, et il avait l'exemple allemand sous les yeux.

Mais retenons surtout ceci, qui touche au cœur de notre sujet : pas un seul de ces militants qui ouvraient une bibliothèque ouvrière en 1882, qui montaient une chorale en 1885, ne savait s'il verrait la levée des lois. Le tissu se construisait sans calendrier, sans garantie, dans la pure fidélité à une tâche dont le terme était hors de vue. Et c'est précisément parce qu'il s'est construit ainsi, sans le calcul du rendement immédiat, qu'il a tenu et qu'il a porté. Premier démenti, donc, à l'immédiatisme : le travail le plus fécond fut celui qui renonça d'avance à voir son fruit.

✦

Le biennio rosso : la défaite qui enfanta la théorie

Le deuxième cas n'est pas une remontée mais une chute, et c'est pour cela qu'il faut le placer ici, car il est la matrice de toute la pensée qui nous sert de boussole, et l'on ne comprend la guerre de position que si l'on a compris d'où elle est née. L'Italie des années 1919 et 1920, ce que l'on a nommé le biennio rosso, les deux années rouges. Jamais le mouvement ouvrier italien ne fut si puissant : grèves massives, occupations d'usines, conseils ouvriers qui prennent en main la production, sentiment partagé que la révolution est là, à portée de main, qu'il suffit de la cueillir.

Elle ne fut pas cueillie. Le mouvement reflua, les occupations s'achevèrent sur des compromis, l'élan retomba, et dans le vide laissé par la révolution manquée surgit, deux ans plus tard, le fascisme, qui écrasa l'un après l'autre les bastions ouvriers que la poussée révolutionnaire

n'avait pas su transformer en pouvoir. C'est de cette défaite, méditée depuis les prisons de Mussolini, que Gramsci tira la leçon qui nous éclaire encore. Pourquoi la classe ouvrière italienne, si forte dans l'usine, si nombreuse dans la rue, avait-elle échoué à transformer cette force en pouvoir durable ?

Parce que, répondit-il, elle avait mené une guerre de mouvement, l'assaut frontal, la poussée brève et violente, dans une société où la domination ne tenait pas seulement par la force, mais par toute une épaisseur d'institutions, d'églises, d'écoles, de journaux, d'habitudes mentales qui faisaient consentir à l'ordre établi. On peut prendre une forteresse d'assaut ; on ne prend pas d'assaut une société entière dont les défenses sont diffuses, intériorisées, logées dans les têtes. Il y fallait l'autre stratégie, la guerre de position : la conquête patiente, antérieure et préparatoire, de l'hégémonie culturelle, c'est-à-dire la construction, avant toute prise de pouvoir, d'un bloc social et intellectuel capable de proposer une autre façon de voir le monde, de la rendre crédible, de la faire passer du côté du sens commun.

La leçon du biennio rosso est donc l'envers de celle de l'Allemagne, et les deux se complètent. L'Allemagne montre ce que produit la préparation invisible menée jusqu'au bout ; l'Italie montre ce qu'il en coûte de l'avoir négligée, d'avoir cru que la force du nombre et l'élan du moment suffiraient. Elle nous parle directement, nous qui avons vu, en 2023 et ailleurs, des masses immenses dans la rue ne déboucher sur rien de durable. La poussée qui ne s'appuie pas sur un travail de position préalable retombe, et le vide qu'elle laisse peut être occupé par pire qu'elle. C'est l'avertissement le plus grave de ce mouvement, et il commande tous les autres : sans la patience, l'élan se perd.

✦

Les États-Unis des années vingt : la rupture organisationnelle

Le troisième cas nous parle plus directement encore, car il met en jeu non la répression mais la recomposition du salariat, c'est-à-dire notre difficulté propre, celle qui ne vient pas d'un Bismarck mais d'une transformation du travail lui-même. Les États-Unis des années vingt. La décennie est un désastre pour le syndicalisme américain, et un désastre instructif parce qu'il ressemble au nôtre trait pour trait.

L'American Federation of Labor, qui domine le mouvement, est corporatiste : organisée par métiers, elle regroupe les ouvriers qualifiés, les détenteurs d'un savoir-faire rare, et défend jalousement leurs frontières, on reconnaît ici, porté à l'échelle d'une confédération entière, le corporatisme que nous décrivions au mouvement précédent. Or le salariat qui monte, dans l'Amérique de Ford et de la production de masse, n'est plus celui-là. C'est l'ouvrier non qualifié de la chaîne, interchangeable, sans métier protégé, souvent immigré fraîchement débarqué, souvent noir monté du Sud, celui de l'automobile, de l'acier, du caoutchouc, de la viande. L'AFL ne sait pas, ou ne veut pas, l'organiser : il ne rentre pas dans ses catégories, il fait baisser les salaires, il est réputé inorganisable. Le syndicalisme américain laisse ainsi hors de lui la figure même du salariat de son temps, comme nous laissons hors de nous le livreur et le faux indépendant.

