

« LE MONDE CHANGE, CHANGEONS NOTRE SYNDICALISME »

La crise vue par la CFDT (1973-1988)

Frank Georgi

Presses de Sciences Po | « [Vingtième Siècle. Revue d'histoire](#) »

2004/4 n° 84 | pages 93 à 105

ISSN 0294-1759

ISBN 2724629760

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-vingtieme-siecle-revue-d-histoire-2004-4-page-93.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

© Presses de Sciences Po. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

« LE MONDE CHANGE, CHANGEONS NOTRE SYNDICALISME » LA CRISE VUE PAR LA CFDT (1973-1988)

Frank Georgi

L'analyse de la crise par la CFDT est doublement intéressante. D'abord parce que, entre 1973 et les années 1980, la lecture de la centrale syndicale se transforme profondément, passant d'une critique radicale du capitalisme, dans le droit fil de 1968, à une argumentation privilégiant les « mutations ». Ensuite, et surtout, parce qu'elle la conduit à réinventer de nouvelles formes de syndicalisme. Plus largement, l'interprétation cédériste de la crise contribue à mieux faire comprendre le « recentrage » de la confédération.

Tenter de mieux comprendre le grand basculement, qui, dans le courant des années 1970, nous a fait passer d'un monde à un autre représente un défi majeur pour l'historien du temps présent. Le caractère multiforme, parfois difficilement saisissable d'un phénomène que, faute de mieux, on a baptisé « crise », rend l'entreprise particulièrement ardue. Une démarche indispensable, cependant, consisterait à faire l'inventaire, l'analyse et surtout l'histoire des discours produits sur cette crise. Dans cet esprit, on s'intéressera à la manière dont une confédération syndicale, la CFDT, a construit sa lecture de la crise, et comment cette représentation a évolué jusqu'à la fin des années 1980. Pourquoi ce choix ? Par nature et par fonction, le syndicalisme « ouvrier » est au premier chef concerné par le coup de frein donné à la croissance à partir de 1973-1974 et par ses conséquences sociales. Il ne peut se dispenser d'en proposer une analyse et d'en tirer des enseignements en termes de stratégie et de pratiques. Or, au

sein du mouvement syndical, la CFDT présente pour qui se penche sur l'histoire de la crise un intérêt particulier. En premier lieu parce qu'elle cultive, surtout à partir de la fin des années 1960, l'ambition de se saisir de toutes les questions qui touchent la société. Elle apparaît ainsi plus sensible que d'autres à la dimension « sociétale » ou « culturelle » des bouleversements à l'œuvre. Ensuite, elle intrigue par l'ampleur et la nature de la transformation qui l'a elle-même affectée au cours de ces années. Comment est-on passé de la CFDT de 1968 à celle de 1995, du radicalisme autogestionnaire au réformisme gestionnaire d'aujourd'hui ? En 1988, au moment où Edmond Maire, secrétaire général depuis 1971, abandonne ses fonctions, la mue est pour l'essentiel achevée. L'histoire sur une quinzaine d'années des lectures successives de la crise par la CFDT devrait permettre d'éclairer différemment le « recentrage » de la confédération, trop souvent appréhendé en termes exclusivement politiques.

○ LA CRISE AVANT LA CRISE

« La crise du capitalisme » : c'est sur ce thème que s'ouvre le rapport général présenté par Edmond Maire devant le congrès confédéral qui se tient à Nantes du 30 mai au 3 juin 1973, quatre mois avant le déclenchement de la guerre du Kippour¹. De

1. « Rapport général pour le 36^e congrès confédéral », CFDT (Nantes, 30 mai-3 juin 1973), supplément à *Syndicalisme*, 15 mars 1973. La rédaction de ce document a été achevée à la fin de l'année 1972. Les expressions entre guillemets qui suivent sont extraites du premier chapitre, p. 6-11.

quelle « crise » s'agit-il ? Le rapport pointe une « crise de la société », une « crise du système capitaliste développé », dont Mai 1968 aurait été en France le « révélateur » spectaculaire. Ce qui est en cause, ce n'est pas l'« efficacité » économique du système : la forte croissance, fût-ce au prix d'une inflation importante, paraît devoir se poursuivre indéfiniment. Il serait absurde de nier les bénéfices de l'expansion pour une majorité de la population. Non seulement « l'équipement des ménages en frigidaires, automobiles et télévisions » s'est accru, mais d'autres indicateurs traduisent une amélioration incontestable des conditions de vie : allongement de la durée de la vie, progrès en matière de santé, prolongation de la scolarité. Certes, même sur ce plan, la situation est loin d'être idyllique : les inégalités se creusent, des « groupes entiers », parce qu'ils ne peuvent exercer un « rapport de forces », sont « mis en marge » et exclus des bénéfices de la croissance : personnes âgées, invalides, chômeurs. Mais l'explosion du printemps 1968 a donné un écho inattendu à un autre type de critique, qui dépasse de loin la simple dénonciation des insuffisances et des injustices du « système ».

S'il y a « crise » au cœur de la croissance, c'est que les bénéficiaires de celle-ci en viennent eux-mêmes à prendre conscience de la rançon de ce « progrès » : « société de consommation-obsession », de l'« insignifiance », du « gadget » d'un côté, « renforcement des contraintes organisationnelles » pesant sur le travailleur dans l'entreprise, de l'autre. Aliénation, « conditionnement total » qui n'épargne plus aucun terrain : le capitalisme moderne a poussé à l'extrême la « logique impitoyable du profit », organisant le triomphe absolu de la marchandise au détriment des besoins sociaux et humains, faisant du travailleur comme du consommateur des « robots », étendant désormais son emprise jusqu'à « la vie familiale, la vie privée, la sexualité ». Mai 1968 a traduit en actes la prise de conscience de l'absurdité de cette « cage même pas tou-

jours dorée » et a ouvert ou révélé une période de « crise » dont la France de 1973 n'est pas sortie.

