



**HAL**  
open science

## La professionnalisation de l'activité syndicale: talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ?

Cécile Guillaume, Sophie Pochic

### ► To cite this version:

Cécile Guillaume, Sophie Pochic. La professionnalisation de l'activité syndicale: talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ?. Politix, 2009, N°85, p. 31-56. hal-00912940

**HAL Id: hal-00912940**

**<https://hal.science/hal-00912940v1>**

Submitted on 2 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ?

Cécile GUILLAUME et Sophie POCHIC

**Résumé** – La CFDT fait figure de pionnière en matière de politique de syndicalisation. Sa stratégie volontariste édictée dès 1985 se caractérise par un succès quantitatif sans doute unique en France, mais aussi par des limites. L'analyse montre que la volonté de promouvoir un « *syndicalisme d'adhérents* », ouvert à la participation du plus grand nombre, achoppe sur le caractère oligarchique des fonctionnements syndicaux et sur l'évolution des légitimités militantes. La restriction des espaces de participation révèle ainsi la sélectivité accrue du recrutement des militants, liée à la professionnalisation de l'activité syndicale, marquant aujourd'hui clairement la « fin de l'ouvriérisme » chez les cadres et dirigeants de la CFDT.

En France, peu de travaux récents portent sur l'engagement syndical, autrement qu'à travers le prisme de la désyndicalisation et du désengagement<sup>1</sup>. Deux facteurs sont généralement évoqués dans la littérature et souvent repris par les responsables syndicaux pour expliquer la « crise du syndicalisme ». Le premier fait référence à la montée de l'individualisme chez les salariés, en particulier les jeunes, et au caractère utilitariste et dépolitisé de l'adhésion syndicale aujourd'hui<sup>2</sup>. Le second évoque surtout des facteurs externes sur lesquels les syndicats ont peu de marge de manœuvre, comme la transformation des structures de production ou l'instabilité et l'individualisation des parcours professionnels. Les enquêtes portent assez peu sur les dimensions internes des organisations syndicales, à part pour critiquer leur institutionnalisation<sup>3</sup>, synonyme d'un syndicalisme de militants permanents aspirés par des mandats multiples<sup>4</sup> ou pour évoquer l'avènement d'un syndicalisme sans adhérents, aboutissement d'un processus de recrutement très sélectif<sup>5</sup>. Dans les deux cas, le lien entre l'évolution du recrutement des militants syndicaux et celle des pratiques syndicales n'est que faiblement appréhendé, contrairement à d'autres travaux qui soulignent par exemple la corrélation entre l'élévation du niveau de qualification des responsables et l'évolution des stratégies syndicales vers un syndicalisme réformiste en France<sup>6</sup> ou le développement d'actions sur le terrain politique et légal à l'étranger<sup>7</sup>. Par ailleurs, à l'inverse des travaux anglo-saxons sur les stratégies d'*organizing*<sup>8</sup>, peu de chercheurs étudient les stratégies de resyndicalisation<sup>9</sup>, leurs présupposés, leurs limites et les conditions de leur réussite.

1. Comme le montre un bilan récent, cf. Béroud (S.), « Le syndicalisme construit par la science politique », in Chambarlhac (V.), Ubbiali (G.), dir., *Épistémologie du syndicalisme : construction disciplinaire de l'objet syndical*, Paris, L'Harmattan, 2005.

2. Les rares travaux sur les ressorts de l'engagement valident d'ailleurs en partie cette thèse, avec la montée de l'adhésion « utilitariste », cf. Labbé (D.), Croisat (M.), *La fin des syndicats*, Paris, L'Harmattan, 1992.

3. Rosanvallon (P.), *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988.

4. Labbé (D.), *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, Paris, L'Harmattan, 2000 ; Andolfatto (D.), Labbé (D.), *Sociologie des syndicats*, Paris, Repères La Découverte, 2000 ; Tixier (P.-E.), *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992.

5. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif : le cas de la CFTC-CFDT », *Le mouvement social*, 169, 1994.

6. Defaud (N.), « L'adaptation » de la CFDT. Sociologie d'une conversion politique (1970-1995), thèse de science politique, Paris IX Dauphine, 2006.

7. Bramble (T.), « A Portrait of Australian Trade Union Officials », *British Journal of Industrial Relations*, 39 (4), 2001 ; Heery (E.), « Union Workers, Union Work: A Profile of Paid Union Officers in the United Kingdom », *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 2006.

8. La stratégie d'*organizing* mise en place aux États-Unis par l'AFL-CIO depuis la fin des années 1980 et ensuite exportée, notamment en Grande-Bretagne et au Canada, vise à développer la syndicalisation en appréhendant les nouveaux syndiqués comme des « *potential activists* », en important les techniques de mobilisation des mouvements sociaux et en se centrant sur certaines catégories non syndiquées (femmes, minorités et immigrants). Elle cherche à changer la « culture organisationnelle » des syndicats traditionnellement décrits comme pourvoyeurs de services à des adhérents passifs.

9. Au début des années 1990, deux enquêtes ont analysé l'effet de la politique de syndicalisation menée par la CFDT, cf. Labbé (D.), Croisat (M.), Derville (J.), *La syndicalisation à la CFDT dans les années 1990*, rapport pour l'IRES, Grenoble, CERAT, 1993 ; Piotet (E.), Correia (M.), Lattés (C.), Vincent (J.), *Le développement de la syndicalisation à la CFDT. Les exemples de la Fédération Interco et de la Fédération Nationale des syndicats de Santé et Services Sociaux*, rapport de recherche, Paris, Centre de sociologie du travail et de l'entreprise, 1994.

Pourtant, depuis plus de vingt ans, certaines grandes organisations syndicales ont mis en place des politiques de syndicalisation visant à enrayer l'intense processus de désyndicalisation commencé à la fin des années 1970. À la CFDT, cet effort s'est concrétisé par un afflux de « nouveaux » adhérents qui sont venus combler en partie l'ampleur des départs. Le succès quantitatif de cette politique appelée en interne de « développement » a sans doute différé l'analyse précise de ses effets, plus contrastés qu'il n'y paraît suivant les périodes et les secteurs. Dans une première partie, nous décrivons les ambivalences de la politique confédérale en matière de resyndicalisation, à la fois fortement orientée vers la transformation des pratiques syndicales et hésitante quant à la place effective à accorder aux adhérents. Dans une deuxième partie, nous insisterons sur les effets contrastés de la politique de développement et son appropriation inégale par les militants. Nous montrerons ensuite la contradiction entre un idéal participatif conceptualisé par les dirigeants syndicaux et une offre de participation de plus en plus sélective, signe d'une professionnalisation effective, mais peu assumée, des pratiques syndicales.

Pour ce faire, nous nous appuyons tout d'abord sur l'analyse des résolutions de congrès, des notes du comité national (CN) et celles du bureau national (BN) de la Confédération de 1976 à 2007<sup>10</sup>, afin de retracer l'évolution de cette politique de resyndicalisation, aussi bien en termes de justifications que de moyens. Le matériau d'enquête principal réside dans des récits de « carrières militantes » réalisés auprès de militants cédétistes ayant pour la plupart adhéré depuis 1995, avec un engagement syndical avéré dans leur entreprise<sup>11</sup>. Ce qui réunit ces militants est moins leur âge, même s'ils sont tendanciellement plus jeunes que les militants plus anciens, que leur « génération d'adhésion<sup>12</sup> ». Cette génération de « nouveaux » militants<sup>13</sup> est en effet entrée à la CFDT à une époque singulière de son histoire, marquée par l'affirmation d'un syndicalisme réformiste, la fin de l'ouvriérisme<sup>14</sup> et une succession de crises internes (1995 et 2003) qui ont entraîné le départ de militants historiques. Le choix de travailler sur la syndicalisation à partir de ceux qui sont restés dans l'organisation permet d'éclairer les ressorts de l'engagement et surtout les caractéristiques de l'offre de participation. Pour affiner la question

10. L'essentiel des documents internes cités dans l'article ont été consultés à la documentation de la confédération (non ouverte au public) en accès direct par le biais des fichiers informatiques et des documentalistes (sans procédures d'archivage), à l'époque où Cécile Guillaume était secrétaire confédérale et ensuite grâce à l'autorisation de la CFDT. Les documents postérieurs à 1988 ne sont pas référencés aux archives confédérales.

11. 54 militants, souvent adhérents depuis plus de deux ans au moment de l'interview, ont été interviewés entre 2001 et 2008. Ces 26 hommes et 28 femmes, sont âgés de 25 à 55 ans, majoritairement situés dans la tranche d'âge 30-40 ans. Ils travaillent en majorité dans le secteur privé avec des mandats d'entreprise (DB, DS, élu CE), même si une minorité vient des administrations ou des entreprises publiques.

12. Suivant la période à laquelle ils adhèrent, les syndiqués partagent une certaine communauté d'expériences, qui correspond aux temporalités de leur organisation syndicale. Cf. Labbé (D.), Croisat (M.), *La fin des syndicats*, *op. cit.*

13. Les termes de « nouveaux » militants ou de « génération d'adhésion » sont à utiliser avec précaution, car ce type d'enquête synchronique ne capte que les adhérents étant restés au sein de la CFDT et ne prend pas en compte de manière longitudinale le désengagement et donc le *turn-over*. Cf. Fillieule (O.), dir., *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005.

14. Defaud (N.), « L'adaptation » de la CFDT..., *op. cit.*

de l'évolution des profils des adhérents et des militants, nous avons aussi exploité deux enquêtes par questionnaires réalisées en interne en 2002, l'une sur des militants généralement syndicalistes à temps plein (les délégués au 45<sup>e</sup> congrès de la CFDT à Nantes) et l'autre sur un grand rassemblement d'adhérents et de militants à Bercy<sup>15</sup>. Ces matériaux ont enfin été complétés par des observations *in situ* de différents rassemblements et congrès organisés par la CFDT<sup>16</sup>.

## **Une politique volontariste, à visée transformatrice**

Si la question du recrutement des adhérents a toujours été au cœur de l'action de la CFDT puis de la CFDT<sup>17</sup>, c'est l'ampleur du déclin des effectifs qui a incité les responsables syndicaux à repenser, au début des années 1980, dans des termes nouveaux les orientations et la forme de la politique de syndicalisation. Dès le début, cette stratégie de resyndicalisation est polysémique. Indissociable de la conversion de la CFDT au réformisme, elle signifie tout à la fois le recentrage sur des questions strictement syndicales et le développement des adhésions, ces deux orientations devant se fondre dans la promotion d'un « *syndicalisme d'adhérents* », dont le sens va évoluer au fil du temps.