Et pendant que le mouvement reste l'arme au pied, le management mène

l'offensive sous un nom qui mérite qu'on s'y arrête : l'American Plan. Open shop, l'entreprise sans syndicat ; company unions, les syndicats maison créés par le patron pour occuper le terrain ; welfare capitalism, le paternalisme d'entreprise qui offre au travailleur l'assurance, le logement, les loisirs, l'actionnariat salarié, tout un ensemble d'avantages individuels contre l'abandon de toute organisation autonome. On reconnaîtra sans peine, dans cet inventaire, la matrice de ce que nous subissons : l'individualisation comme arme, la cooptation comme méthode, le syndicat de connivence comme leurre, l'avantage personnel échangé contre le renoncement collectif. Le taux de syndicalisation s'effondre tout au long de la décennie, perdant près de la moitié de ses effectifs.

Et le discours dominant explique, déjà, que la classe ouvrière a disparu, que l'Amérique est entrée dans une ère nouvelle où le conflit de classe n'a plus lieu d'être, que la prospérité partagée a réconcilié le capital et le travail. C'était TINA avant la lettre : il n'y a pas d'alternative, le monde des classes est mort, adaptez-vous ou disparaissez. Les mêmes mots que nous entendons, le même fatalisme, le même habillage de progrès posé sur une défaite ouvrière. Il faut le mesurer : au seuil des années trente, un observateur raisonnable aurait pu écrire que le syndicalisme américain appartenait au passé.

La sortie, dans les années trente, mérite alors qu'on s'y arrête longuement, car elle ne doit rien à la fatalité. On serait tenté de l'attribuer mécaniquement à la crise de 1929 : le krach aurait brisé le récit de la prospérité réconciliatrice, et le syndicalisme serait reparti de lui-même. Mais une crise ne produit pas mécaniquement un renouveau syndical ; elle produit aussi bien le repli, le désespoir, la résignation, la recherche de boucs émissaires. L'Europe du même moment le montre assez, elle où le même désastre économique bascula vers la réaction et la guerre. La crise ouvre une brèche ; elle ne dit pas qui la franchira.

Ce qui a fait la différence aux États-Unis, c'est une rupture organisationnelle et stratégique délibérée : la naissance, au sein puis hors de l'AFL, du Congress of Industrial Organizations, le CIO. Sa rupture est simple à énoncer et immense dans ses conséquences : organiser par industrie et non par métier. Réunir dans un même syndicat tous les travailleurs d'une usine, du manœuvre au qualifié, au lieu de les disperser entre corporations rivales. C'est, transposé à l'échelle d'un pays, le geste même que réclamaient les trois hommes de notre tranchée : refaire l'unité que la division des statuts avait brisée. Cela supposait d'abandonner le confort de la base acquise, les qualifiés protégés, pour aller vers la masse réputée inorganisable : l'immigré, le non-qualifié, le Noir que l'AFL avait souvent tenu à l'écart par un racisme de métier.

Cela supposait aussi des formes neuves, dont la plus célèbre, la grève sur le tas, l'occupation de l'usine. À Flint, dans les usines de la General Motors, durant l'hiver 1936-1937, les ouvriers cessent le travail mais ne sortent pas : ils occupent les ateliers, y vivent, y dorment, tiennent quarante-quatre jours durant face à la police et au froid. En occupant, ils reconstituaient d'un seul geste le collectif que la division du travail avait défait, et le rendaient irrésistible, car une usine occupée ne peut ni produire ni être remplie de briseurs de grève. Ils réinventaient la coprésence conflictuelle

là où l'employeur croyait l'avoir domestiquée.

En quelques années, le syndicalisme américain passe du creux historique à une puissance qu'il ne retrouvera jamais ensuite. La leçon est limpide, et elle répond à notre question presque mot pour mot : on n'est pas sorti du creux en attendant que la classe se reconstitue d'elle-même, ni en étendant les vieilles formes à un salariat qu'elles n'atteignaient plus, mais en inventant l'organisation à la mesure du salariat réellement existant, quitte à rompre avec ses propres habitudes, ses propres conforts, ses propres frontières. Et là encore, le travail a précédé le moment favorable : les militants qui, dans les années vingt, dans les usines de l'Ohio et du Michigan, souvent issus des minorités combatives, maintenaient envers et contre tout l'idée d'un syndicalisme industriel, n'avaient aucune assurance que la brèche s'ouvrirait. Ils préparaient l'instrument avant que l'occasion ne le réclame. Quand elle l'a réclamé, l'instrument était là. Deuxième démenti à l'immédiatisme : la victoire des années trente était fille d'un travail des années vingt qui, lui, n'avait rien récolté.

✦

L'Espagne de la clandestinité : l'infiltration, et son revers

Le quatrième cas est plus ambigu, et c'est pour cela qu'il faut le garder pour la fin : il enseigne autant par sa réussite que par ce qui l'a suivie, et il nous épargne ainsi toute illusion d'une reconquête acquise une fois pour toutes. L'Espagne du franquisme.