L'autre dimension de la crise « manifeste » que traverse le capitalisme réside dans ses propres « contradictions ». À la contradiction « fondamentale » entre propriété privée des moyens de production et socialisation croissante des processus de production, s'en ajoute une autre, décisive, caractéristique du capitalisme moderne. En effet, la révolution scientifique et technique contemporaine est source de changements « de plus en plus rapides ». Les références au passé, à l'expérience, ne permettent plus de maîtriser un monde en perpétuel mouvement. La révolution scientifique et technique requiert des travailleurs de plus en plus qualifiés et surtout capables de s'adapter en permanence, de faire preuve d'initiative, d'autonomie, de responsabilité. Comment concilier ces exigences avec la nécessité de faire accepter à ces mêmes salariés une hiérarchie autoritaire et des objectifs fixés d'en haut, pour le seul profit de quelques-uns ? Avec l'évolution rapide des connaissances, les bases traditionnelles de l'autorité sont sapées, dans l'entreprise, mais aussi à l'école et dans la famille : « Aucun maître ne peut plus incarner seul le savoir, aucun parent ne peut plus répondre par sa seule expérience à toutes les interrogations de l'enfant¹ [...] ». Si le capitalisme est en crise, c'est d'abord parce qu'il est incapable de résoudre cette contradiction et de répondre à la « nécessité de l'âge de la révolution scientifique et technique ». Pour la CFDT, cette « nécessité objective » porte un nom : c'est l'« autogestion », « c'est-à-dire la source du pouvoir dans les personnes elles-mêmes et dans les différents groupes auxquels elles appartiennent ». Le rôle du syndicalisme est de donner une orientation « consciente » et « révolutionnaire » à la contestation qui couve, en ouvrant la voie à la solution socialiste autogestionnaire.

1. *Ibid.*, p. 10.

À la veille du premier choc pétrolier, le postulat d'un capitalisme en crise est donc au cœur de l'analyse et de la démarche cédistes. Cette lecture tente d'articuler approches « objective » (les contradictions internes) et « subjective » (la prise de conscience). Mais si le vocabulaire emprunte volontiers au marxisme, l'approche relève davantage d'une critique culturelle et éthique de la société de consommation comme du type de croissance productiviste. On y reconnaît sans difficulté l'héritage – hautement revendiqué – de Mai 1968 et le legs – beaucoup moins bien assumé – du personnalisme chrétien.

○ LA CRISE PÉTROLIÈRE

Les premières réactions de la CFDT au lendemain du choc pétrolier évoquent l'inquiétude des « travailleurs ». En décembre 1973, le discours rassurant du gouvernement est fortement mis en doute : « au moins autant que l'inflation », la pénurie de pétrole fait craindre, « étant donné le type d'expansion actuelle », que la croissance elle-même ne soit bloquée¹. Si l'on envisage un « boom » possible dans la recherche pétrolière en France ou dans la mise en œuvre d'énergies concurrentes, c'est bien, dès la fin de l'année, la perspective d'une « crise économique » qui est redoutée, avec son cortège de chômage, mais aussi ses corollaires, le « nationalisme borné » et le « racisme anti-arabe »².

Les premières annonces de réduction d'activité, dans l'automobile, le textile, les matières plastiques, sont analysées de manière nuancée : le patronat est accusé de mettre sur le dos du pétrole des mesures parfois décidées depuis longtemps pour accroître ses profits³. En même temps, les effets mécaniques de la réduction de l'approvisionnement en pétrole ne sont pas

niés. Dès le mois de décembre, la CFDT estime « probable » que la crise actuelle ait des effets sur une « assez longue période » et que le risque est bien celui d'avoir à la fois « une forte inflation et un chômage important »⁴. D'où la nécessité affirmée d'adapter « en profondeur » les revendications syndicales immédiates : la « lutte pour l'emploi » doit se combiner avec des « objectifs adéquats » en termes de pouvoir d'achat et de garantie des revenus, sans doute en donnant une « importance particulière » à la question de la durée du travail. La situation est perçue comme une « confirmation » des analyses antérieures : responsabilité éminente des grandes compagnies pétrolières dans la flambée des prix ; diversification indispensable des sources d'énergie, et, au-delà, remise en cause du type de croissance actuel, imposé par le capitalisme. Tout cela passe par la lutte contre les firmes capitalistes avec pour objectif la construction d'un ordre social différent⁵.

Au cours des premiers mois de l'année 1974, l'appréciation portée sur la profondeur de la « crise » semble pourtant encore hésitante. Les premières analyses un peu détaillées, parues en mars 1974 (donc avant la récession de l'été), affirment que « rien n'indique » que le capitalisme français et international soient entrés dans une période de « marasme », de « chute spectaculaire de la production »⁶. Il s'agit de « démystifier » cette crise, et d'éviter que patronat et gouvernement n'en prennent prétexte pour imposer l'austérité et brider les revendications des travailleurs. Il faut au contraire maintenir celles-ci, y compris sur le pouvoir d'achat. Mais dans les mois qui suivent, le ralentissement de la croissance, puis le recul de la production, l'envolée parallèle du chômage et de l'inflation, rendent vite intenable toute lecture

1. « Les restrictions pétrolières et leurs conséquences », *Syndicalisme*, 6 décembre 1973, p. 2.

2. *Ibid.*

3. « Pétrole, les responsabilités des entreprises capitalistes », *Syndicalisme*, 13 décembre 1973, p. 8-9.

4. *Ibid.*, p. 9.

5. *Ibid.*

6. « Les travailleurs face à la "crise" », *Syndicalisme*, 7 mars 1974, p. 9-12.

tendant à nier ou à minimiser la gravité de la situation.

○ CRISE ÉCONOMIQUE OU CRISE
DE CIVILISATION ?