### ***Une politique centrée sur les dimensions internes de l'organisation***

L'analyse des textes politiques et notamment des notes du Bureau national et des résolutions de congrès depuis 1976 permet de saisir la genèse de la politique confédérale en matière de syndicalisation. Celle-ci est intrinsèquement liée à l'analyse de la baisse régulière, mais modérée des adhérents entre 1977 et 1982, notamment dans le secteur privé et à partir de 1983 au constat d'une chute brutale dans tous les secteurs professionnels. Cette baisse est d'autant plus marquante qu'elle intervient après douze années de progression (1964-1976). Entre 1977 et 1988, la CFDT perd la moitié de ses adhérents. Ce contexte fortement dégradé incite la confédération à mettre en place une politique volontariste et centralisée. Elle prend la forme en 1984 d'un Groupe d'action pour la syndicalisation (GAPS), composé de quatre secrétaires confédéraux volontaires, à qui la Commission exécutive confie un mandat pour essayer de comprendre ce qui se passe. Dès le début et indépendamment des éléments de contexte économique

---

15. Les résultats des enquêtes auprès des délégués au Congrès sont utilisés régulièrement par les chercheurs qui travaillent sur la CFDT pour étudier le profil des militants à partir de tableaux publiés par la Confédération, cf. Groux (G.), Mouriaux (R.), *La CFDT*, Paris, Economica, 1989 ou Defaud (N.), *op. cit.*

16. Cécile Guillaume a été chargée d'étude salariée à mi-temps de 2001 à 2005 à la Confédération et a participé à différentes enquêtes qualitatives et quantitatives internes au sein du service Recherches et Diagnostics, notamment en 2002 lors du congrès et du rassemblement de Bercy. Sophie Pochic a assisté au congrès de la fédération Métallurgie et Mines en mai 2008. Plus récemment (novembre 2008), elles ont assisté ensemble à deux meetings lors de la campagne pour les élections prud'homales, l'un au Zénith à Paris et l'autre organisé par la CFDT Cadres à la Maison de la chimie.

17. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif », art. cit.

et politique, la CFDT fait le choix de mener une réflexion sur les fonctionnements internes de l'organisation. Cette entrée organisationnelle est au cœur du travail d'enquête mené par le GAPS. Elle est également caractéristique de la politique de syndicalisation dans son ensemble. Par contraste avec la CFTC, celle-ci passe en effet par le renforcement de l'organisation elle-même (création d'un fonds spécial, réorganisation des structures, formation des acteurs du développement), dynamique qui ne sera jamais démentie par la suite.

En se concentrant sur le secteur privé et sur les lieux où la syndicalisation recule, les membres du GAPS ont rencontré plus de mille militants et élaboré un diagnostic qui a fait date dans l'organisation. L'idée était de souligner le caractère insuffisant des explications par les grandes causes externes et de mettre l'accent sur le fonctionnement des structures et les comportements des militants. Ainsi, les « *constats du GAPS* » soulignent l'enjeu du renouvellement des pratiques syndicales pour la réussite de la politique de syndicalisation face à des « *sections syndicales repliées sur un petit noyau d'élus qui ne prennent pas en compte les adhérents, des collectifs qui passent leur temps en réunion et ont des contacts irréguliers avec les salariés et des adhérents qui n'ont pas de statut*<sup>18</sup> ». Par ailleurs le GAPS souligne que la chute d'adhérents n'a pas entraîné de réactions significatives et semble banalisée par les militants. Cet « *oubli collectif* » peut selon ces constats s'expliquer par une nécessité moins pressante de faire des adhérents du fait de l'accroissement des ressources externes et l'acquisition de droits supplémentaires, mais aussi par le refus de faire du « prosélytisme » et la notabilisation des militants qui cherchent à garder leur pouvoir et ne délèguent pas. Ce désintérêt pour l'adhérent est également analysé comme la perte d'une « *culture de l'adhésion* » par les sections syndicales (les militants ne proposent plus aux salariés d'adhérer) qui justifie en retour le besoin d'une politique centralisée et organisée, fortement soutenue par la confédération. Cela dit, les textes de congrès montrent la permanence des réticences des syndicats à l'égard de cette politique, moins sur sa finalité instrumentale (enrayer la désyndicalisation), que sur ce qu'elle implique en termes de transformation des pratiques syndicales et des modes de recrutement des militants.

### ***La promotion d'un syndicalisme d'adhérent : une notion évolutive***

Pour justifier sa démarche volontaire, la confédération s'est astreinte à donner un sens à sa stratégie avec la définition d'un horizon politique, le « syndicalisme d'adhérents », dont l'articulation avec les autres composantes de l'action CFDT – l'autogestion, le syndicalisme de masse et de classe, le réformisme, la défense de l'intérêt général – a été l'objet d'un travail permanent d'ajustements depuis plus de vingt ans. Si cette notion est déjà en germe dans les débats des années 1970<sup>19</sup>, elle s'affirme progressivement au cours des années 1980, supplantant celle de

---

18. Rapport du GAPS, décembre 1986 : « Les constats du GAPS ».

19. Au congrès de Brest en mai 1979, l'effort de syndicalisation est défini comme une « *nécessité vitale* ».

« syndicalisme de masse et de classe » en 1988. Elle vient apporter une dimension qualitative et politique à la visée de syndicalisation (entendue comme le fait de syndiquer plus de salariés) en cherchant à redéfinir les liens qui unissent les adhérents à l'organisation syndicale, l'individu au collectif. À cette époque, l'attention est mise sur la place de l'adhérent, sur ses droits, sur la nécessité de favoriser l'adhésion de tous et sur l'importance de la participation des adhérents à l'action syndicale (dans une visée d'émancipation individuelle et de progrès social), en parallèle avec la défense d'un droit d'expression des salariés dans les entreprises. Cette vision repose sur une critique implicite d'un syndicalisme de délégation et de représentation, modèle pourtant très français<sup>20</sup>. Elle entend ainsi rompre avec « *une vision aristocratique de l'adhésion, privilège de ceux qui sont formés, convaincus et qui ont accédé à l'accord idéologique avec l'organisation*<sup>21</sup> ». Cette perspective se justifie dans le cadre de la visée autogestionnaire du projet cédétiste.

Avec l'abandon progressif de cette référence à l'autogestion et au socialisme, le syndicalisme d'adhérents va progressivement être reformulé dans le cadre de la conversion au réformisme de la CFDT<sup>22</sup>, et la promotion d'un syndicalisme de proposition et de négociation. La dimension quantitative du syndicalisme d'adhérents va alors s'accroître (en lien aussi avec la réalité de la resyndicalisation dans les années 1990) et les débats sur la syndicalisation vont se techniciser (chiffres, méthodes, moyens, cibles...). La nécessité d'accroître le nombre d'adhérents est justifiée à la fois par une volonté de renforcer la représentativité de l'organisation en étant en phase avec la diversité des réalités sociales du salariat et par la nécessité de peser dans le rapport de force avec l'employeur. Au congrès de 1992, sa secrétaire générale, Nicole Notat, justifie clairement le besoin d'adhérents par le besoin de « *peser de tout son poids dans la négociation* » et la nécessité de « *renforcer l'audience de la CFDT* ». Le thème de l'intérêt général, déjà très présent dans la rhétorique cédétiste, est également convoqué. C'est à travers la contribution du plus grand nombre que la CFDT entend aboutir à une « *synthèse solidaire* », y compris sur le plan de ses positions nationales (enjeu de taille au cours de la période 1995-2003).

Progressivement, le syndicalisme d'adhérents devient la pierre angulaire du projet réformiste de la CFDT. Si la thématique de la participation n'est pas abandonnée, elle passe au second plan et fait progressivement l'objet d'un « *recadrage* ». La montée en force des conflits internes à partir de 1995 va conduire la confédération à délimiter les liens entre participation et démocratie syndicale. Dans sa réponse au congrès de 1995, Nicole Notat affirme ainsi clairement que le « *choix des pratiques participatives, la valorisation de la place de l'adhérent ne doit pas conduire à ériger la démocratie directe en mode de fonctionnement* »

---

20. Andolfatto (D.), « Les syndicats français ont-ils besoin d'adhérents ? », communication à l'Institut supérieur du travail, 12 octobre 2006.

21. Note du Conseil national, mai 1980 : « Rapport sur la syndicalisation ».

22. Defaud (N.), « L'adaptation » de la CFDT..., *op. cit.*

démocratique, ni à se recommander du basisme dont on connaît tous les effets manipulateurs », insistant sur la nécessité d’obéir aux règles de la décision majoritaire. Par la suite, c’est une rhétorique de l’écoute et du dialogue qui va s’imposer, que ce soit par le biais d’expérimentations à visée participative dans les sections syndicales (comme le TEQ, Travail En Questions, méthode d’enquête visant à favoriser le lien entre les militants et les salariés) et le recours à des débats avec les militants impliquant des dirigeants nationaux, à l’instar des quarante débats qui ont fait suite à la crise de 2003 sur les retraites. Les pratiques participatives sont ici conçues soit comme un moyen d’alimenter la politique revendicative, soit comme une façon de s’assurer du partage et de la mise en œuvre des décisions prises par les dirigeants. Si la résolution du congrès de 2006 accorde une place renouvelée à l’importance des « pratiques participatives et des exigences démocratiques », affirmant notamment la nécessité pour les sections syndicales de réunir les adhérents, de leur donner la parole, de les consulter, de les informer et de leur donner l’occasion de participer, le texte réaffirme aussi le rôle primordial des syndicats, « premier lieu de synthèse des réalités professionnelles différentes ». De manière assez classique, l’action du syndicat doit permettre de construire des revendications solidaires et de défendre l’intérêt général contre la division entre catégories de salariés et le repli sur eux-mêmes. L’affirmation de son rôle comme acteur politique central y compris en matière de syndicalisation peut être interprété comme une volonté de résister à la fois aux tentations corporatistes des sections d’entreprise, mais également aux « dérives gauchistes<sup>23</sup> ».

### **L’adhérent, figure dévalorisée**

Même dans sa période autogestionnaire, la CFDT a eu du mal à se défaire d’une vision élitiste et idéologique de l’adhésion. Comme le montrent d’autres travaux, le grand paradoxe du syndicalisme d’adhérents est d’avoir révélé combien l’adhérent apparaissait comme un « personnage incongru<sup>24</sup> » dans le paysage syndical (en particulier à une époque où les effectifs syndicaux étaient en chute libre). La valorisation de l’adhérent peut s’analyser d’abord comme une volonté de distinguer la primauté du travailleur-adhérent par rapport au travailleur non organisé<sup>25</sup>. Elle ne remet pas en cause la figure centrale du militant et la sélectivité des modes de recrutement syndicaux. D’ailleurs, le constat d’un syndicalisme fonctionnant sur le mode de la délégation est perçu soit comme un problème, soit comme une opportunité de développer des services aux adhérents. Le débat du congrès de 1985 montre bien l’opposition entre les tenants d’un syndicalisme de services et ceux qui évoquent le risque de transformer la CFDT en « marchand de soupe ». Cela dit, dans les deux cas, le principe de l’adhésion volontaire est préservé et la sélectivité des modes de recrutement n’est

23. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif », art. cit.