Sous la dictature, le syndicalisme libre est interdit pendant près de quarante ans, le mouvement ouvrier réduit à la clandestinité, ses cadres exilés, emprisonnés, parfois exécutés. À la place, l'État franquiste impose son syndicat unique et obligatoire, le syndicat vertical, qui réunit de force patrons et ouvriers dans une même structure censée abolir la lutte des classes au nom de l'harmonie nationale. Pendant des décennies, il n'y a légalement aucun espace pour une représentation ouvrière autonome. Et c'est dans ces conditions, parmi les pires qu'un mouvement ait connues, que se produit l'une des reconstructions les plus ingénieuses de l'histoire syndicale.

Les Commissions ouvrières ne naissent pas comme un syndicat clandestin de plus, voué à être démantelé. Elles naissent dans les interstices du syndicat vertical officiel, et elles le retournent de l'intérieur. La tactique est d'une audace remarquable : puisque le régime organise, dans ses propres structures, l'élection de délégués d'atelier censés représenter les ouvriers, les militants s'y présentent, s'y font élire, et utilisent ces positions légales pour reconstruire une capacité collective sous le manteau même de l'institution franquiste. On se sert des structures de l'adversaire comme d'un abri pour rebâtir les siennes ; on transforme l'outil de l'encadrement en instrument de l'organisation. C'est, dans les conditions les plus défavorables qu'on puisse imaginer, une guerre de position d'une virtuosité exemplaire, et elle réussit. À la mort de Franco, en 1975, le mouvement ouvrier n'est pas à reconstruire : il est vivant, dense, organisé, capable de peser de tout son poids sur la transition qui s'ouvre.

Mais l'avertissement tient à la suite, et il est précieux parce qu'il nous interdit toute naïveté triomphale. Cette force

reconquise dans la clandestinité a été, dans la démocratie revenue, en partie absorbée par l'institution même qu'elle avait contribué à rendre possible. Captée par la concertation, intégrée aux grands pactes sociaux de la transition, installée dans les sièges, les subventions et les procédures, elle a perdu une part de cette capacité de conflit, de cette inventivité souterraine, qui avaient fait sa force sous la dictature. Ce que la répression la plus dure n'avait pas réussi à défaire par la violence, la normalisation démocratique l'a en partie défait par l'intégration. Le paradoxe est cruel et il doit nous instruire : il est des victoires qui désarment, des reconnaissances qui amollissent, des places à la table qui font oublier pourquoi l'on s'était battu pour y parvenir.

On reconnaît ici, portée à l'échelle d'un mouvement national, la pente même du syndicalisme de compromission que nous décrivions, et la leçon rejoint celle du deuxième mouvement : reconquérir ne suffit pas, encore faut-il ne pas se laisser reprendre par l'intégration ce que l'on avait arraché par la lutte. La sortie du creux n'est jamais acquise une fois pour toutes. C'est là l'enseignement propre du cas espagnol, celui qu'aucun des autres ne donnait avec cette netteté : la victoire elle-même est un terrain mouvant, et il n'existe pas de point d'arrivée où l'on pourrait poser les armes.

✦

La loi commune

Que tirer de ces quatre trajectoires, mises ensemble ? Plusieurs enseignements qui convergent, et un dernier qui les dépasse et nous ramène à notre véritable sujet.

D'abord, qu'un creux n'a jamais été une fin. Chaque fois, sauf là où l'élan ne fut pas préparé, et c'est la leçon inverse du biennio rosso, le tissu de la classe paraissait défait au point qu'on annonçait sa disparition, et chaque fois il s'est avéré que la conscience n'était pas morte mais en sommeil, qu'elle attendait des formes pour se ressaisir. Ce que les contemporains prenaient pour une mort n'était qu'une latence. Ensuite, que la sortie ne s'est jamais faite par retour à l'identique, mais par invention : la contre-société chez les Allemands, la rupture organisationnelle chez les Américains, l'infiltration et le retournement chez les Espagnols. Aucune de ces remontées ne s'est contentée de défendre les positions héritées ; toutes ont reconfiguré le terrain, inventé des formes que la génération précédente n'aurait pas reconnues comme siennes. Enfin, et l'Espagne l'ajoute aux autres, que la victoire elle-même est un terrain mouvant, qu'elle peut être défaite par l'intégration après avoir survécu à la répression.

Mais le dernier enseignement est le plus important pour nous, car il est celui que l'immédiatisme nous empêche de voir, et il est commun à toutes ces trajectoires. Dans chacune, le travail décisif a précédé le moment favorable. Le tissu allemand existait avant 1890 ; le projet du syndicalisme industriel mûrissait avant que la crise n'ouvre la brèche ; les Commissions ouvrières organisaient des années avant la mort de Franco. Et là où ce travail préalable manqua, l'Italie de 1920, la poussée la plus puissante retomba et laissa la place au pire. Le creux n'était pas le temps de l'attente découragée ; il était le temps de la préparation invisible, celui où se

construit ce qui paraîtra ensuite avoir surgi d'un coup. Et ceux qui menaient ce travail ont tous, sans exception, œuvré pour un résultat qu'ils n'étaient pas sûrs de voir, et que beaucoup n'ont pas vu. Ils n'ont pas demandé à récolter de leur vivant.