Un numéro spécial « crise » de *Syndicalisme*, daté de mars 1975, et préparé par le secteur économique confédéral, balaie les prudences de l'année précédente : depuis l'automne 1974, la crise est entrée dans une phase « dramatique », elle est « durable » et « profonde »¹. Mais, au-delà du constat, quelle est la nature de celle-ci ? Il s'agit, pour les auteurs du dossier, d'une crise « structurelle » du capitalisme. L'analyse se veut rigoureusement marxiste. L'explication ultime réside dans la baisse tendancielle du taux de profit. L'impérialisme américain triomphant au lendemain de la guerre, fondé sur la domination du « monde libre », le pillage du tiers-monde et l'hégémonie du dollar, est progressivement mis en cause par les mutations qui affectent le monde des années 1950 et 1960. Le tournant se situerait autour de 1965 (Vietnam, montée des luttes de classes en Europe, concurrence internationale effrénée), s'accéléralant après 1968-1969 : le système utilise alors l'inflation, l'endettement, la course à la productivité, pour résoudre ses contradictions et poursuivre l'accumulation du capital. En France, la crise prend des aspects particuliers, liés au rôle de l'État, mais ici aussi, le capitalisme, « ce monument édifié sur le dos des travailleurs² », poursuit sa restructuration engagée dès les années 1960. Pour réussir son adaptation à un monde où la concurrence est redevenue brutale, il doit accroître l'exploitation des salariés par la stagnation du pouvoir d'achat et la productivité à tout prix. La « crise » n'est pas une fatalité, mais bien une des formes de la lutte de classe : « c'est la conséquence des

efforts des capitalistes pour maintenir leur taux de profit » et le faire « payer » aux salariés³.

Le « désordre » est, selon les auteurs, à son comble. En même temps, les réflexions sur l'issue de la crise sont ambivalentes. D'un côté, Michel Rolant, responsable du secteur économique, affirme ne pas croire que, « dans le cadre d'une société capitaliste », une « solution durable » puisse être trouvée. Mais par ailleurs, ce « désordre » provoqué, avec ses contradictions, vise bien à restructurer le capitalisme : « La réussite ou l'échec de la voie bourgeoise dépendra du degré de riposte des travailleurs⁴. » Tout n'est donc pas écrit. Enfin, la « riposte » des travailleurs passe par un refus absolu de prendre part aux « sacrifices » qu'on veut leur imposer. Le syndicat doit avancer des propositions visant à la fois à protéger les salariés menacés (garanties en cas de chômage total ou partiel), à lutter contre le chômage (retour aux 40 heures, retraite à 60 ans), à relancer sélectivement la consommation en luttant contre les inégalités, à engager des réformes de structures contre l'inflation (blocage des prix, impôt sur le capital, mais surtout réforme des circuits de distribution et lutte contre la spéculation). Il doit prendre garde aux risques de division des travailleurs voulue par le patronat et le gouvernement : intérimaires, non-titulaires, femmes, jeunes et immigrés sont les premiers touchés. Il faut mener la lutte, en unité d'action, sur tous les fronts, à l'échelle nationale et internationale, dans l'entreprise, mais aussi sur le terrain du logement, des transports, de la santé, de l'école, des loisirs, etc. Le système capitaliste apparaît bel et bien comme un tout, qu'il s'agit d'abattre pour lui substituer une société « socialiste autogestionnaire ». L'issue de la crise ne peut être que politique.

Il y a donc bien là une analyse globale de la crise comme « crise de l'ensemble de

1. Michel Rolant, « La Riposte ! », *Syndicalisme*, n° spécial « La crise », 13 mars 1975, p. 8-9.

2. *Ibid.*, p. 13.

3. *Ibid.*, p. 18.

4. *Ibid.*, p. 17.

la société¹ », qui fait le lien avec la vision de la « crise » développée en 1973 : crise du modèle de croissance et de consommation. Mais il est remarquable que, dans un dossier de vingt-deux pages, cette dimension ne soit rappelée que dans un encadré d'une demi-page. Certes, dans son introduction, Michel Rolant précise que « tout est en cause : l'économique, le social, le politique, le culturel », mais avertit que le dossier qu'il présente, et qui émane du seul secteur économique, concerne principalement « les aspects économiques de la crise ». Ce choix traduit pourtant aussi deux réalités. La première est l'importance désormais centrale de la crise économique, qui produit déjà des dégâts sociaux et humains considérables. La seconde, le poids déterminant pris au sein de la CFDT, après 1968, des catégories d'analyse marxiste. Le document de 1975 exprime la prégnance au sein de la centrale d'un « marxisme assez orthodoxe² ». Michel Rolant, alors lié au CERES, l'aile gauche du Parti socialiste, incarne assez bien cette sensibilité. L'originalité de la vision du monde en termes culturels que la CFDT avait élaborée entre 1968 et 1973 s'estompe en partie derrière une analyse dominée par l'économie et les notions marxistes classiques, à commencer par la « baisse tendancielle du taux de profit ». Les nouveaux mouvements sociaux (environnement, santé, avortement, prisons, enseignement...), auxquels la CFDT avait accordé toute son attention, sont relégués au rang de fronts secondaires : dans un contexte dominé par l'exacerbation des antagonismes de classe, « le front principal de la lutte des classes reste bien celui de la production³ ».

Cette lecture de la crise suscite très vite des réactions à l'intérieur même de la confédération. Michel Branciard, du SGEN, considère que l'idée de « crise de struc-

ture », qui annoncerait la fin d'un capitalisme incapable de résoudre ses contradictions, est loin d'être une évidence⁴. Comme l'économiste Celso Furtado, il croit plutôt à une crise de croissance, période transitoire – même si elle est durable –, au cours de laquelle le capitalisme pourrait se préparer à des transformations importantes, en s'appuyant notamment sur l'innovation technologique, et sortir par le haut d'une crise-transition. Rien n'est donc joué. Pour analyser correctement la situation, il faut éviter d'en faire une lecture en termes exclusivement économiques. La crise est bien tout à la fois économique, sociale, politique et culturelle. Un article, non signé, dans *CFDT aujourd'hui*, revue théorique confédérale alors dirigée par Pierre Rosanvallon, développait déjà au cours de l'été 1975 les mêmes thèmes⁵. La « fameuse » loi de la baisse tendancielle du taux de profit est regardée avec beaucoup de réserves. L'article dénonce les analyses « catastrophistes » des crises qui se répètent régulièrement depuis le 19^e siècle. La vision catastrophiste peut être bourgeoise : c'est celle des économistes classiques, pour qui l'économie tend vers un état stationnaire. Ce fut autrefois celle de Malthus, et c'est, aujourd'hui, celle du Club de Rome, en dépit des apports utiles du rapport Mansholt dans la mise en lumière des dangers écologiques d'un modèle de croissance que la CFDT dénonce depuis les années 1960. Mais cette vision catastrophiste est aussi celle de la tradition marxiste. Les contradictions du système, dépendant de lois objectives, mènent logiquement vers leur dépassement dans le socialisme, stade supérieur du développement historique. Mais l'histoire, précisément, montre que les crises cycliques du capitalisme, y compris celle de 1929, ont toujours été dépassées par le capitalisme

1. *Ibid.*, p. 9.