24. Andolfatto (D.), Labbé (D.), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau “modèle social” ? », *Revue française de science politique*, 56 (2), 2006.

25. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif », art. cit.



pas remise en cause, les uns défendant un syndicalisme de militants et les autres acceptant de faire une place aux adhérents qui le méritent, ceux qui s'engagent pour des motifs idéologiques et qui participent à l'action syndicale. Dans leur ensemble, les militants ont donc développé une vision duale de l'adhérent, avec une distinction entre la figure exigeante (et rare) de l'adhérent-futur militant, et la grande majorité des adhérents-consommateurs. Dans cette perspective, l'adhérent est soit une figure transitoire entre deux niveaux d'engagement défini d'abord par sa dimension idéologique, soit un client que l'on va chercher à satisfaire et fidéliser. Cette dichotomie peut sans doute expliquer la permanence d'un questionnement interne sur les risques du syndicalisme d'adhérents : « *Les adhérents en nombre conduiraient-ils la CFDT à mettre ses valeurs sous le boisseau ?* », « *Les adhérents nouveaux tireraient-ils nos ambitions vers le bas ?*<sup>26</sup> ».

Pourtant, dès les prémises de sa réflexion sur la syndicalisation, la CFDT avait souligné la nécessité de redonner une place à l'adhérent, d'expérimenter de nouvelles formes d'adhésion, de mieux comprendre ses mécanismes et de « *reconnaître que les raisons d'adhérer sont nombreuses et doivent être reconnues comme telles*<sup>27</sup> ». En même temps, elle semble n'avoir jamais construit une vision fine et nuancée des adhérents et de leurs motivations, en dépit de différents travaux sociologiques internes ou externes qui sont venus alimenter sa réflexion<sup>28</sup>. Conséquence peut-être de l'orientation vers un syndicalisme de masse ne posant aucune condition à l'adhésion, la confédération a progressivement enfermé la grande majorité des adhérents dans une vision assez utilitariste. Cela l'a conduit à développer une réflexion sur leurs droits, sur les services que l'on peut leur proposer (défense, couverture des risques professionnels, déroulement de carrière, social, consommation), et sur les circuits et procédures d'accueil<sup>29</sup> pour faciliter la démarche d'adhésion et minimiser les risques de pertes techniques<sup>30</sup> (retraite, changement d'emploi, mobilité géographique). C'est dans cette perspective que l'on peut lire la préoccupation ancienne (et particulièrement accentuée depuis le tassement de la courbe de progression des adhésions) de la confédération à l'égard de la « fidélisation » des adhérents selon un terme indigène. Celle-ci est souvent analysée comme la nécessité non seulement de sécuriser techniquement le maintien de l'adhésion

26. Note du Bureau national, février 1993 : « Développement grand format ».

27. Congrès de Strasbourg, 1988.

28. On peut citer d'abord les travaux du BRAEC (bureau d'étude interne) et notamment les différentes notes et documents qu'il a produits dans les années 1980 sur le délégué syndical (n° 20, avril-juin 1982), les militants (n° 33, septembre 1985), sur l'adhérent (n° 37, septembre 1986), mais également les travaux de l'équipe du CESTE qui ont construit une typologie nuancée des types d'engagement syndicaux, cf. Piotet (F.), Correia (M.), Lattès (C.), Vincent (J.), *Le développement de la syndicalisation à la CFDT*, op. cit., ou encore nos propres travaux en tant que chargée d'étude interne, cf. Guillaume (C.), *Le renouveau de l'engagement syndical. Le cas de la CFDT*, rapport de recherche CFDT/IRES, 2006. Il est vrai néanmoins que les travaux de recherche sur les adhérents au sens strict du terme restent rares.

29. Note du Bureau national, mars 2004 : « Circuits et procédures d'accueil et d'adhésion ».

30. Note du Bureau national, décembre 2003 : « Fidélisation des adhérents ».

(notamment avec l'instauration d'un prélèvement automatique « glissant »), mais également de « *nourrir le lien avec l'adhérent* » par une communication constante et une attention particulière à ses besoins<sup>31</sup>. Contrairement à d'autres analyses qui suggèrent que la rétention des adhérents est d'abord liée à des incitations idéologiques<sup>32</sup>, une grande majorité de responsables semble convaincue qu'une partie des pertes d'adhérents est liée à un déficit de services offerts et au caractère utilitariste des adhésions<sup>33</sup>.

## Des effets contrastés, une politique sous perfusion confédérale ?

Cette politique volontariste « *top-down* » impulsée par la confédération va avoir des effets indéniables mais contrastés, signe d'une appropriation inégale suivant les militants. On peut faire ici le parallèle avec les travaux sur l'adoption de pratiques de resyndicalisation offensives et participatives aux États-Unis désignées sous le terme d'*organizing*<sup>34</sup>. Selon ces auteurs, deux facteurs-clés de réussite de ces stratégies sont repérables : le portage politique de cet objectif au sommet de l'organisation et la conviction des « *leaders* » militants locaux<sup>35</sup>.

### ***Une progression différenciée, entre volontarisme organisationnel et effets de contexte***

Jusqu'en 2000, la CFDT consacre beaucoup d'efforts et de moyens à la « *démultiplication* » du processus de resyndicalisation<sup>36</sup>, ce terme de *démultiplication* étant utilisé en interne pour désigner une stratégie de persuasion en cascade des niveaux intermédiaires de l'organisation (fédérations, puis syndicats, puis sections). La confédération développe une politique de changement organisationnel décrite dans un rapport externe en 1994<sup>37</sup> comme « *rationalisée*

31. Dans les années 1990, l'hypothèse d'avantages conventionnels réservés aux adhérents a été explorée, cf. note interne du GAPS, novembre 1992. Récemment, son secrétaire général, François Chérèque, a relancé l'idée de services spécifiques offerts par le syndicat, comme l'accompagnement des mobilités professionnelles.

32. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif », art. cit.

33. La difficulté à fidéliser est souvent renvoyée, sans autre explication, aux nouveaux adhérents qui « *viennent pour un soutien juridique et partent quand il est réglé* », cf. dossier de presse interne, avril 2008.

34. Bronfenbrenner (K.), Friedman (S.), Oswald (R.), *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*, Ithaca, ILR Press, 1998 ; Milkman (R.), ed., *Organizing Immigrants: The Challenge for Unions in Contemporary California*, Ithaca, Cornell University Press, 2000 ; Fairbrothers (P.), Yates (C.), *Trade Unions in Renewal. A Comparative Study*, New York, Routledge, 2003 ; Milkman (R.), Voss (K.), dir., *Rebuilding Labor. Organizing and Organizers*, Cornell, Cornell University Press, 2004.

35. Voss (K.), Sherman (R.), « Breaking the Iron Law of Oligarchy. Union Revitalization in the American Labor Movement », *The American Journal of Sociology*, 106 (2), 2000. Plus précisément, les auteurs distinguent trois facteurs-clés : une pression centralisée pour favoriser l'innovation locale, une crise politique du leadership local et la présence de leaders « *outsiders* » avec une expérience militante forgée en dehors des syndicats.

36. Note du Bureau national, février 1993 : « Développement grand format ».

37. Ce rapport « externe » financé par une convention CFDT-IRES est réalisé par des sociologues du travail qui annoncent cependant dès l'introduction leur proximité avec la CFDT, cf. Piotet (F.), Correia (M.), Lattès (C.), Vincent (J.), *Le développement de la syndicalisation à la CFDT*, op. cit.

sur un « modèle industriel » », via l'optimisation des ressources et la formalisation des modes de fonctionnement et des procédures. La formation en est le pivot central afin de convaincre les militants et de les outiller en fonction de leur contexte spécifique à partir de diagnostics locaux. Plus largement, la politique de développement est rappelée lors de tous les rassemblements et dans la presse syndicale, et se matérialise par des objectifs chiffrés intégrés dans les « plans de travail » des syndicats et des sections. Dès 1987, pour mobiliser ou contourner les structures intermédiaires relativement passives, apparaît l'idée de spécialiser dans cette fonction des militants, travaillant à leur côté ou en leur sein. Suite à des expérimentations réalisées dans deux fédérations de la fonction publique<sup>38</sup>, ces « développeurs » vont augmenter en nombre, sous la forme d'un groupe en 1987, devenu réseau en 1989<sup>39</sup>. Progressivement les fédérations et régions mettent en place leur propre politique, mais la confédération garde un rôle d'impulsion (rassemblements militants), de définition de priorités (catégories cibles, slogans), de formation des développeurs et surtout de financement<sup>40</sup>.

Cette politique semble porter ses fruits puisque, dès 1988, l'hémorragie s'arrête et le nombre de cotisations progresse de manière constante pour atteindre en 2000 le niveau historique maximum de 1976<sup>41</sup>. Le taux de progression annuel<sup>42</sup> (cf. graphique 1) est souvent supérieur à 5 %, même en période de récession économique (1993-94) ou de crise interne (1995 sur le dossier des retraites<sup>43</sup>). Il atteint même le taux record de 9 % en 1999 par un effet indirect de la négociation sur les trente-cinq heures via le mandatement, notamment dans les PME<sup>44</sup>. Cette preuve par les résultats paraît confirmer les dirigeants de la CFDT dans la pertinence de leur stratégie organisationnelle<sup>45</sup>. Cependant, derrière ces évolutions se cachent de fortes disparités d'une fédération à l'autre,

38. Majoritairement présentes dans la fonction publique qui recrute, la territoriale (Interco) et l'hospitalière (Santé).

39. Note du Bureau national, octobre 1989 : « Une nouvelle étape ».

40. Un fonds confédéral créé en 1989 finance les actions engagées par les fédérations et les régions via des « contrats de développement » et des décharges fédérales pour participer au financement des postes de développeurs. En 2007, la syndicalisation compte pour plus de 50 % des financements du fonds d'organisation / syndicalisation.

41. Document interne DOF, juillet 2001 : « Histoire d'une courbe ».

42. Le taux de progression est calculé à partir du nombre de cotisations par an, et donc intègre les entrées (nouvelles adhésions) et les sorties (désadhésions pour raisons multiples).

