

## **Journée d'étude CGT - IHS du CCN du 5 février 2026 - Montreuil**

### **Lutter pour gagner, hier comme aujourd'hui !**

### **130 ans de débats sur la stratégie de luttes de la cgt**

Introduction, par Michel Pigenet, historien, professeur émérite à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, modérateur du Conseil scientifique de l'IHS CGT.

Je veux d'abord vous dire l'intérêt que je trouve à l'occasion offerte aujourd'hui d'un échange, dont je ne doute pas qu'il sera fructueux, entre chercheurs et militants.

« Stratégie de luttes » ? Si l'on admet que ses 130 ans d'existence érigent la CGT en figure majeure du syndicalisme de lutte, en cerner l'évolution stratégique sur une aussi longue période relève d'un exercice difficile, sinon impossible. Comme souvent dans ce genre de situation, mieux vaut débiter par une mise au point sur le sens et les enjeux des mots, voire de leur combinaison.

#### **Les mots et leurs enjeux**

Au plus simple, la « lutte » évoque le conflit entre adversaires, voire ennemis, mais aussi les efforts entrepris, dans ce cadre ou pas, pour vaincre un obstacle, sortir d'une situation en vue d'obtenir quelque chose.

Chez les militaires, d'où vient le vocable, la stratégie désigne l'art d'organiser et de conduire des forces engagées à l'échelle d'un ou plusieurs fronts. En cela, elle se distingue de la tactique, qui recouvre les modalités concrètes de son exécution de terrain de bataille, la lutte en quelque sorte.

Par extension, on parle de stratégie à propos d'actions coordonnées dans un but précis. Ainsi conçue, elle est indissociable d'objectifs globaux, sinon ultimes, inscrits dans un avenir plus ou moins lointain. Ce point est capital dans la perspective syndicale qui nous occupe. En tout état de cause, une stratégie ne vaut qu'à l'aune des objectifs qu'elle est censée servir. Encore faut-il que ces objectifs existent et soient explicites. Sur ces bases, élaborer une stratégie suppose d'enchaîner quatre étapes, que résumant quatre verbes : vouloir, savoir, anticiper et planifier.

## La stratégie des luttes, une question syndicale récurrente

Précisons qu'il sera question, aujourd'hui, de la stratégie confédérale, étant entendu que les fédérations et les syndicats développent leurs propres réflexions et analyses stratégiques, accordées aux spécificités des branches et établissements, régions et bassins d'emplois. Au gré des acteurs impliqués, des rapports de forces, des traditions et temporalités spécifiques, ces stratégies s'appliquent en parallèle et complément de celle de la Confédération. L'absence supposée de contradictions entre elles, au fondement de la « confédéralisation », s'accommode d'écarts, que le fédéralisme, censé régir les relations entre les composantes de la CGT, s'emploie à amortir et à gérer. Garantie de leur autonomie et condition de leur adaptation tactique à la variété des terrains salariaux, il participe du « vivre ensemble cégétiste ».

Sur la longue durée, la stratégie de la CGT renvoie à sa capacité à réaliser sa « double besogne », soit, selon sa définition de 1906, posée par Marx quarante ans plus tôt, la défense quotidienne des travailleurs et la préparation d'une « transformation sociale » émancipatrice par « l'expropriation capitaliste ». Ce choix fondamental éclaire la référence, non moins essentielle, aux revendications et à l'action, de préférence « directe », comprise menée par les « travailleurs eux-mêmes », gage et voie de la transformation sociale. De là découle la valorisation inlassable de la solidarité et de l'unité, condition des succès collectifs. Ainsi en va-t-il, au premier chef, pour la grève, arme multiforme, mais confirmée des travailleurs, qui ont appris à la combiner à d'autres. Par quoi on retrouve les stratégies de lutte.

L'expression, elle-même, semble davantage en usage dans les sciences sociales que dans la bouche des syndicalistes, du moins jusqu'aux années 2000, où on lui préfère cependant le terme de démarche. La principale exception se situe dans l'entre-deux-guerres et du côté de la CGTU, dont la presse et les congrès s'attardent à maintes reprises sur les « stratégies de grève ». En apprentissage, d'un syndicalisme révolutionnaire inédit, la jeune organisation recourt volontiers, il est vrai, aux métaphores guerrières.