C'est cela, et non telle ou telle recette d'organisation, qui constitue la leçon profonde. Et c'est par là que l'histoire cesse d'être un répertoire d'exemples pour devenir notre affaire. Car notre situation, mesurée à ces précédents, est à la fois moins dure et plus difficile. Moins dure : nous n'avons ni la répression bismarckienne ni les prisons franquistes, nous gardons la liberté de nous organiser, de publier, de nous réunir, et c'est une liberté que des générations ont payée de leur vie. Plus difficile, pourtant : notre fragmentation du salariat est plus avancée que celle qu'affrontait le syndicalisme industriel américain, et surtout, là où la répression désignait clairement l'adversaire et soudait contre lui, le management contemporain dissout l'adversaire dans le consentement et nous prive de l'ennemi visible qui faisait jadis l'unité. On se soulève plus aisément contre Bismarck que contre son propre entretien annuel d'évaluation.

Mais le mécanisme de fond demeure le même, et la leçon tient : il nous faut, nous aussi, préparer dans l'invisible l'instrument que le moment, un jour, réclamera, sans savoir quand, sans savoir si nous y serons. Reste à dire ce que cela veut dire, concrètement, pour nous ; à nommer ce travail de préparation et à comprendre comment on tient une tâche dont on ne verra pas le terme. C'est l'objet du dernier mouvement.

Reconquérir le temps long

Nous voici donc ramenés à l'aveu de l'ouverture, mais armés cette fois de tout ce que le chemin nous a montré : le salariat réel et ses figures, le champ syndical et ses pentes, l'histoire et ses remontées. Il faut admettre la nécessité du temps long. Il faut admettre que nous ne verrons pas les résultats de nos efforts. Disons-le à la première personne, sans nous abriter derrière la tournure impérative qui rejette la tâche sur d'autres : nous, qui militons aujourd'hui, devons admettre que la moisson sera fauchée par d'autres mains que les nôtres. C'est l'aveu le plus difficile à faire dans une époque qui n'a de goût que pour l'immédiat, qui mesure tout au rendement de la saison et tient pour vain ce qui ne paie pas dans l'année. Et c'est pourtant la seule issue.

Mais gardons-nous d'une méprise qui ruinerait tout, et que la formule, prise trop vite, pourrait induire. Accepter le temps long n'est pas se résigner à ne rien voir ; ce serait une résignation stoïcienne, trop courte et un peu fausse, qui transformerait notre tâche en sacrifice morne et finirait par décourager ceux-là mêmes qu'elle prétend tremper. La vérité est plus subtile, et plus féconde. Accepter le temps long, c'est cesser de confondre le résultat avec son terme.

Le militant qui en forme un autre voit un résultat. Non la victoire finale, mais la transmission, qui est déjà la chose même,

le commencement réel et non sa promesse. Le tissu allemand des années 1880 produisait du résultat à chaque bibliothèque ouverte, à chaque conscience formée, bien avant que la levée des lois ne le révélât au grand jour ; la bibliothèque n'était pas l'antichambre du résultat, elle était le résultat. La difficulté n'est donc pas d'accepter de ne rien récolter ; elle est de reconnaître comme récolte ce qui ne ressemble pas à la victoire. La maille tissée, le cadre déchiffré, la jeune génération outillée, la section qui se remet debout, le livreur à qui l'on a rendu l'intelligence de sa condition, la conscience qui s'éveille chez un seul. Voilà la seule réponse vraie à l'immédiatisme : non pas renoncer au résultat, ce qui serait une autre forme de défaite, mais cesser de le confondre avec son terme, et apprendre à le reconnaître là où il se trouve réellement, dans le travail lui-même, et non dans son hypothétique couronnement.

✦

Cette redéfinition posée, la reconquête cesse d'être une montagne infranchissable et redevient un travail, un travail que l'on peut commencer dès demain, dans la section où l'on milite, sans attendre que les astres s'alignent ni qu'un mot d'ordre venu d'en haut l'autorise. Il suit quelques lignes de force, que nous avons déjà croisées à travers les figures et les exemples, et qu'il faut maintenant tenir ensemble, car séparées elles s'annulent.

La première est de réorganiser autour du donneur d'ordre réel, et non de l'employeur juridique. Nous avons vu les trois hommes de la tranchée, séparés par le droit alors qu'ils servent le même maître d'œuvre ; nous avons vu le livreur face à l'algorithme qui masque l'entreprise. Quand la sous-traitance fragmente à dessein la responsabilité pour la diluer, le syndicalisme de classe retrouve sa puissance en désignant qui tient effectivement la chaîne, en réunissant sous une même revendication des travailleurs que le statut sépare. C'est rendre visible, par l'organisation, l'unité de rapport que le montage juridique avait pour fonction de masquer, le geste même du CIO, transposé à nos chantiers, nos plateformes, nos cascades de prestataires.