2. L'expression est de Jacques Bass, « La crise n'est plus ce qu'elle était », *CFDT Aujourd'hui*, 89, mai 1988, p. 46.

3. *Syndicalisme*, numéro spécial « La crise », doc. cité, p. 15.

4. Michel Branciard, « Comprendre la crise », *Recherche-formation* (supplément à *Syndicalisme universitaire*), octobre-novembre 1975.

5. « Pour comprendre la crise (synthèse) », *CFDT Aujourd'hui*, p. 64-75.

lui-même, au prix de mutations majeures, infirmant les prophéties millénaristes qui annonçaient la victoire inéluctable du socialisme. La crise actuelle présente des caractères nouveaux (stagflation), mais surtout, elle n'est qu'un aspect d'une crise plus générale, dont Mai 1968 a manifesté l'émergence, qui touche tous les domaines et s'inscrit dans un bouleversement des rapports de force internationaux. Il n'y a pas deux crises qui se juxtaposeraient : l'une économique, l'autre de civilisation. Les deux sont liées. Mais la crise économique peut fort bien se résorber, à l'avantage du capitalisme, sans pour autant que disparaisse la crise de société dont les racines sont profondes. Rien n'est donc joué. Le capitalisme peut et sait s'adapter continuellement : il fonctionne selon un modèle cybernétique (action/rétroaction de correction) et non mécanique. L'heure est aujourd'hui à l'action, à la proposition offensive. En chinois, souligne l'auteur, le mot « crise » est composé de deux caractères : l'un signifie « danger », l'autre « possibilités ». La crise de 1929 a accouché aussi bien du nazisme que du *New Deal*. Paradoxalement, l'analyse marxiste traditionnelle sous-estimerait non seulement les changements (le neuf), mais aussi la lutte des classes elle-même : son déterminisme négligerait le poids décisif des acteurs.

Cette critique, plus qu'implicite de la lecture de la crise opérée par le secteur économique, est à nouveau développée dans une brochure parue en 1976¹, qui juxtapose ou croise les deux types d'approche plus qu'elle ne tranche. Cette curieuse cohabitation reflète la diversité idéologique de la CFDT d'alors. Mais il est clair que le secrétaire général partage la défiance de ses proches, comme Jacques Moreau, du secteur politique, ou Pierre Rosanvallon, à l'égard d'une analyse marxiste où se diluerait la richesse de l'apport cédétiste antérieur. La volonté de réaffirmer l'originalité

de la démarche du syndicat se retrouve nettement dans le rapport et les résolutions du 37^e congrès confédéral, qui se tient à Annecy au mois de mai 1976.

La crise constitue, comme en 1973, le premier chapitre du document². Mais le constat, cette fois, est d'abord celui de la crise économique : inflation à deux chiffres, chômage de masse, ralentissement ou baisse de la production. Il faut cependant être lucide : le capitalisme a toujours été un « avaleur » de crise, une machine à intégrer et à récupérer, et les prédictions catastrophistes ou fatalistes ne se sont jamais réalisées. Une analyse purement économiste ferait le jeu du patronat et du gouvernement. Il convient de rappeler, malgré le caractère dramatique de la situation économique, les bouleversements engagés depuis une décennie et qui traduisent à la fois l'aspiration des peuples du tiers-monde à secouer le joug de l'impérialisme et la crise sociale et idéologique qui se développe depuis 1968 au sein des sociétés riches. La situation depuis 1973 est présentée comme une période de « généralisation de la crise du capitalisme ». Dans ce contexte, la critique CFDT du modèle de développement peut trouver un écho favorable. Le socialisme autogestionnaire constitue toujours la seule alternative crédible à une crise globale. De fait, le congrès, houleux, apparaît très idéologique et très politique. Les empoignades sur la transition au socialisme ou sur l'hégémonie de la classe ouvrière ne prennent cependant tout leur sens que si l'on prend en compte une autre donnée : la proximité des élections législatives, et la probabilité d'une victoire de la gauche. En 1976, nourrie à sa manière par la « crise », dans sa double acception (contestation et crise économique), la CFDT s'inscrit donc encore dans une perspective offensive et conquérante, les yeux tournés vers l'horizon politique, toujours portée, en un

1. *La Crise*, Paris, Montholon-Services, 1976 (coll. « CFDT/Réflexion »).

2. « Rapport général pour le 37^e congrès confédéral CFDT (Annecy, 25-29 mai 1976) », supplément à *Syndicalisme*, 4 mars 1976, p. 6-12.

sens, par l'élan utopique et les rêves de Mai.

○ CRISE ET RECENTRAGE

Les années 1976-1977 constituent pourtant le moment d'une inflexion majeure. La perspective autogestionnaire cherche à se donner une expression autonome par rapport au marxisme au sein duquel elle a germé au cours des années précédentes. C'est vrai pour la CFDT et c'est vrai également du courant rocardien au sein du PS, avec parfois les mêmes hommes, depuis la rencontre des Assises du socialisme à l'automne 1974. C'est une culture politique nouvelle qui cherche à se cristalliser, autour d'Edmond Maire et de Michel Rocard, à partir de réflexions d'intellectuels comme Pierre Rosanvallon, Jacques Julliard ou Patrick Viveret¹. Ouvrages théoriques, plate-forme revendicative CFDT, tout cela s'inscrit dans la perspective d'une victoire de la gauche, à l'occasion de laquelle la confédération espère une mobilisation sociale susceptible de peser sur des partis qu'elle juge englués dans le « social-étatisme » du programme commun, pour faire avancer ses propres solutions autogestionnaires. Mais 1977 voit aussi l'approfondissement du chômage, le recul de la conflictualité et la stagnation des adhésions syndicales, amorce d'un phénomène de désyndicalisation de grande ampleur. Enfin, en septembre, la rupture de l'union de la gauche, en dépit de sondages toujours favorables, remet en question la perspective considérée comme acquise d'une victoire en mars 1978. La réponse politique à la crise apparaît, à tous les sens du mot, incertaine. C'est sur ce terrain que prend forme la politique dite du « recentrage ».