Cette brève incursion dans les années 1920 et 1930 en appelle une autre, nécessaire à la compréhension des évolutions de la CGT en matière de luttes. À grands traits, six périodes sont ainsi identifiables, qu'il s'agit de présenter : les grandes heures du syndicalisme révolutionnaire avant 1914 ; la CGT déchirée ou les deux pentes stratégiques de l'après-guerre ; le syndicalisme de classe et de masse entre brèves expériences et perspective durable de 1936 à 1967 ; les

conflictualités et attentes politiques des « années 1968 » ; les crises et remises en cause de la séquence 1980-1994, la CGT en quête de perspectives depuis 1995.

### **Les grandes heures du syndicalisme révolutionnaire d'avant 1914**

En 1895, la fondation de la CGT marque une étape majeure du processus d'autonomisation de la classe ouvrière dans une République tentée de la reléguer au rang de force d'appoint. Entre les écueils de l'intégration dans la politique instituée des classes dominantes et la stérilité du repli ouvriériste, la voie est étroite. Contournant le terrain partisan et électoral, la CGT fait de son ancrage prolétarien la preuve qu'elle est l'unique « parti du Travail ». En 1906, elle codifie sa stratégie. À une majorité débordant les rangs des seuls syndicalistes révolutionnaires, le congrès d'Amiens inscrit sa « double besogne », conduite hors de l'ingérence des « sectes » politiques, dans la perspective d'une grève générale, dont le triomphe érigeria le syndicat en cellule élémentaire de la société émancipée nouvelle.

Par suite, beaucoup de militants pensent que « le syndicalisme se suffit à lui-même ». Tous ne vont pas, pourtant, jusqu'à décréter que « le syndicat suffirait à tout » et à récuser par principe les ressources du politique et de la République.

En dépit de tensions et de contradictions internes, la CGT, maison commune des uns et des autres, conforte son organisation et ses finances au fil des ans. Elle édite ses journaux, opte pour un syndicalisme d'industrie et se dote d'unions départementales. Elle popularise ses revendications par des « campagnes » interprofessionnelles et nationales, par exemple en faveur des 8 heures ou de la semaine anglaise. Ces initiatives éprouvent sa cohésion, à l'instar de la diffusion de mots d'ordre unificateurs.

Après 1908, les déboires revendicatifs et une grave crise de direction aggravée par les effets de la répression, puis les obstacles dressés contre son action pour la paix entraînent une « rectification de tir » plus ou moins assumée. *La Vie ouvrière*, créée en marge de la Confédération par des syndicalistes révolutionnaires, y contribue par son souci de rompre avec les « braillards » pour fonder l'action syndicale sur l'analyse concrète des situations concrètes. En 1913, tirant les leçons des impasses et échecs, son secrétaire général, Léon Jouhaux, concède que la CGT « ne saurait suffire à tout ». « Le PS non plus », s'empresse-t-il toutefois de préciser.

## **La CGT déchirée : les deux voies pentes de l'entre-deux-guerres**

L'entrée en guerre et le ralliement de la quasi-totalité de la direction cégétiste à l'Union sacrée ajoutent à la sidération des militants, dont les repères s'effondrent, tandis que la mobilisation vide les syndicats. De longs mois s'écoulent avant que l'horreur de la boucherie et le mécontentement provoqué par le très inégal partage des efforts de guerre parviennent à percer le mur de la censure et de la répression. À l'Est, la prise du pouvoir par les bolcheviques russes en 1917 réactive l'hypothèse révolutionnaire. Au sortir du conflit, une formidable contestation sociale et politique ébranle le vieux continent. En France, les effectifs de la CGT atteignent un niveau inédit, mais les controverses des années de guerre, attisées par de profonds désaccords sur les perspectives syndicales compromettent pour la première fois l'unité de la Confédération.

La majorité, resserrée autour de Jouhaux, achève sa mue réformiste. À ses yeux, la « réconciliation » de la centrale avec la Nation et la République justifie la « politique de la présence » et l'adoption d'un « programme minimum ». Celui-ci préconise d'importantes « nationalisations industrialisées », le développement des services publics et l'« organisation nationale de la production », dont la CGT attend l'amélioration du sort de la classe ouvrière, désormais porteuse de « l'intérêt général ».

Telle n'est pas, mais alors pas du tout, l'opinion des minorités syndicales restées fidèles au syndicalisme révolutionnaire, à travers lequel elles interprètent les bouleversements soviétiques. La scission prend acte, en 1921, du caractère inconciliable des positions en présence et entraîne chaque camp sur deux pentes opposées.