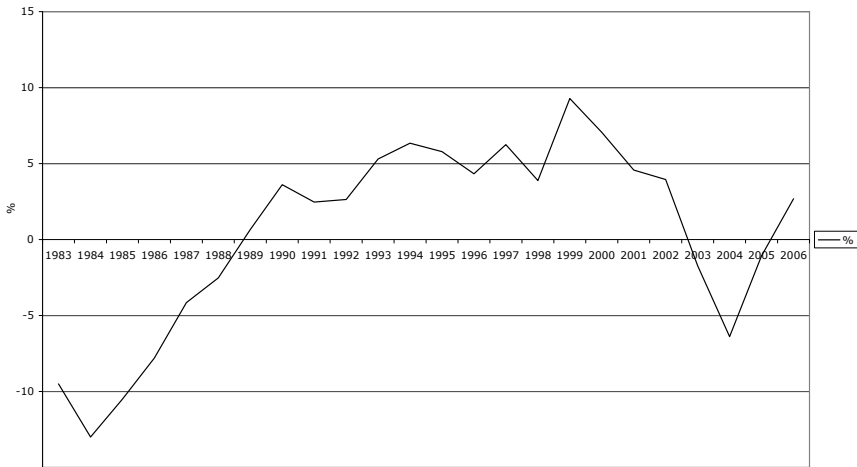
43. Conflit social sur la réforme des retraites, qui prévoyait l'alignement des régimes de la fonction publique et des régimes spéciaux sur ceux du secteur privé. Mené par les syndicats de cheminots, ce conflit a paralysé la France pendant trois semaines en décembre 1995 et abouti au retrait du projet de réforme par le gouvernement d'Alain Juppé. Au sein de la CFDT, il génère des tensions internes entre la Confédération, sur un positionnement réformiste et certaines régions ou fédérations comme celle du Transport, plutôt défensives.

44. La CFDT a mandaté plus de 30 000 salariés pour négocier la réduction du temps de travail, dont beaucoup étaient des primo-adhérents, qui souvent n'ont pas renouvelé leur cotisation ensuite.

45. Certains auteurs parlent davantage d'une reconquête des cotisations, grâce au prélèvement bancaire automatique, qui facilite la fidélisation des adhérents. cf. Andolfatto (D.), Labbé (D.), « La transformation des syndicats français. Vers un nouveau "modèle social" ? », art. cit. Cet élément technique est cependant à nuancer car il été mis en place dès 1980.

d'un syndicat à l'autre, d'une section à l'autre. Sur la période 1990-2000, 50 % de la progression et de l'apport de nouveaux adhérents a été assuré par trois fédérations : Interco<sup>46</sup>, Services<sup>47</sup>, Santé et Services sociaux<sup>48</sup>. Cette croissance éloigne donc encore davantage la CFDT de son passé industriel et continue à l'ancrer dans la fonction publique, même si elle perd en audience dans la fonction publique d'État.

**Graphique 1 : Taux de progression annuel des cotisations<sup>49</sup>**



Les notes internes, voire les rapports réalisés en externe<sup>50</sup>, ramènent souvent ces différences à la « prise en charge » en interne du dossier par les structures intermédiaires, surtout en termes de convictions des dirigeants locaux et de moyens dégagés. Le lien entre ces moyens et le mécanisme des mises à disposition de la fonction publique ou de grandes entreprises à statut, et plus rarement de grandes

46. Secteurs d'activité : fonction publique territoriale, administrations centrales, assemblées parlementaires, Conseil économique et social, Instituts régionaux d'administration, services des eaux et services funéraires.

47. Secteurs d'activité aujourd'hui couverts par la fédération : assurances, commerce, chambres consulaires, habillement cuir textile blanchisserie, hôtellerie tourisme restauration, immobilier, mouvements et associations, prévention et sécurité, professions judiciaires, propreté, services à la personne, travail temporaire.

48. Quel que soit le type de secteur, public, libéral ou associatif.

49. Courbe réalisée à partir du document « Histoire d'une courbe », *op. cit.*, complété après 2001 par des sources internes.

50. L'étude menée par l'équipe du CESTE en 1994 avance ainsi que les mécanismes explicatifs des différences de résultats d'un syndicat sont surtout liés à la nature de la prise en charge de cette politique par les équipes syndicales. Le fait que l'enquête soit concentrée sur le secteur public contribue à « neutraliser » l'effet secteur et conditions d'emploi, et met donc l'accent sur les dimensions proprement organisationnelles, cf. Piotet (F.), Correia (M.), Lattés (C.), Vincent (J.), *Le développement de la syndicalisation à la CFDT*, *op. cit.*

entreprises privées avec un droit syndical avantageux n'est jamais explicite, peut-être en raison de l'opacité des ressources externes du syndicalisme français<sup>51</sup>. Dès 1989, la fédération Santé compte vingt-trois développeurs, contre zéro pour d'autres fédérations (Hacuitex<sup>52</sup>, PTT ou Services). Le rôle des facteurs externes liés au secteur est également loin d'être négligeable<sup>53</sup>, que ce soit en termes de création/destruction d'emplois (services vs industrie), mais aussi de stabilité/précarité des statuts d'emploi (pour convaincre les personnes d'adhérer<sup>54</sup> mais aussi pour dégager du temps et former des équipes stables autour de cet objectif).

À partir de 2000, les taux de progression commencent à diminuer. Cet essoufflement peut s'interpréter par un effet d'usure que le conflit de 2003 sur les retraites<sup>55</sup> va sans doute accentuer. La CFDT estime en effet que cette crise a entraîné le départ de 30 000 adhérents et militants, parfois de sections entières, souvent dans des fédérations ou régions considérées comme oppositionnelles à l'orientation réformiste de la confédération<sup>56</sup>. Ces départs de militants souvent anciens apparaissent cependant assez peu corrélés à la politique de syndicalisation mise en place, car ils sont liés à des désaccords politiques avec les positions nationales et locales<sup>57</sup>. En revanche, de manière plus générale, la politique de syndicalisation achoppe effectivement sur la question de la rétention des adhérents. Si cette difficulté est évoquée dès les années 1980, elle devient centrale à partir de 2000 suite au premier chiffrage des sorties par rapport aux entrées (6,5 sorties pour 10 entrées en 2000, puis 7 sur 10 en 2003<sup>58</sup>). Bien qu'une analyse plus nuancée

51. Andolfatto (D.), Labbé (D.), « Faut-il aider les syndicats ? », *Le Débat*, 2006.

52. Habillement-Cuir-Textile.

53. Les réussites en termes d'*organizing* aux États-Unis ont également été concentrées dans certains secteurs (services, santé et télécommunications), alors que la majorité des autres syndicats ont continué à perdre des adhérents. Bronfenbrenner (K.), Hickey (R.), « Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies », in Milkman (R.), Voss (K.), eds, *Rebuilding Labor...*, *op. cit.*

54. La très grande difficulté à syndiquer les salariés précaires sur contrats « atypiques » (intérimaires, CDD, stagiaires) et *a fortiori* les chômeurs se retrouve d'ailleurs dans toutes les organisations syndicales. Cf. Bérout (S.), Garibay (D.), *Enquête sociologique sur les délégués au 47<sup>e</sup> congrès de la CGT 2003. Quelles évolutions ?*, rapport CGT-IRES, 2006.

55. Lors du conflit social sur la réforme du régime de retraite (allongement de la durée de cotisation des fonctionnaires à quarante ans notamment), la CFDT se démarque d'autres organisations syndicales comme la CGT et Sud par sa position réformiste. Elle accepte le projet de réforme dès mi-mai 2003 après avoir négocié des avancées et notamment la possibilité de départ anticipé pour les « carrières longues » (les salariés ayant commencé à travailler avant seize ans). Les positions confédérales sur le dossier étaient connues et majoritairement acceptées en interne, depuis le conflit de 1995. Cependant, la déclaration inattendue du secrétaire général, François Chêrèque, dans les médias, jugeant le « compromis acceptable », le lendemain d'une grande manifestation unitaire à laquelle avaient participé de nombreux militants cédétistes, et avant la validation politique par le Bureau National, a créé de nombreuses tensions internes. Elle a suscité le départ des derniers militants ouvertement oppositionnels à la confédération, dont l'exécutif de la Fédération Transport.

56. En particulier dans certains bastions traditionnels, comme les administrations et les grandes entreprises publiques (particulièrement de transport), certains militants et adhérents partant dans d'autres syndicats (Sud et CGT) ou cessant toute activité syndicale.

57. En 2003, la CFDT annonce officiellement 28 % de démissions pour désaccord politique sur le dossier des retraites, cf. dossier de presse interne, avril 2004. Par comparaison, en 2008, seulement 5 % des départs sont attribués à des désaccords, cf. dossier de presse interne, avril 2008.

58. Note du Bureau national, décembre 2003 : « Fidélisation des adhérents ».

ait été produite par la fédération de la fonction publique territoriale estimant à 40 % le volume des entrées/sorties liées à des flux techniques (effets des mutations géographiques et professionnelles et des retraites)<sup>59</sup>, l'ampleur de l'effort à fournir pour maintenir le niveau des adhésions est sans doute perçue comme très décourageante par des fédérations ou des régions qui sont sur des secteurs en décroissance ou en récession. Tout en réaffirmant la volonté de la CFDT « d'être toujours plus nombreux », le congrès de Grenoble en 2006 prend ainsi acte du caractère perçu comme incantatoire de la politique de développement, suite au refus de nombreux syndicats de voter pour des objectifs chiffrés lors de plusieurs congrès de structures.

### ***Une appropriation sélective de la syndicalisation par les militants***

Au-delà de l'unanimité de façade à l'égard de la politique de développement affichée dans les instances nationales de décision, les entretiens avec les militants révèlent de fait une appropriation différenciée suivant les secteurs, les positions dans l'organisation et surtout les générations d'adhésion. De nombreuses fédérations, y compris parmi les pionnières en matière de développement, défendent aujourd'hui une approche plus intégrée et qualitative du développement (certaines ayant ainsi renoncé à former des développeurs spécialisés), avec l'idée de « sur-mesure » en fonction des situations locales et des motivations des militants. L'adhésion à l'objectif de « développement » semble par ailleurs variable selon les générations de militants. Les nouveaux (souvent plus jeunes) sont dans leur grande majorité convaincus de la nécessité d'amener d'autres salariés à les rejoindre afin de conserver une légitimité au syndicalisme et de peser dans la négociation (contrairement à l'idée que les militants se contenteraient d'un syndicalisme sans adhérents) ou de faire des adhérents pour ensuite repérer des militants (argument du « vivier » utilisé par exemple en formation). On constate davantage de réticences chez les militants âgés, même si l'enjeu du renouvellement générationnel pour anticiper le « papy-boom syndical » semble l'emporter dans les collectifs vieillissants, y compris au niveau fédéral et régional. Comme le souligne un jeune secrétaire régional : « *Quand il y a le feu au lac, tu es bien obligé de t'y mettre* ». Cela dit, dans cette perspective, il s'agit moins de faire des adhérents que de mettre en place « une politique des responsables » pour faire monter des militants en responsabilité et consolider l'appareil syndical.