La deuxième ligne est de faire du lieu de vie, et non plus seulement du lieu de travail, un point d'appui. Là où la coprésence productive a disparu, où le télétravail et la plateforme ont supprimé l'atelier qui rassemblait, c'est le territoire, le quartier, le bassin d'emploi qui peuvent redevenir l'espace où l'isolé rencontre l'isolé et découvre que sa situation n'est pas singulière mais partagée. La bourse du travail de Pelloutier n'était pas autre chose qu'un lieu où le travailleur d'un métier rencontrait celui d'un autre, et où de cette rencontre naissait la conscience d'une condition commune. Le problème est ancien ; sa solution, à réinventer dans les conditions d'aujourd'hui, est de même nature. Ce que la géographie de l'usine offrait jadis gratuitement, la rencontre, il nous faut désormais le reconstruire à dessein, comme la contre-société fut reconstruite à dessein sous l'interdiction allemande, comme la messagerie des livreurs recrée aujourd'hui, dans l'interstice numérique, le lieu commun que l'atelier ne fournit plus.

La troisième ligne est la plus exigeante, et c'est là que tout se joue : mener le travail de traduction. Nous l'avons vu à l'œuvre dans chaque figure, et il faut maintenant

le nommer pour lui-même. Le faux indépendant, le cadre qui se croit autonome, l'agent qui s'identifie à sa mission ne rejoindront pas le syndicalisme de classe tant qu'on leur parlera une langue qui ne nomme pas leur expérience, la langue de l'ouvrier d'usine, qui n'est plus la leur et dans laquelle ils ne se reconnaissent pas. Il ne s'agit pas de renoncer au principe de classe pour leur plaire ; il s'agit de le rendre de nouveau intelligible dans des conditions de travail qui en ont effacé les signes extérieurs. Montrer au cadre que son autonomie est une laisse longue ; au faux indépendant que son indépendance est l'exploitation qui a sous-traité jusqu'au risque ; à l'agent que sa mission est ce par quoi on lui fait accepter la dégradation de ses moyens. Traduire le rapport de classe dans l'idiome de chaque condition, sans jamais l'y dissoudre.

C'est un travail d'intellectuel organique au sens strict que Gramsci donnait à ce terme : non l'intellectuel extérieur qui apporte la vérité du dehors, mais celui qui surgit de la classe elle-même et produit, depuis l'expérience vécue de ces travailleurs, les catégories qui leur permettent de la penser comme rapport de classe. Sans ce travail, l'extension du syndicalisme aux nouvelles figures du salariat reste une opération de communication, un élargissement de façade ; avec lui, elle redevient ce qu'elle a toujours été, la conscience qui rejoint sa propre matière, le moment où la classe en soi commence à devenir classe pour soi. C'est le travail le plus lent, le plus ingrat, le moins spectaculaire, et le plus décisif.

✦

Au-dessus de ces trois lignes, et les commandant toutes, il y a la reconquête de l'hégémonie. Car la recomposition du salariat que nous avons décrite n'est pas un accident technique, une fatalité du progrès auquel on répondrait par une boîte à outils mieux fournie. Elle est le produit d'une stratégie. Le capital a fragmenté, individualisé, externalisé, précarisé, précisément pour défaire la capacité collective qui le menaçait. Et il l'a fait en gagnant d'abord la bataille des idées : en imposant, de ces dernières décennies à nos jours, que la flexibilité soit un progrès et non une mise en précarité, que l'indépendance soit une émancipation et non un isolement, que la mobilité soit une chance et non un déracinement, que l'entreprise de soi soit une libération et non la plus achevée des sujétions.

Reconquérir le salariat, c'est donc d'abord reconquérir le sens. Reprendre la main sur ce que signifient les mots, le travail, l'autonomie, la sécurité, la dignité, la liberté, contre des décennies de redéfinition patronale qui les a un à un retournés. C'est là que la fonction formatrice trouve sa place, non comme un supplément d'âme que l'on ajouterait quand on aurait le temps, mais comme le cœur même du dispositif de reconquête. Former, publier, enseigner l'histoire de notre mouvement, déchiffrer la novlangue mot à mot pour rendre de nouveau pensable, sous les mots, le rapport social qu'ils recouvrent : c'est précisément produire du résultat dans le temps long. C'est tisser, bibliothèque après bibliothèque comme les Allemands, la maille qui ne se verra qu'après nous.

Et l'on comprend alors pourquoi tout cela tient ensemble, pourquoi la redéfinition du résultat n'était pas une consolation glissée en passant mais la clé qui ouvre toute la suite. Chacune de ces lignes,

réorganiser autour du donneur d'ordre, ancrer dans le territoire, traduire l'expérience, reconquérir le sens des mots, est un travail de longue durée dont le fruit ne se cueille pas dans la saison. Si nous exigeons d'en voir le terme, nous ne les entreprendrons pas, ou nous les abandonnerons à la première échéance manquée, au premier trimestre sans adhésions nouvelles, et l'immédiatisme aura gagné sans avoir même eu à combattre, par notre seul découragement. Mais si nous reconnaissons comme récolte la maille tissée elle-même, alors chaque section reconstruite, chaque cadre déchiffré, chaque militant formé devient une victoire réelle, accomplie, et non l'antichambre d'une victoire toujours différée. C'est la condition matérielle pour tenir dans la durée : non pas l'espérance d'un grand soir qui récompenserait enfin tant d'efforts, mais la certitude que le travail d'aujourd'hui est déjà, en lui-même, ce que nous cherchons.