Tout reste à faire pour la nouvelle CGTU, constituée contre le gré d'une partie des syndiqués « unitaires » chassés par les « confédérés », et sur laquelle je m'attarderai parce qu'elle est moins connue. Surmonter son hétérogénéité initiale n'est pas le moindre des défis à relever. La référence partagée au syndicalisme révolutionnaire masque mal l'écheveau des mutations consécutives à la guerre et à la révolution russe. C'est flagrant pour la grève générale, dont l'échec des mobilisations de 1920 a sonné le glas. Nombre d'unitaires estiment dorénavant préférable d'insérer les luttes syndicales dans une stratégie politique de conquête du pouvoir d'État. Si les statuts de 1925 prônent toujours « la suppression du patronat, l'abolition du salariat », ils les conditionnent à l'établissement de la « dictature du prolétariat ». Diverses « commissions » et « conférences nationales » pointent les catégories que la CGTU juge

indispensable de gagner : femmes, jeunes, étrangers et « coloniaux ». Avec des résultats inégaux...

Non sans affrontements, départs et exclusions, la direction de la centrale s'homogénéise sous l'effet conjugué des relations nouées avec l'Internationale syndicale rouge (ISR) et du rapprochement du « groupe » de *La Vie ouvrière*, incarné par Gaston Monmousseau, d'une part, et, d'autre part, les communistes en voie de « bolchevisation ». Cette dernière, voulue par l'Internationale communiste (IC), passe notamment par la promotion à la tête du PC de responsables unitaires qui n'en sont pas membres. La mesure n'aplanit pas tous les problèmes. En 1928, sur la réserve, Monmousseau se plaint ainsi de ce que trop de cadres communistes traitent le syndicat « comme une belle-mère, avec politesse et sévérité », mais sans l'aimer ! Ce qui n'empêche pas le congrès de la CGTU de proclamer, un an plus tard, sa détermination à établir une « liaison constante » avec le PC, « seul parti du prolétariat et de la lutte des classes ».

La lutte des classes ? Dans le droit fil des initiatives d'avant 1914, la CGTU lance une série de « campagnes » pour l'application des 8 heures, contre le coût de la vie, pour l'échelle mobile. Les unitaires s'essaient également à la grève politique sur le terrain inédit du combat anticolonial. À son appel, le 12 octobre 1925, 300 000 à 500 000 ouvriers cessent le travail 24 heures pour protester contre la guerre du Rif, au Maroc. Une première. Dans les entreprises, les militants dénoncent la « rationalisation », synonyme de surmenage, de compression des salaires et de l'emploi, occasion, autre innovation, d'organiser les chômeurs.

Il s'en faut que les résultats soient à la hauteur de l'énergie militante. Il s'ensuit un effort d'analyse, mené en relation étroite avec l'ISR, sur les grèves et la construction d'une stratégie des luttes. Ses conclusions prônent un recentrage vers les revendications immédiates et l'acceptation de contrats collectifs. Sur la lancée, les unitaires conviennent de l'utilité d'un « syndicalisme à bases multiples », comprendre de « services » qui grossiraient leurs rangs et fidéliseraient les syndiqués.

L'élan est bientôt brisé, par l'adoption, à Moscou, en 1928, de la ligne sectaire « classe contre classe ». Ses tenants croient voir dans le regain de conflictualité de la fin des années 1920 la preuve d'une radicalisation ouvrière, prologue à des grèves « politiques de masse », voire « insurrectionnelles ». Démentis par les faits, ces anticipations hâtives et l'effondrement des effectifs obligent, de nouveau, à repenser les méthodes, sinon l'orientation fixée par l'IC.

« Ce n'est pas faire du réformisme que de s'occuper du salaire, des accidents du travail, des retraites [...], de savoir gérer une caisse de secours, de défendre les intérêts des malades [...], de répondre à toutes les questions que se posent nos syndiqués », affirme Maurice Thorez en 1931, au congrès de la CGTU. L'heure a sonné pour un prompt retour à un syndicalisme de terrain, de réalisations et de résultats. Sans le dire, le tournant tactique revêt des allures de rectification stratégique. De fait, l'organisation étudie attentivement la méthodologie et la typologie des conflits, dont elle dresse la statistique. Ses militants, dûment informés de la situation, s'approprient le savoir-faire des négociations.