Le rapport Moreau, présenté au conseil national confédéral de janvier 1978 par le responsable du secteur politique, engage

une autocritique de la confédération depuis 1974². La centrale, non dans ses textes, mais dans son attitude, aurait donné l'impression de tout attendre d'une victoire électorale. Or, celle-ci n'est plus acquise et, même si elle devait se produire, la passivité des travailleurs, entretenue par la priorité donnée à l'échéance politique, risquerait de se prolonger, entraînant l'expérience de gauche sur des rails fort peu autogestionnaires. L'instabilité présente, le désarroi provoqué par la crise supposent une prise en compte des problèmes réels, au plus près des travailleurs, et non une globalisation et une politisation constante de l'action, sur de grands objectifs interprofessionnels généraux. Démobilisatrice pour les travailleurs, cette attitude conforte patronat et gouvernement dans leur refus de négocier. Or, la négociation, la recherche du compromis, sont indispensables pour obtenir des résultats concrets. Mettre l'accent sur la négociation, au nom du réalisme, suppose de revoir entièrement la revendication. Il ne suffit pas, affirme Jacques Moreau, d'aligner de nouvelles exigences à côté des anciennes, mais il faut rechercher la cohérence de l'ensemble. Dans la période présente, peut-on, par exemple, se contenter de revendiquer à la fois plein emploi et augmentation des revenus personnels directs ? La réduction du temps de travail doit-elle être uniforme pour tous, indépendamment de l'âge d'entrée dans la production, de la pénibilité ? Des formulations revendicatives abstraitement égalitaires ne peuvent-elles pas masquer ou même créer des inégalités, au détriment de ceux qui ont le moins de pouvoir de négociation ? « La crise est là, notre revendication d'un nouveau type de développement suppose de profondes mutations, dans la production, la consommation, la société. Mais comment y parvenir si le syndicalisme lui-même n'adapte pas ses propositions³ ? »

1. Cf. Frank Georgi, « Les "rocardiens", pour une culture politique autogestionnaire », in Frank Georgi (dir.), *Autogestion. La dernière utopie ?*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2003, p. 201-220.

2. Rapport de Jacques Moreau pour le CNC de janvier 1978 (Archives confédérales CFDT).

3. *Ibid.*, p. 12.

Si le contexte est bien d'abord celui de la conjoncture politique française, la remise en question se veut plus profonde, et propose une réponse neuve à la situation nouvelle créée par l'installation de la crise dans la durée, crise qui ne touche pas que l'hexagone. On a à juste titre rapproché ces réflexions de celles qui, dans la même période, traversent la CGIL italienne, proche du Parti communiste italien¹. Il serait d'ailleurs utile, pour éclairer des convergences *a priori* étonnantes, d'approfondir l'histoire des relations entre la confédération d'Edmond Maire et celle de Bruno Trentin. Quant au rapport Moreau, s'il est rejeté en janvier 1978, il constitue le socle du « recentrage » adopté au congrès de Brest en mai 1979. Entre temps, il y a eu l'échec de la gauche aux législatives. « Reconstruire l'espoir », selon Edmond Maire, c'est « tenter de surmonter les graves insuffisances du syndicalisme et du mouvement ouvrier face à la crise² ». En cas d'échec, patronat et gouvernement aboutiraient dans leur entreprise, qui est de jeter les bases d'une nouvelle étape de leur domination, en désagrégant le tissu social du pays par l'aggravation du chômage, surtout celui des femmes, des jeunes et des immigrés, par l'éclatement des statuts, par l'abandon de régions entières. « La crise », écrit-il « est un immense processus de restructuration, modifiant les rapports de force, les conditions de vie et de travail ».

Face à cela, le mouvement ouvrier risque d'assister au spectacle dans la protestation et la défaite. On en reste à l'anticapitalisme verbal, au simple refus, alors que le syndicalisme français est en retard sur ses voisins dans la construction d'un « syndicalisme de proposition³ ». La construction du socialisme autogestionnaire, qui constitue toujours la seule réponse acceptable à la

crise, ne peut être renvoyée à demain. C'est dès aujourd'hui qu'il faut engager la rupture avec la logique du capitalisme en imposant, par la mobilisation sociale, « des modifications dans les solutions que tentent de nous imposer les intérêts patronaux ». Sans cette mobilisation, même une victoire de la gauche ne signifierait que productivisme, étatisme et centralisme. Cela passe par des revendications porteuses d'une autre logique, permettant de réduire dès aujourd'hui la hiérarchie des salaires, des revenus et des pouvoirs, de peser sur les transformations du travail et les restructurations industrielles. Cela passe également par une place centrale à accorder à la négociation, « moyen privilégié de transformer les conflits et la mobilisation sociale en résultats, en acquis⁴ ». L'action doit être continue pour être efficace, et ne se résume donc pas à la grève, par nature intermittente. Enfin, la situation nouvelle ne permet plus la généralisation de tous les acquis par la loi. Cette spécificité française n'avait d'ailleurs pas que des effets bénéfiques, en ce qu'elle figeait des situations de plus en plus diverses et pouvait jouer un rôle de frein. Il faut, comme ailleurs en Europe, étendre le champ du contrat et la négociation, y compris à la politique industrielle, jusqu'alors chasse gardée du patronat et du gouvernement. Or, la crise oblige à inventer d'urgence des réponses positives aux défis nouveaux. Elle donne une chance au mouvement ouvrier de faire progresser ses solutions, à condition de ne pas laisser l'initiative aux employeurs, par exemple sur l'aménagement du temps de travail, qui peut correspondre aux aspirations des jeunes et des femmes. De même, à la division internationale du travail, on ne doit pas opposer un protectionnisme absurde, mais une autre division, fondée sur des accords solidaires de coopération et d'échanges avec le tiers-monde. Il faut, martèle Edmond Maire, « s'appuyer sur la crise pour changer⁵ ».

