



HAL
open science

“ Semer... et récolter ? ” Le développement syndical à la CFDT

Kenshin Nakano, Frédéric Rey, Mariame Tighanimine

► To cite this version:

Kenshin Nakano, Frédéric Rey, Mariame Tighanimine. “ Semer... et récolter ? ” Le développement syndical à la CFDT. Lise; Ires; CFDT. 2024. hal-04529029

HAL Id: hal-04529029

<https://hal.science/hal-04529029>

Submitted on 2 Apr 2024

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.



le cnam



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

« SEMER, ... ET RECOLTER ? »

LE DEVELOPPEMENT SYNDICAL A LA CFDT

Kenshin Nakano, Frédéric Rey, Mariame Tighanimine

Lise-CNRS

Rapport final
Décembre 2023

Agence
d'objectifs
IRES

Kenshin Nakano : kenshin.nakano@univ-amu.fr

Frédéric Rey : frederic.rey@lecnam.net

Mariame Tighanimine : mariame.tighanimine@lecnam.net

Lise – Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique
UMR CNRS 3320

1, LAB40 – 2 rue Conté – 75003 Paris

« SEMER, ... ET RECOLTER ? »

LE DEVELOPPEMENT SYNDICAL A LA CFDT

Rapport final

Décembre 2023

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

REMERCIEMENTS

* *

*

L'équipe de recherche remercie la CFDT, le comité de pilotage de l'étude et l'Ires pour leur soutien dans la réalisation de cette étude.

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes qui nous ont ouvert des terrains d'enquête et qui ont donné de leur temps en acceptant de participer aux entretiens. Ces entretiens constituent le matériau original de ce travail. Nous remercions tous les responsables CFDT pour leur accueil et leur aide dans la réalisation de l'enquête.

Tous les entretiens et toutes les informations transmises lors de l'enquête ont contribué à enrichir la réflexion et les échanges qui ont permis la réalisation de ce rapport.

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	6
Introduction	9
• Méthodologie et programme de recherche.....	13
PARTIE I. Le développement en questions	15
Chapitre 1. La syndicalisation : la mesure d'un défi	16
A. Mesurer pour objectiver.....	17
B. Variété des mesures	19
C. La syndicalisation en France et dans le Monde	20
• 2013-2019 : un recul de la syndicalisation en France.....	22
• Des discriminations encore persistantes.....	27
Chapitre 2. Une histoire cédétiste du développement	31
• Le développement syndical au congrès de 1964.....	31
• 1965 : réforme du financement du Fonds de développement et d'équipement	33
• Le développement au congrès de 1967	34
• Congrès de 1970 : « La CFDT se porte bien ».....	35
• Congrès de 1973 à Nantes : le développement dans les marges	37
• Congrès d'Annecy de mai 1976 : le développement dans la crise.....	40
• Congrès de Brest de décembre 1978 : l'amorce d'un déclin	43
• Congrès de Metz de 1982 : stabilisation et syndicalisme de services.....	45
• Congrès de Bordeaux, 1985 : désyndicalisation et risques d'institutionnalisation.....	48
• Congrès de Strasbourg en 1988 : « trois années difficiles »	54
• Paris, 1992 : 42e Congrès de la CFDT – soulagement et prudence.....	58
• Congrès de 1995 à Montpellier : « une organisation solide et efficace »	62
• 1998 : Congrès de Lille – Une première place confortée.....	64
• 2002 : Nantes – Pour un « changement d'échelle » dans le développement	66
• 2006 : Grenoble – Un « combat permanent »	69
• 2010 : Tours – Développement et audience.....	75
• 2014 : Marseille – un congrès de continuité	80
• 2018 : Rennes – le développement ? une fragilité	83
• 2022 : Lyon – Le syndicalisme d'adhérents « à la peine ».....	84
Chapitre 3. Dix paradoxes et dilemmes du développement syndical	88
• Paradoxe n°1 – Le développement est au cœur du projet syndical de la CFDT depuis sa création, mais « personne » n'a la même définition	88
• Paradoxe n° 2 : Le développement est au cœur du projet syndical de la CFDT depuis sa création, mais il n'est pas une évidence pour tous	91
• Paradoxe n°3 : le paradoxe de la représentativité	94
• Paradoxe n°4 : le développement, inconditionnel ou sélectif ?	96
• Paradoxe n°5 : le développement des adhérents demande... des adhérents	97
• Paradoxe n°6 : la limitation des mandats et le manque de candidats.....	99
• Paradoxe n°7 : le chiffre, entre incitation, évaluation et sanction.....	100