Ici et là, la CGTU expérimente, à compter de 1932 et pour surmonter les difficultés de mobilisation par temps de crise, des formes de conflits courts qui, dits des « bras croisés » ou « sur le tas », esquissent les futures « grèves d'occupation ». Plus neuf, encore, elle ne fait plus de la cessation de travail l'unique modalité d'action, mais recommande, en cas de grève, de veiller à associer les travailleurs à l'élaboration de revendications et de soumettre la conduite des mouvements à leur contrôle par l'élection de comités. Cette orientation, alliant souplesse des structures au dynamisme des militants et délégués, fait la différence avec les confédérés qui, en position de force numérique, peinent à suivre le regain de combativité ouvrière. La CGT ne maîtrise pas mieux l'aspiration à l'unité que l'initiative de l'appel à la grève du 12 février 1934 a pourtant stimulé au point de faire dire à Jouhaux : « l'avenir nous appartient ». Désireux de reprendre l'initiative, ses camarades impulsent une réflexion sur la « réorganisation économique dans la liberté » avant d'adopter, en septembre, un « plan de rénovation économique », qui fait des réformes de répartition et de structures la base d'une démocratie sociale. La mobilisation pour le plan n'est cependant pas au rendez-vous ou, plus exactement, elle s'effectue autour de l'antifascisme. Non sans réticence, les confédérés doivent se résoudre à négocier la réunification syndicale.

### **Le syndicalisme de classe et de masse entre brèves expériences et perspective durable (1936-1967)**

Le congrès d'unité de mars 1936 précède de quelques semaines la victoire électorale du Front populaire, qui précipite un mouvement social sans précédent. Et victorieux. Avant l'été, les travailleurs conquièrent les « accords Matignon », leurs déclinaisons locales et de branches scellées dans des conventions collectives, les lois sur les 40 heures et les congés payés, etc. La révélation des atouts de l'organisation déclenche une « ruée » d'adhésions à la CGT, interlocutrice incontournable des autorités comme du patronat. Des millions de travailleurs

constatent, leçon durablement gravée dans les consciences collectives, que « la lutte paie ». Les déboires, qui ne tardent pas et n'ont rien de bénin, échouent à l'effacer, y compris après les errements, dérives et reniements de 1939-1940.

La direction cégétiste, épurée des unitaires au prétexte du Pacte germano-soviétique, pousse loin, en effet, sa politique de « collaboration confiante » avec le patronat et le gouvernement au nom de la « défense nationale ». En pleine débâcle idéologique, le CCN du 20 juillet 1940 appuie une prétendue « communauté française du travail » et supprime des statuts confédéraux toute référence à la lutte de classe. L'un de ses secrétaires, René Belin, accepte, quant à lui, le portefeuille du Travail dans le premier gouvernement de l'État français. En novembre, il signera le décret de dissolution de la CGT et de la CFTC...

La CGT continue, mais dans la clandestinité. Mieux, elle se réunifie et figure quelques semaines plus tard parmi les organisations fondatrices du CNR en mai 1943. La priorité est alors à la lutte, y compris armée, contre l'Occupant et les collaborateurs de Vichy. Son représentant au CNR, l'ex-confédéré Louis Saillant, pèse pour infléchir le Programme commun de la Résistance dans le sens de réformes de structures qui conditionnent l'avènement d'une République démocratique et sociale.

À la Libération, la CGT connaît un nouveau pic d'adhésions avec près de 4 millions de membres, dont un certain nombre de ministres... En 1946, le préambule de la Constitution prend acte du changement d'époque par la reconnaissance de la liberté syndicale et du droit de grève. Si elle engrange des avancées législatives décisives, la Confédération, en voie d'institutionnalisation, subordonne les revendications salariales ou le retour aux 40 heures aux exigences de la Reconstruction. Concrètement, l'expression du mécontentement qu'engendrent le rationnement et le laminage du pouvoir d'achat ne passe plus par la grève. Cela pèse sur les débats qui agitent la CGT, au sein de laquelle les ex-unitaires, ardents défenseurs des réformes de structures, sont maintenant en position hégémonique aux dépens des ex-confédérés, qui vivent très mal le renversement de majorité. Rassemblés dans la tendance « Force ouvrière », ils dénoncent la subordination de la CGT au PCF.

La scission de 1947-1948 enregistre, sur fond de guerre froide et de grèves d'envergure réprimées dans le sang, la rupture des alliances sociopolitiques de la Résistance. Dans l'immédiat, elle renforce encore l'influence communiste à tous les niveaux de la centrale.