Par un effet de conviction, mais aussi de division des tâches au sein des collectifs militants et/ou de leur proximité supposée avec le public-cible<sup>60</sup> (les jeunes et les femmes, par exemple), ce sont souvent les jeunes qui se retrouvent chargés de la fonction de développement. Dans certains secteurs professionnels, il est possible

59. Bérail (L.), L'action : médiation entre l'individu et le collectif. Le cas d'une organisation syndicale fédéraliste en développement, mémoire de DEA, Paris, EHESS, 2003.

60. Cette idée de recrutement par proximité et identification est même théorisée comme le principe du « *like recruiting like* » dans les stratégies d'*organizing*.

de leur offrir cette responsabilité dans un contexte relativement confortable en termes de droit syndical, via des détachements ou des mises à disposition, que ce soit dans les fonctions publiques ou les grandes entreprises à statut (EDF, SNCF, La Poste, etc.). Avec une fonction de « développeur », ils peuvent alors circuler librement sur différents sites, soit pour faire du développement interne – renforcer des équipes déjà constituées (aide à la rédaction de tracts, à la préparation d'élections), soit pour faire du développement externe – aller syndiquer dans des « déserts syndicaux » (PME, TPE, secteur tertiaire privé). Or les jeunes salariés ont moins de chances d'être recrutés dans ces segments professionnels du service public<sup>61</sup>, et encore moins sur des contrats de fonctionnaires ou de salariés à statut. Dans toutes les autres situations, seul un mandat d'élu permet d'avoir une protection vis-à-vis de l'employeur pour militer et d'avoir du temps libéré pour le syndicalisme via les heures de délégation (pour les formations, pour les manifestations, pour les rassemblements, pour les actions en dehors de l'entreprise). Il s'agit alors de prendre la charge du développement en plus d'autres mandats, souvent dans un contexte de répression syndicale, à l'image de Rudy, jeune ouvrier dans une fédération vieillissante (la métallurgie).

### **Rudy ou le « cauchemar » du développement dans une PME**

Dans une PME sous-traitante de l'automobile de 150 personnes du Nord de la France, au départ une entreprise familiale, un jeune ouvrier spécialisé sans aucun diplôme (il a quitté l'école à 21 ans après deux échecs dans des CAP où il avait été mal orienté) devient adhérent en 2004 pour se protéger contre les abus de la hiérarchie. Titulaire d'un CDI après trois ans d'intérim en poste de nuit, il a reçu un avertissement car il n'avait pas nettoyé la deuxième machine sur laquelle il avait accepté de « dépanner » son chef d'atelier (en cas d'urgence sur les délais, il acceptait parfois de travailler sur deux machines en même temps). Se sentant vulnérable car la direction vient de changer, il se rend à l'Union Mines Métaux –UMM – de sa région pour savoir comment réagir. Le secrétaire du syndicat lui conseille de se couvrir en envoyant un courrier de contradiction en recommandé, mais cette résistance est vécue comme un affront par un nouveau patron qui veut asseoir son autorité. C'était le seul syndicat qu'il connaissait car son père (divorcé, avec qui il a peu vécu) y était déjà syndiqué, même s'il n'avait jamais discuté de cela avec lui. Après un moment d'hésitation (« faut-il quitter la boutique ? attendre de me faire battre ? ou les emmerder et me battre ? »), sur les conseils et avec le soutien de l'UMM, il crée de toutes pièces la section de son entreprise et devient un « novice cumulant » (DS, DP, secrétaire du Comité d'Entreprise, élu au Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT), avec quinze heures de délégation, dans une guerre ouverte avec les petits chefs de l'atelier.

Faire des adhérents est pour lui le seul moyen d'instaurer un rapport de force (il a fait 23 adhérents en deux ans et demi), mais son inexpérience et l'absence de culture

61. La fonction publique d'État est notamment touchée par ce phénomène, avec des recrutements qui ne remplacent pas les départs en retraite et une moyenne d'âge en croissance.



syndicale dans cette PME créent de fortes tensions avec les adhérents et avec les salariés, majoritairement ouvriers spécialisés. Dès sa nomination en tant que DS par exemple, quinze « intérimaires récurrents » ont été licenciés car la direction était en défaut et ne respectait pas le tiers-temps (ne pas dépasser 18 mois sur le même poste). Quatre personnes voudront pour cela lui casser la figure car elles considéraient que « *c'était de ma faute* ». Quatre ans après, à 29 ans, il vit un « *cauchemar au quotidien* », le syndicalisme d'entreprise est trop personnalisé, surtout quand les salariés « *attendent tout du délégué syndical* », dans un contexte de productivisme et aujourd'hui de récession (du chômage partiel vient d'être annoncé en octobre 2008, avant sans doute des licenciements). Bien intégré dans son syndicat, il a commencé à travailler dans le réseau de développement des jeunes de sa fédération, dans lequel il a montré des « *capacités de leader* » selon les dirigeants et aimerait continuer sa « *route syndicale* », comme développeur notamment. « *Ce travail de l'ombre* » lui permettrait de ne plus porter de bleu de travail et pourquoi pas, aller dans le Sud de la France qui le fait tant rêver... Il a commencé à faire circuler son CV via son secrétaire de syndicat, mais il sait que ces postes sont pourvus par « *cooptation* » et connaît peu de gens en dehors de sa région.

### ***La difficulté des nouveaux entrants à « trouver leur place »***

Les syndicalistes ayant eu des fonctions à temps plein de « développeurs », sur un secteur ou une zone (comme les « chantiers PME »), parfois en tant que salariés en CDD multi-employeurs (fédération, région, syndicat) ou simplement avec des responsabilités en termes de développement (en plus d'autres mandats) évoquent également parfois des problèmes organisationnels d'une autre nature que sont les conflits de pouvoir et de territoire avec les responsables des structures intermédiaires. En essayant de changer les pratiques syndicales des équipes, en collaboration avec différents niveaux de l'organisation (fédération ou interprofessionnel), ils se rendent compte souvent que leur action gêne voire dérange de nombreux militants élus ou nommés déjà en place.

Arrivant parfois avec des expériences de bénévolat dans le milieu associatif, où les bénévoles sont des ressources pour l'action, ou tout simplement convaincus de l'intérêt de la syndicalisation, les nouveaux militants peinent à comprendre au départ les réticences de militants plus anciens à faire des adhérents, et plus largement à leur « faire de la place » dans les collectifs militants. Ils découvrent progressivement la réalité de l'institutionnalisation<sup>62</sup> des pratiques syndicales dans les grandes entreprises ou les administrations : des sections d'élus aspirés par les mandats spécialisés, avec très peu de réunions avec les adhérents et parfois même entre eux, en régime de croisière. Ils se heurtent surtout au caractère oligarchique des fonctionnements syndicaux<sup>63</sup>. Le rôle de blocage des

62. Rosanvallon (P.), *La question syndicale...*, op. cit.

63. Voss (K.), Sherman (R.), « Breaking the Iron Law of Oligarchy... », art. cit.



« leaders locaux » déjà en place est bien sûr davantage évoqué par les nouveaux arrivants dans des sections ou des syndicats créés depuis longtemps et d'une certaine taille (maison-mère d'une grande entreprise, entreprise publique ou administration d'État) alors qu'il est plus rarement mentionné dans de nouvelles sections de petite taille (filiales ou PME). Cette difficulté à participer peut expliquer la défection d'adhérents, et notamment des jeunes, qui arrivent avec des attentes élevées, voire idéalisées à l'égard de l'organisation syndicale<sup>64</sup> et sont déçus par l'offre d'engagement proposée, qu'il s'agisse de la réalisation d'activités concrètes ou de l'accès au débat sur les orientations de l'action. Lise a ainsi vécu le moment entre l'adhésion et sa sollicitation pour une élection comme un moment de latence surprenant, alors qu'elle souhaitait s'investir dans un milieu traditionnellement syndiqué (l'Éducation nationale).

### **Lise ou le moment de latence surprenant**

Enseignante agrégée, Lise a été accueillie dès son premier poste en collège par le « correspondant de section » qui a fait aux quatre nouveaux enseignants affectés une présentation de quinze minutes de la CFDT et du SGEN, en leur laissant un bulletin d'adhésion. Elle reconnaît que cette prise de contact a été essentielle car même si elle est fille de militants syndicalistes, elle n'avait « *pas eu le réflexe d'adhérer* » à l'IUFM. Mais elle reste une simple adhérente pendant cinq ans alors même qu'elle aurait aimé s'investir. Elle reçoit des courriers, des invitations à des réunions du conseil syndical (« *sans sollicitation personnelle, ça ne dit pas grand-chose* »), elle participe aux grèves ou manifestations, mais elle n'a pas vraiment l'impression de « *participer* ». Cette faible intégration des nouveaux lui semble liée à un problème démographique : une équipe vieillissante dans une fédération en déclin. « *Ils avaient eu tellement de refus qu'ils étaient résignés à ne pas redemander, ne sachant pas que moi j'étais prête à faire. Une génération de militants un peu désabusés, submergés de boulot et dans un fonctionnement avec des gens qui étaient là depuis pas mal de temps.* » Mais elle l'explique aussi par un fonctionnement de section basé sur l'entre-soi ; ils ne la sollicitent pas car elle est « *géographiquement excentrée et pas connue* ». Et enfin par une participation restreinte à l'exercice de mandats électifs : « *Quand il s'agit d'une élection, on sait, c'est une tête de liste, c'est un milieu de liste. Mais là, on va la solliciter pourquoi ? Sur quoi serait-elle prête à venir ?* »

À la faveur d'une élection des CAP<sup>65</sup> où il manque quelqu'un sur la liste des enseignants agrégés, elle est enfin sollicitée directement. Jeune et femme, elle est alors rapidement aspirée dans une nouvelle équipe régionale qui vient de se créer après une fusion de syndicats, dont elle devient secrétaire au bout de trois ans : « *C'était plus facile de faire sa place dans un truc en construction* ». Dès son intégration, elle s'investit sur le développement via une décharge fédérale (de trois heures puis de

64. Rooks (D.), « Sticking it out or Packing it in? Organizers retention in the New Labor Movement », in Milkman (R.), Voss (K.), eds, *Rebuilding Labor...*, *op. cit.*

65. Commission administrative paritaire, instance de représentation et de dialogue de la fonction publique française.

sept heures) car il s'agit pour elle d'une urgence vitale : « *On n'est pas tellement représentatif. Il y a deux pelés et trois tondus. Et dans l'Éducation nationale au train où vont les départs en retraite, on va arriver à un taux de syndicalisation qui sera proche du privé, même pire... Il faut absolument redresser la barre. Et il faut recréer une vraie vie syndicale, une vraie vie en réseau pour qu'on sache ce qui se passe dans les bahuts, où on ait des remontées d'informations, où on puisse avoir de vrais débats parce qu'on sera nombreux. Et là, je pense que c'est la condition pour refaire émerger le laboratoire d'idées qui a existé autrefois.* » Si son cumul de différents mandats l'a éloigné des élèves (elle tenait à garder deux heures de cours), à 35 ans, elle considère que son « aventure » syndicale s'achève, en partie en raison du faible investissement du SGEN sur ce dossier du développement, mais aussi de son envie de prendre le temps de faire un enfant.