1. René Mouriaux, *Le syndicalisme face à la crise*, Paris, La Découverte, 1986, p. 78-80.

2. Présentation du rapport général au 38^e congrès confédéral CFDT (Brest, 8 mai 1979), reproduit dans Edmond Maire, *Reconstruire l'espoir*, Paris, Le Seuil, 1980, p. 29.

3. *Ibid.*, p. 34.

4. *Ibid.*, p. 45.

5. « Crise et avenir du mouvement ouvrier », *ibid.*, p. 126.

Sans cela, le syndicalisme demeurerait en retard sur son temps. La stagnation des effectifs est déjà un signal d'alarme. Le modèle « masculin-industriel », sur lequel s'est construit le mouvement ouvrier, apparaît désormais inadapté aux aspirations des femmes et des salariés du tertiaire, qui représentent le nouveau monde du travail en train d'émerger¹. La forte présence des fonctionnaires aux côtés du groupe des ouvriers qualifiés de la grande industrie n'a fait qu'ajouter une propension étatiste à un ouvriérisme verbal et imposer un modèle de la lutte sociale qui laisse à la marge ceux qui ne se reconnaissent pas dans cette culture, mais aussi les catégories les plus fragilisées : chômeurs, OS, travailleurs des petites entreprises ou retraités. Il s'agit, par une démarche d'enquête à la base, de partir des aspirations diverses des individus et des groupes, de prendre en compte « l'extraordinaire complexité du réel » et de redonner « autant d'importance aux phénomènes de pouvoir et de domination qu'à ceux liés à l'exploitation de la force de travail »².

Le « recentrage » de 1979 n'est pas, pour ses promoteurs, un retour au centre d'un balancier qui se serait trop déporté sur la gauche au cours des années précédentes, mais bien un recentrage du syndicat sur lui-même³, après une phase de décentrage du côté du politique, qui menaçait d'en faire une CGT-bis. Il a donc clairement une fonction identitaire et permet de rallier des militants de sensibilités très diverses, selon que l'on mette plutôt l'accent sur le réalisme économique, la négociation et l'approche moderniste, ou plutôt sur la critique radicale du modèle de société, l'appel à l'action de base et l'ambition autogestionnaire. Mais ce retour sur soi n'est pas et ne peut pas être un retour en arrière. Le recentrage, en dépit de la permanence affichée des objectifs, et sans

sous-estimer l'importance des évolutions ultérieures, marque bel et bien un tournant décisif. Il est la traduction stratégique d'une lecture de la « crise » comme accoucheuse d'un monde nouveau.

○ DE LA CRISE À LA MUTATION

À l'aune de cette analyse, la perspective d'un changement politique apparaît secondaire : que la gauche l'emporte ou non, la crise ne disparaîtra pas. La victoire électorale inattendue de 1981 représente cependant, pour la CFDT, une occasion inespérée de mettre ses propositions en pratique. Il s'agit d'abord pour la centrale d'engranger des acquis qui s'inspirent de ses revendications, à commencer par les lois Auroux sur les droits nouveaux des travailleurs, la réduction des inégalités ou l'avancée vers les 35 heures pour lutter contre le chômage. Engager ces réformes de fond pour réussir le « changement » demande du temps : il faut donc que la gauche demeure suffisamment longtemps au pouvoir. Pour cela, il est impératif d'éviter tout dérapage économique, dans une conjoncture brutalement aggravée par les effets du second choc pétrolier. D'où la position de la confédération en faveur d'une politique de « rigueur » économique, attitude peu conforme à la tradition syndicale⁴.

Parallèlement, le discours « recentré » sur la crise se consolide. Le rapport d'orientation pour le congrès de 1982, sans s'embarasser de nuances, considère que l'analyse de la crise « structurelle » avancée par la CFDT depuis 1968 a été « totalement confirmée » depuis : le « type de développement » qui a assuré l'expansion capitaliste « au travers de la production de masse, de la société de consommation, du pillage du tiers-monde » a atteint ses « limites »⁵. La

4. Cf. Hervé Hamon et Patrick Rotman, *La deuxième gauche. Histoire intellectuelle et politique de la CFDT*, Paris, Le Seuil, 1984, p. 359-362.

5. « Rapport d'activité pour le 39^e congrès confédéral CFDT (Metz, 25-29 mai 1982) », *Syndicalisme*, numéro spécial, décembre 1981, p. 51.

1. *Ibid.*, p. 119-120 et présentation du rapport général, *ibid.*, p. 33-34.

2. « Crise et avenir... », *ibid.*, p. 123.

3. Cf. Jacques Julliard, « Préface », *ibid.*, p. 9.

crise économique avec son cortège de chômage et d'inflation, n'en est qu'une « facette importante ». Mais la crise touche également « les rapports entre les salariés et le travail » ainsi que les « modes de fonctionnement de la politique ». « Nier » sa portée, penser qu'elle n'est qu'un « mauvais moment à passer », qu'il sera possible de « revenir aux équilibres antérieurs » en faisant le dos rond et en se limitant à « la défense de ce qui est acquis », constitue une grave erreur d'interprétation : « Il est illusoire de penser que nous en sortirons comme nous y sommes entrés¹. » Le rôle du syndicalisme est bien de « se saisir de ces défis et de ces contraintes », non pour s'y soumettre ni pour les refuser, mais pour « porter en avant un projet de changement réel de la société ». Logique avec elle-même, la CFDT lance un appel à l'« adaptation » de l'outil syndical sur le thème : « Le monde change, changeons notre syndicalisme². » Malgré la gravité de la conjoncture économique, le discours sur la crise apparaît à ce moment en partie brouillé par le volontarisme politique né des espoirs suscités par la victoire de la gauche.