✦

Il faut alors revenir un instant à ce qui nous occupait au seuil, et qui n'était pas le management mais nous-mêmes, notre rapport au temps, et ce qu'une organisation devient lorsqu'elle l'a perdu. Car il y a une conséquence à tout ce qui précède, qu'il serait lâche de taire après l'autocritique du deuxième mouvement. Si la reconquête est ce travail patient de position, alors une organisation qui ne vit que dans le cycle court ne peut pas la mener, quelles que soient la justesse de son analyse et la hauteur de sa revendication. Une organisation happée par l'échéance, qui juge ses orientations à leur rendement de tribune, qui préfère l'agitation qui se voit au travail de fond qui ne se voit pas, ou la cause d'aval qui rassemble vite à la construction de base qui rassemble lentement, se rend elle-même incapable de la seule tâche qui la sauverait. L'immédiatisme n'est pas seulement l'arme du capital contre la classe ; il est aussi, lorsqu'il pénètre nos propres rangs, ce qui nous détourne de la reconstruction au profit de son apparence.

Le dire n'est pas prescrire ; chacun en tirera ce qu'il voudra, et nul ne saurait décréter d'en haut la patience, qui ne se commande pas mais se choisit. C'est seulement reconnaître que le diagnostic vaut pour qui le porte autant que pour qui le subit, et que la première reconquête, la plus intime, celle sans laquelle aucune autre n'est possible, est celle du temps long sur l'immédiat à l'intérieur de nos propres têtes et de nos propres pratiques. On ne reconquerra pas le temps long du salariat si l'on n'a pas d'abord reconquis le sien. Le reste, l'adaptation érigée en sagesse, la modernisation qui n'est qu'un alignement, le réalisme qui se résigne, mais aussi l'agitation qui se croit radicale et la cause qui dispense de la classe, ne sont que les noms divers d'une même fuite hors de la durée.

✦

Reste une vérité qu'il ne faut pas farder, sous peine de transformer cet essai en prêche et de retomber, par l'optimisme cette fois, dans la même complaisance que celle de l'immédiatisme. Rien ne garantit que cette guerre de position soit gagnable dans le rapport de force présent. Le cycle long ne nous est pas favorable ; TINA a structuré des décennies de défaites cumulées, et les grandes mobilisations les plus récentes ont

montré, comme le biennio rosso en son temps, qu'une masse immense et durable, soutenue par une opinion majoritaire, pouvait néanmoins ne déboucher sur rien d'organisé ni de durable. La force du nombre, sans l'épaisseur organisée qui la prolonge, se dissipe comme elle est venue. Mais c'est précisément pourquoi la question de la survie ne se règle pas par la tactique, ni par la recherche du bon mot d'ordre ou de la bonne échéance.

Une fédération de classe et de masse survit à son ambition non en la rabaissant pour qu'elle tienne dans le réel tel qu'il est, mais en travaillant à transformer le réel jusqu'à ce qu'il puisse de nouveau la porter. Et l'avertissement espagnol veille en arrière-plan, qui nous interdit de croire la partie jamais gagnée : même la reconquête réussie pourra, demain, être reprise par l'intégration ; raison de plus pour ne jamais confondre la place avec la cause, ni le siège conquis avec le combat qui l'avait justifié. Il n'y a pas de terme où poser les armes. Il n'y a que le travail, repris à chaque génération, de rendre à la classe la conscience d'elle-même que chaque époque, à sa manière, s'emploie à lui retirer.

Pour finir

Revenons, pour finir, au paradoxe de l'ouverture, car il s'est retourné en chemin. Ce qui nous accablait, ne pas voir l'aboutissement de notre travail, apparaît maintenant pour ce qu'il est vraiment : non pas la marque de notre impuissance, mais la condition même du sérieux. Il faut avoir parcouru tout le chemin pour le comprendre. Avoir vu le salariat réel et ses figures, le livreur que l'algorithme isole, le cadre que l'autonomie épuise, l'agent que sa mission désarme, l'intérimaire que le droit sépare de son voisin de tranchée. Avoir vu les orientations qui se disputent ce salariat, et reconnu en nous-mêmes l'écart entre l'ambition que nous proclamons et l'instrument que nous n'avons pas bâti. Avoir suivi ceux qui sont remontés du fond, et compris pourquoi l'Italie de 1920, plus forte pourtant que toutes, s'effondra faute d'avoir préparé sa force. Au terme de ce chemin, la chose est claire, et d'une simplicité presque dure : ceux qui ont exigé de récolter de leur vivant n'ont rien semé qui dure.