Comme l'a constaté Lise, très peu de sections déjà en place souhaitent ou arrivent à laisser de la place pour des bénévoles sans mandat, c'est-à-dire des adhérents. Cela dit, un des paradoxes observés est qu'une fois en responsabilité dans leur section, les « nouveaux » militants ont eux-mêmes souvent du mal à instaurer des fonctionnements participatifs, par manque de moyens ou par effet de socialisation militante. S'ils défendent souvent une conception assez basiste (et locale) du syndicalisme au nom de l'utilité de l'action pour les salariés, caractéristique sans doute des profanes (à l'image des nouveaux entrants en politique)<sup>66</sup>, et adhèrent en majorité à l'objectif du développement, ils ne mettent pas pour autant en place des pratiques syndicales participatives. Ils optent souvent pour un fonctionnement resserré autour d'un noyau stable d'élus. En cela, les nouveaux ne se distinguent pas particulièrement des plus anciens... Comme l'exprime Jules, trente-cinq ans, cadre et délégué syndical à la SNCF : « *On fait des réunions de section, on fait des réunions de bureau, on fait des assemblées générales. Ça prend du temps ça aussi. Des fois t'as l'impression que ça sert à rien, je te le dis franchement, si c'est dire après que ça a été fait démocratiquement, voilà. Parce que l'adhérent simple il s'en fout, il est CFDT, mais il aurait pu être autre chose peut-être des fois, ce qu'il veut lui, c'est que dès qu'il a un problème, il faut le résoudre : problème de notation, problème de logement, problème. Tu as cette catégorie-là qui représente 80 % des adhérents. Dans les 20 % qui restent, tu as un potentiel militant mais qui ne s'exprime pas forcément.* » On retrouve ici toute l'ambivalence des militants à l'égard des adhérents, perçus dans leur grande majorité comme individualistes et utilitaristes, ainsi que la permanence d'une vision élitiste de l'adhésion, comme le souligne Bertrand, 30 ans, jeune responsable fédéral issu du syndicalisme étudiant : « *J'entends parfois certains militants dire : il faut qu'ils passent par le filtre des valeurs CFDT, c'est quasiment comme s'il fallait un diplôme pour rentrer à la CFDT.* » Cela dit, la méfiance à l'égard de la « démocratie » dans le fonctionnement des collectifs militants est aussi le fruit d'apprentissages

66. Guillaume (C.), « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation : la permanence paradoxale du "plafond de verre" à la CFDT », *Politix*, 78, 2007.

parfois douloureux dans l'exercice des mandats, quand de nouveaux militants ont précisément joué le jeu du partage des responsabilités (refusant par exemple de cumuler) et ont été mis en difficulté dans leur équipe par des plus nouveaux peu formés ou instrumentalisés. Faire participer des non-initiés, c'est toujours prendre le temps et le risque de devoir justifier des modes de fonctionnement, des orientations politiques, des modes d'action privilégiés.

Cette clôture des collectifs militants peut aussi s'interpréter comme un conflit entre *insiders* et *outsiders*, autour des maigres rétributions individuelles du syndicalisme, principalement les heures de délégation et le statut de salarié protégé<sup>67</sup>. Seul le mandat donne légitimité et protection pour agir syndicalement, particulièrement dans les contextes de répression syndicale, et permet de se dégager du temps pendant les heures de travail. Dans le secteur privé, les délégués dissuadent parfois les nouveaux adhérents désireux de s'engager d'agir sans mandat, en raison des risques professionnels que cela peut générer dans un contexte de relatif isolement des militants<sup>68</sup>. Les élus qui souhaitent conserver leurs mandats peuvent aussi voir les nouveaux entrants comme des concurrents, particulièrement si la perte de leur mandat peut les exposer professionnellement alors même que leur engagement a entravé leur progression de carrière. C'est notamment le cas des ouvriers ou des techniciens âgés délégués syndicaux dans un contexte de réduction d'effectifs, comme l'exprime Rudy : « *Quand ils nous voient nous les jeunes qui portons un projet fédéral, ils nous voient d'un mauvais œil car tu es le petit jeune qui va les faire sauter de leurs chaises.* »

## **Une offre de participation sélective : les enjeux de la professionnalisation syndicale**

Si le caractère oligarchique des fonctionnements syndicaux explique en partie la difficulté à ouvrir et démocratiser plus largement les collectifs militants, une autre hypothèse de travail mérite d'être explorée. La restriction des espaces de participation ne serait-elle pas liée aussi de manière plus souterraine à la « professionnalisation » de l'activité militante, sur le terrain comme dans les appareils syndicaux ? En prolongeant le fil de l'analyse sur la sélectivité du recrutement<sup>69</sup> à la CFDT, nous souhaitons montrer que la fabrication et la promotion de militants, sélectionnés sur leurs compétences et leur niveau de qualification au moins

67. Dans le milieu ouvrier, ces « petits avantages » des délégués syndicaux peuvent ainsi simplement consister à « quitter un moment la chaîne, pouvoir aller en réunion, échapper à certaines formes d'intimidation par les chefs », cf. Pialoux (M.), Beaud (S.), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999, p. 342.

68. Comme l'a expérimenté une fédération, la simple participation à une formation syndicale (via un congé déposé à la DRH, qui est un droit des salariés, qu'ils soient adhérents ou non) peut entraîner dans des contextes tendus une sortie de l'entreprise (non-renouvellement de CDD ou d'intérim, licenciement pour une faute bénigne) ou une rapide désadhésion pour se protéger des pressions de l'employeur.

69. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif », art. cit.

autant que sur leur investissement militant, marquent la fin de l'ouvriérisme à la CFDT<sup>70</sup> et l'émergence de nouveaux critères de sélection, particulièrement discriminants pour les salariés peu qualifiés.

### ***La professionnalisation des pratiques syndicales : de quoi parle-t-on ?***

Bien que souvent évoquée par les chercheurs en science politique, en particulier pour dénoncer un syndicalisme de « professionnels », la professionnalisation du syndicalisme est d'abord appréhendée à l'aune de l'évolution des statuts<sup>71</sup> des militants syndicaux (croissance des effectifs permanents) et de leurs attributions, et de manière plus fragmentaire du point de vue du contenu et des critères de légitimité de l'activité syndicale. Cette professionnalisation est par ailleurs définie comme problématique du point de vue de l'idéal-type de la profession, le syndicalisme ne parvenant pas à être reconnu comme un métier car les organisations syndicales n'œuvrent pas dans le sens d'une organisation et d'une structuration d'un « espace professionnel » à part entière, comme semblent en témoigner les difficultés de reconversion de certains permanents<sup>72</sup>. D'un point de vue sociologique, ce constat qui porte surtout sur le déficit de reconnaissance institutionnelle du « métier syndical » n'invalide pas pour autant la réalité du mouvement de professionnalisation et de rationalisation du champ syndical qui se manifeste *de facto* par une définition interne des conditions d'accès à cette activité et une fixation de ses modes d'exercice<sup>73</sup>. Par ailleurs, ce que ces travaux ne permettent pas de saisir finement, c'est l'évolution et la concurrence des modes de légitimité qui contribuent aujourd'hui à modifier les critères de recrutement, de formation et d'organisation des parcours militants.

Dans une première acception largement partagée par les militants anciens (et donc les responsables), la compétence syndicale se construit dans la rencontre entre certaines qualités individuelles, qui se reflètent notamment dans la naturalisation fréquente des aptitudes et dispositions à militer, et une gamme d'apprentissages et de savoirs syndicaux accumulés au fil du temps, sur le mode du compagnonnage et de l'autodidaxie<sup>74</sup>. Cette définition se double en général d'une dimension vocationnelle, proche du modèle de l'artiste<sup>75</sup>, survalorisant l'investissement personnel, l'exemplarité, la loyauté et le dévouement à la cause. On retrouve ici les

70. Defaud (N.), « L'adaptation » de la CFDT..., *op. cit.*

71. Le militant professionnalisé étant celui qui est « dégagé de ses obligations de travail ». Cf. Ubbiali (G.), La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Éléments pour une socio-histoire, Thèse de sociologie, Paris 1, 1997, p. 344.

72. Ubbiali (G.), « La reconversion des professionnels du syndicalisme », *Travail et emploi*, 80, 1999.

73. Monjardet (D.), « Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière », *Sociologie du travail*, 1, 1987.

74. Pudal (B.), *Prendre parti. Pour une sociologie historique du PCF*, Paris, Presses de la FNPS, 1989.

75. Ubbiali (G.), *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT*, *op. cit.*

traces du syndicalisme « idéologique et ouvrier<sup>76</sup> » typique du modèle français. Or cette définition héritée se voit questionnée aujourd'hui par la nécessité d'avoir ou d'acquérir des compétences techniques (gestionnaires, juridiques, comptables, informatiques, linguistiques) et des connaissances formelles (politique, sociale, économique), non réductibles aux traditionnels savoir-faire syndicaux, sur un mode plus individuel que collectif. Cette recomposition peut s'interpréter dans le cadre de l'évolution des attributions des élus d'entreprise, à la fois dans le sens d'une technicisation des mandats de CE et CHSCT, et plus généralement de la spécialisation accrue de ces mandats. Elle est aussi liée au déploiement du projet réformiste cédétiste qui incite les militants, dans le champ professionnel ou inter-professionnel, à s'engager dans la négociation et le suivi de dossiers complexes nécessitant souvent une compréhension globale du contexte socio-économique, d'autant plus large que l'on monte dans la hiérarchie syndicale.