À défaut de reproduire les liens du temps de la CGTU, l'agencement des relations CGT/PCF qui en résulte aboutit à une autolimitation syndicale. Depuis 1936, les statuts inspirés par les confédérés autorisaient la CGT à « répondre favorablement ou négativement aux appels qui lui seraient adressés par d'autres groupements en vue d'une action déterminée », voire à en « prendre l'initiative ». Ils précisait, en outre, que la centrale ne saurait être indifférente « à l'égard des dangers qui menaceraient les libertés publiques, comme les réformes en vigueur ou à conquérir ».

Après 1945, le texte reste inchangé, mais la communauté de point de vue entre le PCF et la CGT s'affiche sans trop de précautions. Dans la période 1948-1955, les pratiques, elles, dérapent en alignement du syndicat sur le parti, qui paraît aux commandes. Ainsi est-ce lui qui, fin mai 1952, prend l'initiative de l'appel à une grève « sur le tas » dans toute la région parisienne pour la libération de dirigeants communistes arrêtés. En sens inverse, si l'on peut dire, la CGT renonce, en 1955, à l'ambitieux « Programme économique général » auquel elle travaillait, mais qui empiétait sur les prérogatives politiques du PCF. De façon significative, elle lui substitue un plus modeste « Programme d'action ». Des décalages existent, certes, par exemple lors du déclenchement de la guerre d'Algérie, au sujet des événements de Hongrie ou de la contraception... Ils témoignent de la réalité de marges de manœuvre et d'impératifs syndicaux à mettre en relation avec l'antériorité historique de la CGT sur le PCF et sa supériorité numérique.

Celle-ci implique une plus large diversité politico-idéologique de la Confédération, inhérente à son ancrage toujours majoritaire dans le salariat. Organisation de classe, la CGT est un peu moins de masse depuis la scission. Elle garde cependant un réseau enviable de bases. À cet échelon, le dévouement militant doit composer avec le quant-à-soi de travailleurs qui, satisfaits des interventions ordinaires des délégués, mais dont la confiance réitérée ne vaut pas acceptation aveugle de chacune des positions confédérales. Cela ne manque pas de rejaillir sur l'inégale adhésion des syndicats, voire des fédérations, aux campagnes nationales, variété observable dans la teneur des accords conventionnels.

Sur un registre, voisin, le militantisme cégétiste, foncièrement revendicatif, attend les années 1960 pour renouer avec un syndicalisme de proposition et de réalisation. Les rencontres intersyndicales face aux menées factieuses, pour la paix en Algérie ou contre les mesures antisociales du nouveau régime gaulliste dégagent le terrain à l'unité d'action, que consolide l'accord conclu en 1966 avec la CFDT déconfessionnalisée.

## **Conflictualités et attentes politiques des « années 1968 »**

En 1968, la CGT est au cœur de la mobilisation sociale, qu'elle analyse à travers une grille de lecture héritée de 1936 et en regard de l'éventuelle issue politique que constituerait l'union de la gauche autour d'un programme de gouvernement. Son absence fragilise la stratégie cégétiste, que pénalise de surcroît le défaut d'attention aux mutations comme aux aspirations sociétales et culturelles de la période. Par suite et faute de changement politique, les acquis de 1968, non négligeables, sont loin d'être à la hauteur de la puissance du mouvement. D'un autre côté, des millions de salariés, ingénieurs, cadres et techniciens compris, ont fait l'expérience des ressources de l'action collective. Le rapport des forces sociales s'en trouve bouleversé, phénomène qu'accroissent les vigoureuses luttes d'OS, d'immigrés et de femmes. Ainsi la conflictualité, plus âpre et diversifiée, se maintient-elle à un haut niveau tout au long d'une décennie ponctuée, cette fois, d'importantes conquêtes, qu'il s'agisse des rémunérations, de conditions de travail, de protection sociale et de droits syndicaux. La contestation nourrit des revendications nouvelles, qui ciblent plus souvent les prérogatives patronales sur l'organisation du travail. Après une longue éclipse, le thème de l'intervention dans la gestion revient à l'ordre du jour. Au moment d'ébaucher une réflexion sur les « perspectives du socialisme pour la France », la CGT avance ses propositions de « gestion démocratique », alternative aux références autogestionnaires cégétistes.