Ils ont confondu l'organisation avec sa vitrine, la lutte avec son rendement, le combat avec son retour sur investissement, et ils ont été emportés avec la saison qui les avait vus naître, sans laisser derrière eux autre chose que le souvenir d'une agitation. Ceux qui ont tenu, et qui ont fait remonter le mouvement du plus profond de ses creux, des bibliothèques clandestines de Saxe aux usines occupées du Michigan, des réunions cachées de Barcelone aux bourses du travail de la France ouvrière, ont tous accepté, sans phrase et sans pose, de travailler pour une moisson qu'ils ne fauchaient pas. Ils n'étaient ni plus héroïques ni plus patients que nous par nature ; ils avaient seulement compris, ou la nécessité leur avait appris, que la classe ne se reconstitue pas au rythme qu'on voudrait, mais à celui qu'elle exige. Et ils avaient su, dans le

creux, reconnaître comme récolte ce qui n'en avait pas l'apparence : la conscience formée, le lien tissé, la relève préparée.

Voilà ce qui nous est demandé, à nous qui revendiquons l'héritage le plus exigeant. Non d'avoir raison, nous avons raison, l'analyse de classe reste la seule à la mesure de ce que le capital fait au salariat, et aucune des orientations rivales ne le saisit comme elle. Mais d'avoir la patience que cette raison réclame, et de la bâtir, cette patience, contre tout ce qui en nous comme autour de nous nous presse de céder à l'immédiat. La tâche n'est pas de trouver le mot d'ordre qui rassemblera demain, mais de reconstruire, fil à fil, la trame d'où sortira, un jour que nous ne fixons pas, la classe ressaisie. Ce travail a un nom ancien, que tout ce qui précède aura, je l'espère, rendu à sa pleine nécessité : la guerre de position. Elle ne promet pas la victoire prochaine. Elle est la seule qui rende la victoire possible.

Admettre que nous ne verrons pas les fruits de nos efforts n'est donc pas du renoncement. C'est la seule forme d'ambition qui résiste à l'immédiatisme, parce qu'elle lui retire sa seule prise : on ne décourage pas celui qui ne demandait déjà rien pour lui-même. Le temps long n'est pas la prison où l'époque nous enferme ; c'est le terrain que nous lui reprenons, le seul où une classe se soit jamais reconstituée, et le reprendre est déjà le premier acte de la reconquête. C'est là, dans cette durée reconquise pied à pied contre une époque qui voudrait nous la confisquer, que la classe pourra de nouveau se reconnaître, se savoir ce qu'elle est, redevenir pour soi ce qu'elle n'a jamais cessé d'être en soi. C'est tout le sens de ces pages, et leur seule espérance : qu'une classe qui ne se sait plus puisse, par notre travail obstiné, recommencer à se savoir.

Nous ne le verrons peut-être pas. Nous le préparons.

Ivan Candé

La camisole et la boussole

Nous avons suivi la sangle d'un bout à l'autre de notre histoire. De la reconnaissance légale qui, en nous protégeant, commence à nous tenir, jusqu'aux modèles européens qui protègent en intégrant ou exposent en libérant, le même fil court : toute conquête institutionnelle libère et confine du même geste. Ce n'est pas une fatalité dont il faudrait se désoler, ni un piège qu'il suffirait de déjouer une fois pour toutes. C'est la condition même d'un mouvement qui agit dans le monde tel qu'il est, avec des institutions, des sièges, des instances, des procédures. On ne milite pas hors les murs. La question n'est jamais de refuser tout abri, ce serait la nudité britannique et son exposition sans défense ; elle est de ne jamais confondre l'abri avec la cause, le siège conquis avec le combat qui l'avait justifié.

Car la leçon de ces cinq dossiers est constante. La camisole ne se noue pas quand nous acceptons une institution, mais quand nous cessons de savoir pourquoi nous l'avons conquise. Tant que la boussole tient, le rapport social, la conscience de classe, le partage des fins, la formation qui fait les militants, l'appareil reste un outil et les sangles restent lâches. Dès que la boussole se perd, l'outil devient maître, la procédure comble le vide du sens, et l'organisation se met à durer en se vidant. Vichy fait voir, grossie par la dictature, la camisole obligatoire ; la cogestion fait voir la camisole confortable ; la victoire de 1945 fait voir la camisole qu'on enfile soi-même. Trois étoffes différentes, une seule trame : l'institution qui se substitue à l'hégémonie au lieu de la servir.

Et c'est pourquoi le dernier dossier n'est pas un appendice mais l'aboutissement. Après avoir nommé la sangle sous toutes ses formes, il fallait nommer la boussole, et la nommer comme un travail, non comme une incantation. Reconquérir l'hégémonie, ce n'est pas retrouver une formule perdue ; c'est tisser, fil à fil, dans le temps long que l'époque nous refuse, la conscience d'une classe qui ne se sait plus. Ce travail est lent, ingrat, sans garantie d'en voir le terme. Il est le seul qui desserre durablement la camisole, parce qu'il s'attaque non au symptôme mais à la cause. Former, c'est armer la boussole. Et une organisation qui forme, qui sait pourquoi elle existe et le transmet, peut occuper toutes les institutions sans se laisser tenir par aucune.