L'observation récente d'un meeting de la CFDT<sup>77</sup>, dans le cadre de la campagne pour les élections prud'homales de 2008, nous a permis de constater combien l'organisation valorise l'expression d'un syndicalisme « responsable », qui s'engage dans l'accompagnement des transformations sociales et économiques des entreprises en négociant des accords souvent très techniques avec les directions. De nombreux exemples de « bonnes pratiques » de négociation ont ainsi été valorisés en matière de GPEC<sup>78</sup>, de conditions de travail ou de pénibilité.... Comme le soulignent de nombreux responsables de syndicat, et l'exprime François Chérèque lors de ce meeting, « *nos militants sont très professionnels, sérieux et font bien leur boulot* », au risque parfois de s'enfermer dans un processus de professionnalisation localisée<sup>79</sup>, centrée sur les réalités de leur entreprise ou de l'institution paritaire dans laquelle ils sont élus (Assedic, CRAM, Prud'hommes...). Cet attrait pour une légitimité experte et la clôture du travail militant qu'elle entraîne sont d'ailleurs évoqués en interne pour expliquer des mauvais résultats de la CFDT aux dernières élections prud'homales<sup>80</sup>, les militants ne s'étant pas mobilisés pour faire voter les salariés car beaucoup font d'abord confiance aux accords et solutions qu'ils peuvent négocier avec leur direction. Il souligne la tension croissante entre le pôle « militant » de l'activité syndicale qui suppose d'agir pour et au nom de l'organisation syndicale et le pôle « professionnel » qui implique de construire sa légitimité dans la connaissance d'une réalité professionnelle particulière et de développer des compétences spécifiques liées à l'exercice d'un mandat<sup>81</sup>. Tension classique dans les mandats très spécialisés comme les

76. Bevort (A.), « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif », art. cit.

77. Meeting au Zénith de Paris, le 19 novembre 2008 dans le cadre du « tour de France » de François Chérèque.

78. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

79. Guillaume (C.), Mouret (B.), « Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », *Revue de l'IRES*, 44, 2004.

80. La CFDT a perdu plus de trois points entre 2002 (25,2 %) et 2008 (21,8 %).

81. Cette logique « compétence » est d'ailleurs omniprésente dans le contenu des formations pour les élus d'entreprise, mais également pour les responsables (quel que soit le niveau), au détriment souvent des apports plus théoriques généralement délivrés par des universitaires (droit, économie, société) et même des

prud'hommes<sup>82</sup>, mais qui tend peut-être à se diffuser. Cette orientation pragmatique de l'action génère aussi parfois un décalage avec les motivations à l'entrée de certains nouveaux militants, comme l'exprime Bertrand : « *Les jeunes militants s'engagent sur démocratie, dialogue social, justice sociale ! Ils ne s'engagent pas parce qu'il faut aller négocier les NAO<sup>83</sup> ou parce que la GPEC, c'est bien !* »

### ***Le niveau de diplôme, critère non avoué de sélection ?***

Cette évolution a pour conséquence de modifier les critères de recrutement et de sélection des militants, moins sur des considérations idéologiques (à l'exception d'une opposition affichée à la ligne confédérale) que sur la démonstration d'un « potentiel » à s'engager et d'une capacité à remplir les tâches qu'on leur confie. Non seulement les militants se doivent toujours de démontrer leur capacité d'investissement et le caractère altruiste de leur motivation, ce qui les différencie des adhérents opportunistes (qui adhèrent pour obtenir un service), mais s'ils veulent progresser dans leur parcours syndical, ils sont dans l'obligation d'avoir ou d'acquérir les compétences spécifiques liées à leur mandat<sup>84</sup>. Comme dans d'autres sphères professionnelles, le travail syndical se spécialise et fait l'objet d'une division, le profil des militants variant en fonction des responsabilités occupées, avec des effets de seuil. Si la croyance dans les valeurs d'émancipation, particulièrement chère à la CFDT, et la réussite aussi de certains parcours autodidactes, empêchent souvent les responsables de voir la réalité de la sélection qu'ils opèrent, l'analyse des profils des dirigeants montre notamment une élévation continue du niveau de qualification depuis le milieu des années 1980<sup>85</sup>. Celle-ci est corrélée à la conversion au réformisme de la CFDT sur la même période, et ne s'est pas démentie depuis. Cette sélection est d'autant plus marquée que l'on monte dans les échelons hiérarchiques (notamment secrétaires fédéraux et nationaux) et permet d'expliquer en retour les nombreux échecs qu'ont pu rencontrer des militants peu qualifiés, mais repérés pour leur capacité à mobiliser et représenter les salariés dans leur secteur d'activité et à qui l'on a « offert » un parcours syndical accéléré. Le développement des adhésions généré par la politique de syndicalisation dans certains secteurs d'activité en croissance (comme les services) et la pénurie de militants liée aux nombreux départs en retraite (mais également les effets de la politique « jeune » et « mixité ») contribuent à l'accélération des parcours des nouveaux militants

---

contenus plus politiques ou idéologiques (valeurs, histoire et orientations de la CFDT). Cette tendance est justifiée par les demandes des militants qui veulent « monter en compétence » et dérive parfois du côté de l'accompagnement individuel.

82. Willemez (L.), « Activités judiciaires et trajectoires juridiques. Les conseillers prud'hommes et le droit du travail », in Michel (H.), Willemez (L.), dir., *Les prud'hommes. Actualité d'une justice bicentenaire*, Bellecombe, Éditions du Croquant, 2008.

83. Négociation annuelle obligatoire.

84. On pourra se référer ici à l'ouvrage de Dugué (B.), *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octares, 2005.

85. Defaud (N.), « L'adaptation » de la CFDT..., *op. cit.*

qui souhaitent s'investir (modèle du cumul, temps réduit entre l'adhésion syndicale et la prise de mandats<sup>86</sup>). Or nombreux sont ceux qui soit ne sont pas assez formés par l'organisation, soit sont propulsés dans des fonctions qu'ils ne peuvent pas tenir, bien que l'on ait pu leur faire croire le contraire à l'image de Martine (illusion parfois entretenue par certains formateurs ou responsables qui ne sont pas conscients de l'exceptionnalité de leur propre parcours).

### **Martine, une ascension fulgurante rattrapée par ses origines sociales**

Fille de mineur, Martine a commencé à travailler à l'âge de 14 ans dans une teinturerie industrielle en 1972. Elle a exercé ensuite différents métiers dans le secteur du commerce et des services, avant de devenir gardienne d'immeuble pour pouvoir élever ses enfants et parce que le salaire de son mari, employé aux pompes funèbres, ne lui permettait pas de s'arrêter de travailler. Elle exerce cette fonction pendant 17 ans, se décrivant comme quelqu'un « *d'un peu privilégié* » car pourvue d'un grand logement de fonction et d'une loge indépendante et salariée d'une grosse entreprise avec un comité d'entreprise. Non syndiquée, elle reçoit un jour un tract de la CFDT qui la fait rire et qu'elle trouve percutant. « *Sans penser au syndicalisme* », elle décide de rencontrer l'auteure de ce tract. Celle-ci vient la voir dans sa loge et « *ça fait tilt tout de suite* ». Elle accepte d'être mise sur une liste en tant que DP suppléante en 1996. Peu de temps après, on la convie à une réunion du syndicat et « *ça va s'enchaîner à une vitesse grand V* ». Bien que réticente à y aller, car « *ça ne l'intéressait pas* », elle se retrouve au milieu d'une altercation violente entre les responsables du syndicat et les représentants de la fédération qui aboutit à la démission de toute l'équipe. De retour dans sa loge, les permanents fédéraux lui proposent de devenir secrétaire du syndicat, car lui disent-ils : « *Tu es peu intervenue, mais on a trouvé que c'était bien cadré* ». Elle leur répond qu'elle est « *désolée, qu'elle n'a pas de diplôme et qu'elle ne sait pas se servir d'un ordinateur* ». Ils lui conseillent de réfléchir et en discutant avec son mari, elle se dit « *qu'elle est pas plus con qu'une autre* » et décide d'essayer.

En un an, son syndicat passe de 30 à 500 adhérents. Six mois plus tard, on lui propose de monter à l'exécutif de la fédération, en tant que responsable du développement, de la mixité et d'une dizaine de conventions collectives. Bien qu'elle ait été choisie en tant que « *représentante* » des métiers peu qualifiés dans la commission exécutive, elle se sent dévalorisée, face à ses collègues issus de la maîtrise et de l'encadrement. Souvent, elle est obligée de se faire expliquer les choses, sur « *des débats très politiques et très transversaux* ». Elle est soutenue en sous-main par le secrétaire général, lui-même peu qualifié, et comme « *elle se sentait un petit peu honteuse* », elle fait une remise à niveau pendant deux ans, en cours du soir, mais ne le dit à personne... Finalement, elle ne fait qu'un mandat et redevient secrétaire fédérale, avec des fonctions de négociation de branche. En négociation, sur le terrain, avec les équipes, « *elle se sent bien, elle peut utiliser sa connaissance des réalités professionnelles* ». Aujourd'hui, dix ans plus tard, à cinquante ans, avec l'expérience qu'elle a acquise, elle pense qu'elle ferait les choses différemment, mais se « *trouve bien où elle est* ».

86. Bérout (S.), Garibay (D.), *Enquête sociologique sur les délégués au 47<sup>e</sup> congrès de la CGT 2003*, op. cit.



Quand on observe précisément le parcours des cadres et dirigeants en place, c'est à la fois la fréquence des qualifications moyennes et la longueur des parcours syndicaux, de même que le passage par des formations de « responsables<sup>87</sup> » (et la reprise d'études pour les moins qualifiés), qui permettent de comprendre leur accession aux plus hautes responsabilités. Dans ce contexte, la faible présence des femmes, en particulier peu qualifiées, mais également des immigrés et des ouvriers dans les structures nationales (fédérations ou confédérations), peut s'expliquer en partie par leur plus grande difficulté à se conformer à des attentes de rôle en décalage avec leurs aspirations ou trop difficiles à endosser (qu'il s'agisse des contraintes de disponibilité et de mobilité ou du niveau de qualification/compétence requis) dans un contexte où les apprentissages se font d'abord sur un mode individuel. En revanche, l'offre d'engagement correspond bien aux professions intermédiaires du privé (techniciens, agents de maîtrise) comme du public (éducation, travail social). Leur bagage scolaire initial leur confère à la fois une culture générale (capital culturel) suffisante pour construire une vision globale des problèmes ajustée à la « vision et aux valeurs CFDT » et développer des compétences d'analyse des enjeux politiques, ainsi qu'une capacité à se former individuellement et par eux-mêmes nécessaire à l'apprentissage des compétences plus spécialisées. Surtout le syndicalisme leur offre une « carrière alternative » relativement intéressante en termes de responsabilités et de salaire, alors que les cadres et les jeunes diplômés ont davantage à y perdre par rapport à leur carrière professionnelle<sup>88</sup>.