Ceux-ci, rapidement, tournent court. Si, au lendemain du grand tournant économique de mars 1983, la désinflation est clairement engagée et s'annoncent les premiers signes d'une lente reprise, le chômage continue de croître dans les années qui suivent. La CFDT, rassurée par le rejet définitif de la tentation « protectionniste », n'en dénonce pas moins la méthode gouvernementale, faite de décisions imposées sans concertation, ainsi que les lacunes d'une politique de rigueur qui, selon elle, ne prend en compte ni la justice sociale, ni la lutte nécessaire contre le chômage³. D'autant que la déception des salariés ne se traduit pas seulement lors des échéances

politiques. Les élections à la Sécurité sociale en octobre 1983 sanctionnent les syndicats jugés « gouvernementaux » et la CFDT se voit devancée par Force ouvrière. Plus grave encore : un temps interrompue par l'état de grâce politique, la désyndicalisation s'est brutalement accélérée à partir de 1983 au point de faire souffler un vent de panique à la confédération. Celle-ci aurait perdu près de 40 % de ses effectifs entre 1976 et 1986. La « crise du syndicalisme » s'impose désormais comme l'une des facettes de la crise multiforme diagnostiquée par la CFDT, mais sa gravité est telle – c'est l'organisation syndicale elle-même qui apparaît à terme menacée de disparition – que la direction confédérale est conduite à accélérer l'*aggiornamento* engagé en 1979 de manière si radicale que l'on a pu parler, à propos des années 1984-1986, de « second recentrage ».

Car cette prise de conscience de l'acuité de la crise du mouvement syndical français en général et de la CFDT en particulier vient se conjuguer avec l'aboutissement d'une crise générale des représentations, des références et des modèles qui fondaient jusqu'alors le socle culturel de la « gauche » et du « mouvement ouvrier »⁴. Les « leçons » de l'affaire Solidarnosc, dans laquelle la CFDT s'est passionnément impliquée, ne concernent pas le seul communisme, depuis toujours dénoncé comme une imposture totalitaire : c'est « tout modèle » de société qui est estimé « dangereux » dès 1982, y compris les modèles « sécrétés » par la culture cédétiste elle-même⁵. L'autogestion mal comprise, passant par la « voie royale » des nationalisations, peut paradoxalement conduire à l'étatisme. Edmond Maire, entre 1984 et 1986, va plus loin dans la révision radicale du « projet » CFDT. Le capitalisme a changé

1. *Ibid.*, p. 52.

2. *Ibid.*, p. 59.

3. Cf. par exemple Michel Branciard, *Histoire de la CFDT. 70 ans d'action syndicale*, Paris, La Découverte, 1990, p. 324-326.

4. Cf., parmi bien d'autres publications sur ce thème, Alain Touraine, Michel Wieviorka et François Dubet, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984 et le numéro spécial de la revue *Intervention* intitulé « Gauche, la fin d'un cycle », 13, août-septembre 1985.

5. Alexandre Bilous, « Notre socialisme », *CFDT Aujourd'hui*, 55, mai-juin 1982, p. 31-38.

« par pans entiers », et l'analyse cédétiste antérieure, déjà « insuffisante et inadéquate » en 1970, apparaît totalement dépassée¹. Le syndicalisme ne peut plus se proposer pour objectifs la suppression de la propriété privée des moyens de production et la substitution du plan au marché, solutions dont l'expérience a montré qu'ils conjuguèrent inefficacité économique et danger totalitaire. Même la condamnation du productivisme doit prendre garde à ne pas déboucher sur « une production selon des normes de qualité et d'utilité sociale définies par des bureaucrates, politiques ou syndicaux, s'arrogeant le pouvoir exorbitant de déterminer le mode de vie de la collectivité ». L'autogestion elle-même, enfin, doit changer de sens. Elle n'est plus, « en aucun cas », un « modèle d'entreprise ». Pas plus que la société globale, l'entreprise, lieu de production, ne peut être « un tout homogène, apaisé, exempt de tensions ». « Deux logiques » la traversent, celle des salariés et celle du chef d'entreprise, toutes deux « légitimes ». Plus question d'éliminer ce dernier, dont la « fonction spécifique » est « permanente » : « Une entreprise où chacun devrait décider de tout serait rapidement paralysée. » L'autogestion n'est plus qu'une « démarche » participative, visant à répondre aux aspirations collectives et, de plus en plus, individuelles, des salariés. Le socialisme autogestionnaire comme réponse globale à la « crise » est bel et bien abandonné.

Celle-ci est significativement peu présente dans les réflexions qui précèdent, comme si l'approche en termes de « crise » apparaissait à son tour obsolète. Elle n'est certes pas absente de l'analyse proposée pour le congrès de Bordeaux tenu en juin 1985. Mais elle est désormais présentée comme une « crise-mutations », et l'accent porte davantage sur le second terme que sur le premier (synonyme de

« déséquilibres »), et notamment sur l'importance des « mutations technologiques », enjeu décisif pour l'avenir². L'autre facteur macro-économique majeur de ces « mutations » est la « mondialisation de la concurrence » et « l'interdépendance des économies ». Lors d'une conférence donnée au BIT à Genève en octobre 1985, Edmond Maire prononce six fois le mot « mutations » et deux fois seulement le mot « crise »³. Pourquoi cette raréfaction du terme ? Il y a certes la conjoncture économique, et le retour d'une croissance lente qui, à partir du milieu de la décennie, alimente les discours sur la fin de la crise. Mais le chômage, massif, est toujours là. La raison est plutôt à chercher ailleurs. Le terme, négatif, de « crise », outre qu'il s'applique difficilement à un phénomène installé dans la durée, risque d'évoquer soit le retour au modèle antérieur (crise-parenthèse), soit l'effondrement du capitalisme (crise-catastrophe), deux hypothèses que la CFDT de 1985 rejette avec force. La notion, plus neutre, de « mutations » présente l'avantage d'insister sur l'ampleur des changements en cours, de ne porter aucun jugement de valeur, éthique ou politique, et de ne pas préjuger de l'avenir.