Voilà ce que ce numéro spécial aura voulu mettre entre les mains de ses lecteurs : non une nostalgie de l'âge héroïque, ni une dénonciation facile des appareils, mais l'intelligence d'une loi, et l'arme qu'elle suggère. La sangle d'hier éclaire celle d'aujourd'hui. Et si nous avons remonté un siècle et demi d'histoire, ce n'est pas pour la commémorer, c'est pour reconnaître, dans le geste du militant qui forme un autre militant, le seul desserrement durable de la camisole, et le premier acte d'une hégémonie reconquise.

✦

Nous ne le verrons peut-être pas. Nous le préparons.


1895
cgt
2026

Lire l'été

Quatre lectures pour prolonger ce numéro par d'autres formes

Non pour délasser en refermant la réflexion, mais pour la continuer là où le Courrier s'arrête. Un essai, une pièce, deux bandes dessinées : autant de portes sur la même question.

Ugo Palheta, La nouvelle internationale fasciste (Textuel, édition augmentée, 2025)

Nos dossiers montrent comment le mouvement ouvrier se ligote de l'intérieur quand il perd sa boussole. Palheta montre la mécanique adverse : comment le camp d'en face, lui, s'organise. Aussi nationalistes soient-elles, les extrêmes droites contemporaines tissent leurs réseaux d'un pays à l'autre, empruntent leurs modèles à la Hongrie et à la Russie, font circuler leurs stratégies par-delà les frontières. L'édition de 2025 ajoute quatre chapitres, sur les mécènes de l'extrême droite, sur les courants qui vont du libertarien autoritaire au socio-nativiste, sur la constante conspirationniste, sur l'obsession masculiniste. L'analyse ne s'arrête pas au constat : elle rappelle qu'un internationalisme des opprimés a nourri l'histoire des mouvements d'émancipation, et qu'il reste à reconstruire. C'est le versant boussole, porté à l'échelle où notre dernier dossier appelle à le penser.

Armand Salacrou, Boulevard Durand (1961)

Cette pièce reconstitue l'affaire de Jules Durand, docker syndicaliste du Havre condamné à mort en 1910 sur un faux témoignage, gracié trop tard, brisé par l'épreuve jusqu'à finir ses jours interné. La camisole, ici, cesse d'être métaphore : c'est l'institution judiciaire qui fabrique un crime pour abattre un meneur ouvrier, puis c'est la camisole réelle de l'asile. On a parlé d'un Dreyfus prolétarien. Pour un numéro qui pense la sangle des institutions, la tragédie de Durand dit ce que les analyses ne disent

pas, le corps d'un homme broyé par la mécanique qu'il avait défiée. Salacrou, dramaturge havrais, a mis là toute sa terre et toute sa colère.

Laurent Galandon et Damien Vidal, Lip, des héros ordinaires (Dargaud)

Besançon, 1973. Quand les actionnaires décident de démanteler la manufacture horlogère, les ouvriers occupent, s'emparent du stock de montres, reprennent la production et la vendent eux-mêmes. On fabrique, on vend, on se paie. L'album suit ces trois cent vingt-neuf jours de lutte par le regard de Solange, ouvrière d'abord réticente, puis pleinement partie prenante, qui s'émancipe à mesure que le combat avance. C'est la question de notre dossier européen retournée comme un gant : non plus la cogestion qui intègre le syndicat à la gestion du capital, mais la gestion ouvrière qui la conteste de fond en comble. Le trait, sobre et net, en noir et blanc, rend l'histoire immédiatement transmissible, y compris aux plus jeunes.

Choi Kyu-sok, Intraitable (Rue de l'échiquier, six tomes)

De la Corée du Sud nous vient le récit d'une bataille syndicale contre un géant français de la grande distribution, Carrefour à peine masqué sous un nom d'emprunt, dans un pays que la crise financière asiatique a frappé de plein fouet. L'auteur, l'un des grands noms de la bande dessinée d'auteur coréenne, tient la satire sociale à hauteur d'existence : la difficile création d'une section syndicale, le management qui divise pour régner, le harcèlement organisé pour dégraisser à moindre coût, et la violence policière que le lecteur français reconnaîtra sans peine. C'est le prolongement de notre dossier européen porté à l'échelle du monde, là où les multinationales que nous affrontons dans nos secteurs opèrent déjà, et où les solidarités qu'il nous faut bâtir devront opérer aussi.

✦

Quatre œuvres, quatre formes, une seule boussole. L'histoire, le théâtre, le dessin ne sont pas ici des divertissements d'été : ils sont d'autres langues pour dire ce que nous cherchons à transmettre, et prolonger la formation par le plaisir de lire.

CDM 1534

Fédération
Nationale
Equipement
Environnement

la cgt