Du point de vue cégétiste, la question du pouvoir d'État demeure centrale. Dans le droit fil de la brève séquence de la Libération, elle s'ouvre et s'élargit en projet d'instauration d'une « démocratie véritable » alliant fin du « pouvoir personnel » et suppression des « féodalités économiques ». Tel est le canevas, en 1972, du programme commun de la gauche à la négociation duquel la CGT n'est pas associée, mais qu'elle soutient. Sans réserve. Dès lors, ses initiatives y renvoient avec insistance, quitte à éclipser ses propres propositions et à trop miser sur des échéances électorales, dont les déconvenues de 1973 et 1974, allongent les délais d'attente. Entre-temps, la situation économique et sociale s'est beaucoup dégradée. En 1977, l'actualisation du programme commun déraile en cours de route. Bien que de la responsabilité exclusive des partis, les polémiques qui s'ensuivent, aggravées par le nouvel échec électoral de 1978 et mettent à mal tant l'unité d'action avec la CFDT que la cohésion, en son sein, du communisme syndical.

### **1980-1994 : crises et remises en cause**

En 1981, l'arrivée au pouvoir d'une gauche à dominante socialiste n'enclenche aucune véritable mobilisation sociale. Le scénario de 1936 n'est pas au rendez-vous. Le changement par en haut s'avère fugace, dans le même temps où la législation institutionnalise des syndicats, dont les effectifs, CGT en tête, entament une chute aussi brutale qu'ininterrompue.

La montée du chômage, les fermetures d'entreprises et les restructurations lamentent, en effet, les bastions syndicaux et les collectifs de travail exposés aux pièges d'un « management participatif » revenu des vieilles méthodes tayloriennes de commandement. La forte baisse du nombre de jours de grève d'un salariat en voie de désouvriérisme et moins convaincu de leur efficacité face à un patronat qui, sous couvert d'accords « gagnant-gagnant », exige des contreparties à chaque avancée sociale.

Dans ce contexte, la CGT subit la concurrence de syndicats réformistes résignés, sinon gagnés, à « l'économie de marché », en premier lieu la CFDT « recentrée », qui revendique son « réalisme » et se propose d'accompagner les mutations du capitalisme qu'il est plus question d'aménager que de renverser. L'implosion du « camp socialiste » et le décrochage électoral du PCF sapent le modèle alternatif qui prévalait depuis 1917, emportant des pans entiers de la culture cégétiste au risque d'une dépolitisation de ce qui en subsiste. L'ancien maillage des bases cégétiste rétrécit à l'instar des appareils confédéraux et fédéraux, moins sollicités par les temps forts qui contribuaient, hier, à la confédéralisation militante.

Acculée à la défensive, la CGT ne s'y résout pas. Ses contre-propositions dégagent d'autres horizons de nature à invalider les choix patronaux. La démarche, imprudemment qualifiée de « syndicalisme de 3<sup>e</sup> type » par certains de ses promoteurs qui en attendent un dépassement du vieux dilemme protestation/intégration, ne fait pas l'unanimité. La difficulté réside, en outre, dans la faiblesse, comparée à ceux du patronat, des moyens de documentation et de conception à la disposition des militants et de la Confédération.

### **Depuis 1995 : la CGT en quête de perspectives**

Les grèves et manifestations partiellement victorieuses de 1995 sont largement portées par une CGT, qu'elles replacent au cœur d'un système syndical français éclaté, mais plus ou moins recomposé en deux pôles, contestataire et réformiste aux frontières mouvantes. La période est aussi celle d'une séparation à l'amiable d'un PCF à bout de souffle électoral, militant et

idéologique. L'évolution dissocie les objectifs émancipateurs cégétistes des luttes politiques pour la conquête du pouvoir, du moins tant que l'extrême droite ne s'en approche pas. Pour tout le reste, la CGT ne peut plus compter que sur elle-même.

Si ses statuts modifiés en 1995 maintiennent l'ambition d'une « double besogne » actualisée en « double volonté », d'autres reformulations procèdent d'un glissement significatif des références idéologiques et des perspectives politiques. Ainsi modifient-elles la nature d'une autolimitation syndicale maintenue par le tracé d'une frontière plus étanche que jamais entre la sphère du travail et celle de la politique instituée. Si la CGT de 1995 se réclame d'un projet de « société démocratique, libérée de l'exploitation capitaliste et des autres formes d'exploitation et de domination... », elle récuse, en 2003, toute velléité de « remplacer la politique qui doit tenir sa fonction spécifique et qui est importante ».