Cela dit, les bas niveaux de qualification (ouvriers, employés, catégorie C) continuent à être fortement représentés numériquement chez les militants et les adhérents, ce qui témoigne d'une relative ouverture aux salariés du bas de l'échelle. Sur les quelque 10 000 militants présents lors d'un rassemblement à Bercy en 2002 et ayant répondu à une enquête interne<sup>89</sup>, ils sont ainsi plus de 5 600 à appartenir à ces catégories. Cette forte proportion s'analyse d'ailleurs comme un des effets de la politique de syndicalisation, qui s'est particulièrement concentrée dans les PME, les services ou la fonction publique territoriale, dans laquelle on retrouve un salariat d'exécution. Cette orientation soutient la

---

87. Plusieurs dispositifs de formation réservés aux responsables nationaux ont existé au niveau confédéral, depuis la fin des années 1980, les régions et les fédérations ayant également mis en place des stages de longue durée pour leurs responsables soit dans une optique de renouvellement des responsables (encourager et donner envie aux militants de prendre des responsabilités), soit pour aider les nouveaux responsables à prendre leur poste.

88. Guillaume (C.), Pochic (S.), « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique*, 2009, à paraître.

89. Ce rassemblement visait à être une démonstration de force de la CFDT et la première rencontre de ce type pour François Chérèque juste avant les élections prud'homales de 2002. Cette enquête a un taux de réponse de 65 % sur les 16 000 militants présents, avec par contre un biais régional, les URI Midi-Pyrénées, Picardie, Franche-Comté et Limousin n'ayant pas pu diffuser le questionnaire. Les questionnaires étaient distribués via les responsables d'URI, soit dans les cars et trains se dirigeant sur Paris, soit par lettre pour l'URI Île de France, et récoltés lors du rassemblement par les chargés d'étude du service Recherche et Diagnostic.



féménisation de la CFDT en général, avec 45 % de femmes parmi les adhérents en 2008. Cela dit, si au total les militants présents au rassemblement de Bercy semblent « représentatifs » de ces catégories peu qualifiées dans la population active (59 % versus 56 % selon l'enquête Emploi 2002), ils sont sur-représentés parmi les militants les plus récents (71 %, cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Profils des militants suivant leur « génération d'adhésion »**

En %	Moyenne d'âge	% jeunes (< 35 ans)	% femmes	% ouvriers, employés ou catégorie C	% secteur privé	% TPE-PME	Effectifs	Répartition
Adhère avant 1974	57 ans	0	24	39	50	27	1 677	18
Adhère en 1975-1984	49 ans	0	31	49	54	34	1 967	21
Adhère en 1985-1994	45 ans	4	36	62	61	40	2 230	23
Adhère depuis 1995	41 ans	24	40	71	65	47	3 704	39
Ensemble	47 ans	10	34	59	59	36	9 578	100

Source : Enquête interne auprès des 2/3 des militants/adhérents présents au rassemblement de Bercy, 2002.

**Tableau 2 : Profils de responsables syndicaux suivant leur « génération d'adhésion »**

En %	Moyenne d'âge	% jeunes (< 35 ans)	% femmes	% ouvriers, employés ou catégorie C	% secteur privé	% TPE-PME	Effectifs	Répartition
Adhère avant 1974	55 ans	0	29	27	54	29	215	24
Adhère en 1975-1984	48 ans	0	34	31	41	22	338	37
Adhère en 1985-1994	44 ans	5	39	36	49	25	219	24
Adhère depuis 1995	40 ans	17	51	56	65	46	144	16
Ensemble	48 ans	4	37	35	50	28	916	100

Source : Enquête interne auprès de 2/3 des délégués au Congrès de Nantes de la CFDT, 2002<sup>90</sup>.

Les salariés du bas de l'échelle sont déjà moins nombreux quand on regarde les profils des délégués au Congrès confédéral de 2002 (35 %, cf. tableau 2). Cette proportion s'atténue encore quand on observe le profil des responsables syndicaux suivant leur génération d'adhésion, les plus anciens cumulant de nombreux mandats,

90. Cette enquête porte sur les délégués inscrits au congrès. Ils sont mandatés par leurs syndicats et cumulent de multiples mandats et responsabilités (4 en moyenne), la moitié étant syndicalistes à temps plein (permanents). Sur 1 417 inscrits, le taux de réponse est de 66 %. Les questionnaires étaient remplis lors du Congrès, distribués et récoltés par les chargés d'étude du service Recherche et Diagnostic, qui l'a ensuite dépouillé.

et suivant le type de responsabilités qu'ils occupent (dans leur entreprise et/ou au niveau local, régional ou national). Dans la génération ayant adhéré entre 1975 et 1984, la plus nombreuse, on descend à 31 % d'ouvriers ou employés, dont 27% parmi les secrétaires de syndicat et seulement 25 % parmi l'exécutif des fédérations (conseil ou bureau). Par ailleurs, la forte présence de salariés dans des postes peu qualifiés dans les générations les plus récentes occulte la diversité de leur niveau de diplôme<sup>91</sup>. Les entretiens avec des responsables de syndicats ou d'unions départementales (premiers niveaux de responsabilité en structure) nous incitent à penser que les diplômés « déclassés » en début de vie active dans des postes d'ouvriers ou d'employés, avec un bac ou même un bac+2, sont particulièrement repérés par les responsables en place. Ils se voient offrir des opportunités de promotion interne rapides, qu'ils perçoivent fréquemment comme un espace de rattrapage par rapport à leurs ambitions de départ, en l'absence d'une vision sur les possibilités de promotion interne dans l'entreprise<sup>92</sup>. Cette sélection par le niveau de diplôme, qui se manifeste aussi par le recrutement direct de jeunes diplômés sur des postes de secrétaires confédéraux ou fédéraux, reste néanmoins contestée par les responsables. Sans doute car elle va à l'encontre de l'idée de « l'école de la seconde chance » chère aux syndicalistes et minore aussi la dimension « sacrificielle » de l'engagement syndical, et les risques professionnels qui lui sont associés.

## Conclusion

Au fil du texte, nous avons essayé de comprendre le caractère finalement assez contrasté de la politique de syndicalisation à la CFDT. Celle-ci se caractérise en effet à la fois par un succès quantitatif sans doute unique en France, mais aussi par des limites qui sont liées en partie à la nature des fonctionnements internes et à l'évolution des pratiques syndicales. L'analyse montre que la volonté de promouvoir un « syndicalisme d'adhérents » achoppe d'une part sur les contraintes classiques, mais parfois sous-estimées, de l'action syndicale (droit syndical, répression syndicale...) et sur le caractère oligarchique des fonctionnements syndicaux, souvent justifié par une méfiance à l'égard des adhérents. Comme le soulignent d'autres travaux, il est souvent difficile pour les syndicats de démocratiser leurs modes de fonctionnement et de modifier leur « culture organisationnelle<sup>93</sup> », même quand c'est une des conditions de réussite des politiques de

91. Dans l'enquête Congrès 2002, parmi les 21 nouveaux secrétaires de syndicats (ayant adhéré depuis 1995) d'origine ouvrière ou employée, seuls 5 n'ont pas de diplôme, 9 sont des ouvriers qualifiés (CAP BEP), 4 ont un baccalauréat et 3 ont même un bac+2. Parmi ceux qui connaissent un parcours accéléré, comme par exemple les 8 nouveaux membres de l'exécutif d'une fédération (ayant adhéré depuis 1995) d'origine ouvrière ou employée, seuls 2 n'ont pas de diplôme, un a seulement un CAP BEP, 3 un niveau bac et 2 un niveau bac+2.

92. Cette concurrence entre entreprise et organisation syndicale pour attirer les jeunes dans la frange la plus diplômée du salariat d'exécution ou l'offre de promotion interne pour neutraliser des jeunes syndicalistes prometteurs a toujours existé, mais la démocratisation des études supérieures et le phénomène de déclasserment en début de vie active contribue sans doute à la hausse du niveau de diplôme des nouveaux militants.

93. Voss (K.), Sherman (R.), « Breaking the Iron Law of Oligarchy », art. cit.

syndicalisation. D'autre part, la restriction des espaces de participation révèle la permanence et l'évolution du processus de sélection des militants qui marque aujourd'hui clairement la « fin de l'ouvriérisme » chez les cadres et dirigeants de la CFDT. En somme, si le versant quantitatif du syndicalisme d'adhérents sert la construction d'un syndicalisme de négociation et de proposition (rapport de force, meilleure représentativité), sa dimension qualitative (associer et faire participer les adhérents) semble plus difficile à articuler avec l'évolution des formes de légitimité et des modes de recrutement liés à cette même conversion réformiste. Entre le peu d'espaces possibles d'investissement bénévole dans les collectifs militants (sur le mode du militant « d'appoint » qui donne un coup de main de temps en temps) et la diffusion d'un modèle d'engagement exigeant en temps et en compétences, on comprend bien la difficulté que rencontre la CFDT à faire participer les adhérents qui le souhaiteraient, sans forcément devenir militants.

---

**Cécile GUILLAUME** est maître de conférences à l'Université de Lille 1 et chercheure au CLERSE-CNRS. Elle s'intéresse à l'évolution des formes d'engagement syndical et aux effets de genre dans la construction des carrières syndicales et professionnelles, dans une perspective comparée européenne. Elle est membre du conseil d'administration de l'Institut de Recherches Économiques et Sociales au titre des personnalités scientifiques.

**cecile.guillaume@univ-lille1.fr**

**Sophie Pochic** est chargée de recherche au CMH-CNRS. Elle s'intéresse à l'évolution des carrières et à la reconversion professionnelle des cadres d'entreprise et des cadres syndicaux (permanents), dans une perspective genrée et comparative au niveau européen. Elle est membre du comité scientifique du GDR Cadres (<http://gdr-cadres.cnrs.fr>).

**sophie.pochic@ens.fr**

**Elles ont récemment publié ensemble :**

« Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de sciences politiques*, à paraître 2009 ; « What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance », *Gender, Work and Organizations*, 16, 2009 ; « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre ? », *Sociologie du travail*, 2, 2009 ; « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et société*, 17, 2007.