Dans ce nouveau monde en gestation, les modes d'intervention traditionnels du syndicalisme, tout comme les mécanismes de l'État-providence, ne fonctionnent plus. Pour la CFDT, le « compromis fordiste », qui permettait d'échanger une progression régulière du pouvoir d'achat contre une totale liberté laissée aux employeurs en matière d'organisation du travail, le tout sous l'aile de l'État et dans une perspective productiviste, ce compromis est devenu caduc avec la fin des Trente Glorieuses⁴. Tant l'état des rapports de force que le

2. Rapport du Bureau national pour le conseil national d'avril 1985, p. 4-5 (Archives confédérales CFDT).

3. « Quelques jalons pour l'avenir du syndicalisme », reproduit in Edmond Maire, *Nouvelles frontières pour le syndicalisme*, Paris, Syros, 1987, p. 187-198.

4. Jacques Belleville, *L'avenir a changé*, Paris, Syros, 1985. Il s'agit d'un ouvrage collectif dû au secteur économique confédéral.

1. Les citations qui suivent sont extraites de l'article d'Edmond Maire, « Interrogations sur l'entreprise et l'anticapitalisme, l'individu et l'action syndicale », *CFDT Aujourd'hui*, 78, mars-avril 1986, p. 43-60.

contexte international et le bouleversement des représentations – la démocratie libérale comme horizon indépassable, la hantise du dérapage totalitaire – interdisent toute perspective de nature révolutionnaire. Reste alors à construire un nouveau type de compromis, « post-fordiste », qui ne laisserait pas au patronat les mains libres pour conduire les mutations économiques inévitables. Ce « nouveau contrat social » à inventer, que Pierre Rosanvallon baptise dès 1981 « post-social-démocrate ¹ », postule ainsi un jeu à somme non nulle. Des contraintes de la « crise-mutations » pourraient émerger des avantages pour les deux parties : une plus grande compétitivité et moins de rigidités pour les entreprises, de nouveaux rapports sociaux, des modes différents d'organisation du travail et davantage de responsabilités pour les salariés et leurs représentants. La négociation avortée en 1984 avec le CNPF sur la « flexibilité » illustre bien la nouvelle politique confédérale et les limites qu'elle rencontre ².

Parallèlement, ce nouveau compromis, fondé sur le champ le plus libre possible laissé au contrat, suppose une prise de distance toujours plus grande à l'égard de l'État et de la politique. D'où, dès 1986, dans une conjoncture marquée par les désillusions à l'égard de la gauche et par l'urgence d'arrêter l'hémorragie des adhérents, le refus de donner des consignes de vote à l'occasion des législatives, et, deux ans plus tard, l'abandon par la CFDT de toute référence au « socialisme ».

Enfin, ce compromis passe par des arbitrages à faire au sein même du salariat. C'est la thématique des « nouvelles solidarités », qui court tout au long des années 1980. Lorsque Michel Foucault, en 1983, demande sous forme de provocation à Edmond Maire si, en temps de croissance

faible ou nulle, les syndicats ne sont pas devenus des « producteurs de chômage », il se voit précisément répondre que la CFDT, prenant en compte l'éclatement du salariat, a choisi, contre les intérêts corporatistes, de « nouvelles solidarités » : entre actifs et chômeurs, travailleurs à statut et précaires, fonctionnaires et salariés du privé, inclus et exclus ³. Concrètement, cela doit se traduire par une priorité accordée aux bas revenus, mais également par une non-compensation salariale intégrale de la diminution du temps de travail, par une cotisation chômage appliquée aux fonctionnaires et à certains retraités, etc. Trois ans plus tard, au nom de l'intérêt général, Edmond Maire n'hésite pas, par exemple, à provoquer à son tour en s'interrogeant sur la part prise par les « agents des secteurs protégés (notamment là où le travail est très peu porteur d'efficacité économique et sociale) » dans l'accaparement de la « plus-value », « au détriment des bas salaires, des chômeurs ou des nouveaux pauvres » ⁴.

L'intérêt général plutôt que la défense des « acquis », le contrat plutôt que la loi, le compromis plutôt que l'affrontement, le pragmatisme plutôt que l'utopie : la CFDT nouvelle manière qui émerge à partir du milieu des années 1980 est déjà, dans les grandes lignes, la CFDT d'aujourd'hui. Les lectures successives de la crise avancées par la centrale d'Edmond Maire traduisent bien l'atténuation progressive, puis l'abandon, de la critique radicale du « système » formulée au lendemain de 1968. Il est d'ailleurs remarquable que le versant « culturel » de celle-ci, le rejet – longtemps identitaire – d'une société aliénante, productiviste et consumériste, finisse, malgré les précautions de langage, par rejoindre la condamnation économique et politique du capitalisme au cimetière des idées mortes. De même, l'autogestion comme réponse

1. Pierre Rosanvallon, *La crise de l'État-providence*, Paris, Le Seuil, 1981.

2. Cf. Guy Groux et René Mouriaux, *La CFDT*, Paris, Economica, 1989, p. 246-252.

3. *La CFDT en questions*, Paris, Gallimard, 1984, p. 30 sq.

4. Edmond Maire, « Interrogations sur l'entreprise... », art. cité, p. 51.

ultime à cette crise ne devait guère survivre à l'effacement de l'horizon « socialiste ». Mais l'histoire des interprétations cédétistes de la crise n'est pas que le reflet ou l'illustration d'une redéfinition idéologique et stratégique globale. Elle en est un facteur d'explication déterminant. La perception, qui s'impose peu à peu, non plus seulement d'une « crise », même profonde, mais d'un gigantesque et inexorable bouleversement en cours, affectant tous les domaines de la vie sociale, conduit Edmond Maire et la direction de la CFDT à tenter d'« adapter », à marche forcée, un syndicalisme lui-même en « crise » au nouveau monde qui se dessine. Le « recentrage »

n'est pas d'abord le produit des désillusions politiques de 1977 ou de 1984. Il est, plus profondément, un enfant de la crise.



Maître de conférences à l'université Paris 1 (Centre d'histoire sociale du xx^e siècle), Frank Georgi est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'histoire du syndicalisme dont L'Invention de la CFDT (L'Atelier/CNRS Éditions, 1995). Il a dirigé récemment une recherche collective sur l'idée autogestionnaire en France, Autogestion. La dernière utopie? (Publications de la Sorbonne, 2003).