À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, la Confédération prône un syndicalisme de proposition, que Bernard Thibault qualifie d'« acte militant », à l'égal et en prolongement, ajoute-t-il, de la « contestation ». En pratique, l'articulation s'avère compliquée par temps de réduction sévère des aires d'influence et de présence syndicales. Et plus encore quand l'institutionnalisation surcharge les délégués-militants, moins nombreux, de tâches qui les tiennent à distance des salariés.

Les grandes luttes nationales et interprofessionnelles provoquées par une série ininterrompue de contre-réformes législatives ciblent le pouvoir politique, mais épargnent les employeurs. Elles valorisent le rôle de la Confédération, qu'elles surexposent, exagérant ses responsabilités au-delà de sa fonction première de coordination. L'indéniable ampleur des mobilisations va de pair, aussi, avec le contournement de la grève, dont l'habitude s'est prise d'en abandonner l'usage, dans ce cadre, à quelques secteurs, toujours les mêmes. Pour ne rien arranger, les échecs cumulés depuis 1995 entretiennent une redoutable pédagogie du doute et de perte de confiance dans l'action collective.

À l'heure des vœux répétés de « convergence des luttes » et du « tous ensemble », patronat et gouvernements veillent à contracter la sphère d'intervention des syndicats, quand ils ne cherchent pas à les faire taire par la répression. La fonction désormais résiduelle des conventions de branche et la primauté donnée aux accords d'entreprise participent de l'éclatement du salariat. Ils défient les solidarités de classe sur lesquelles reposent les structures territoriales et professionnelles de la CGT.

Ce qui n'interdit pas d'interroger l'adaptation de leurs périmètres aux réalités des sites multiprofessionnels et aux défis de l'externalisation, de la sous-traitance et des chaînes de valeur. La réflexion achoppe sur le mur des équilibres internes de la centrale. Aujourd'hui comme hier, il y va pourtant de la qualité de l'outil syndical, dont l'intangibilité patrimoniale émousse les performances. Où l'on retrouve la question des stratégies de luttes, elles-mêmes confrontées à un triple problème d'adéquation : celui des revendications aux besoins et attentes des salariés tels qu'ils sont ; des tactiques au rapport de forces du moment et des mobilisations ponctuelles aux objectifs confédéraux de transformation sociale. Nul doute que, sans enjoliver un passé qui n'a jamais eu la simplicité qu'on lui prête, l'effacement des repères idéologiques et politiques de classe survenus ces dernières décennies rend moins évidente et plus difficile l'indispensable dialectique de la « double besogne ».

Il est grand temps, pour l'historien, de passer le relais aux chercheurs et acteurs du présent. Quelques remarques feront office de conclusion. La première invite à relativiser la périodisation retenue pour mon propos, qui ne saurait occulter la complexité des dynamiques à l'œuvre au sein d'une CGT où la superposition et l'hybridation ont toujours prévalu sur le monolithisme et l'exclusive. Des origines à nos jours, les invariants cégétistes ont pris des tonalités qui, allant de la radicalité révolutionnaire et de la protestation mouvementiste au réformisme gestionnaire, n'ont cessé de coexister et de se combiner. En clair, il existe bel et bien une spécificité cégétiste, y compris en matière de « stratégie de luttes ». J'espère avoir aidé à le saisir à travers la constance de l'objectif d'émancipation des travailleurs et des démarches accordées au vieux mot d'ordre de la 1<sup>ère</sup> Internationale qui en confie la responsabilité aux « travailleurs eux-mêmes ». L'autre « leçon » de cette longue histoire est la récurrence des débats sur les moyens d'agir : répertoire de mobilisation, modes de structuration, processus d'unité d'action, conditions d'unité organique, horizons syndicaux internationaux, recherches d'alliés... Enfin, si l'expérience historique dont la CGT est la dépositaire ne recèle aucun prêt-à-agir ou à-penser, sa richesse me semble la préparer mieux que d'autres à relever les défis actuels et futurs, pour peu qu'elle se détourne de la tentation du repli sur un passé fantasmé et révolu. Au nombre des dernières organisations populaires de masse, la CGT dispose des ressources pour imaginer, maîtriser et réaliser les convergences, inédites et nécessaires, qu'autorise la réintégration des rapports d'exploitation dans la problématique plus vaste des dominations en vue de l'émancipation humaine.