•	Paradoxe n°8 : trop de développement « tue le développement » ?	101
•	Paradoxe n°9 : le développement est tout sauf naturel	102
•	Paradoxe n°10 : le développement produit de la cohésion interne	103
PARTIE II. Le développement en pratiques		105
Chapitre 1. Les travailleurs des plateformes		108
	Introduction	108
A.	De la non-mobilisation à la mobilisation : construction des ressources de mobilisations chez les livreurs à vélo	110
•	La désillusion au travail du livreur.....	110
•	La colère neutralisée	112
•	Les dispositions aux mobilisations collectives chez les livreurs à vélo.....	114
•	Les ressources apportées par la CFDT.....	117
B.	La mise en place du développement syndical auprès des livreurs à vélo	119
•	Les lectures cédétistes des transformations du travail	120
•	Les contraintes du développement syndical auprès des travailleurs des plateformes.....	125
•	Les atouts et faiblesses des livreurs à vélo comme une population à organiser	128
C.	Les enjeux du syndicalisme des livreurs.....	129
•	Différentes sources de la légitimité.....	131
•	L'intégration en question : les livreurs dans l'organisation syndicale.....	133
•	Une stabilisation difficile du collectif.....	134
•	Conclusion	135
Chapitre 2. Des syndicalistes et des réseaux (sociaux).....		138
A.	La contrainte au changement à l'ère des réseaux sociaux	139
•	Des réseaux sociaux difficiles à saisir.....	142
•	Des professionnels de la communication à la rescousse	146
•	Un rôle d'informateur difficile à endosser	148
B.	Un après Gilets jaunes et Facebook Files ? Influence des Big Tech sur le travail syndical de communication et d'information	149
•	Des effets avérés du changement d'algorithme de Facebook.....	150
•	Un travail syndical d'information et de communication façonné par les réseaux sociaux.....	153
C.	Une prise de conscience en demi-teinte d'une dépendance problématique.....	157
•	Une dépendance aux Big Tech relativisée au nom d'"opportunités" pour les syndicats.....	158
•	Un état de fait néanmoins critiqués par des militants mieux informés	160
Chapitre 3. Les démarches syndicales à destination des jeunes		164
A.	La syndicalisation des jeunes au fil des congrès de la CFDT.....	170
•	Les jeunes : aux premiers rangs du congrès fondateur de la CFDT.....	171
•	Le congrès de 1967 pour « une politique syndicale avec la jeunesse »	173
•	Le congrès de 1970 : « pour une action avec la jeunesse ».....	176
•	1973 : les jeunes : une couche sociale complexe	178
•	La fin des années 70 : vers une amélioration ?	180
•	Le congrès de Metz 1982	181
•	Bordeaux 1985 : lutter contre les préjugés.....	181
•	Strasbourg 1988 : répondre aux envies des jeunes.....	182
•	1992 : Coup de jeune sur la CFDT	182

• A partir de 1995 : des rapports moins détaillés.....	186
• Archives d'affiches CFDT à destination des jeunes.....	191
B. Les actions de développement syndical auprès des jeunes en 2022-23.....	201
• L'action de la délégation « Jeunes » confédérale.....	201
• L'opération RUSH de la F3C : structurer un réseau Jeunes militants	209
• La foire de Châlons :	214
Chapitre 4. Le syndicalisme « Cadres »	220
A. La syndicalisation des cadres dans les congrès confédéraux.....	234
B. Les pratiques de syndicalisation des cadres en 2022-23.....	240
• L'UCC (CFDT Cadres).....	240
• Task Force Cadres – ACDC.....	247
• Imagin' Cadres	252
Conclusion	261
Bibliographie.....	265
Bibliographie du Chapitre 1 ; Partie II – Les livreurs à vélo.....	268
Bibliographie du Chapitre 2 ; Partie II – Réseaux sociaux	269
Annexes.....	271
• Rapport 1973 : Éléments sur le développement de la CFDT.....	271
• Visuels d'actions interprofessionnelles de développement en 2023.....	273

INTRODUCTION

* *

*

L'étude « Semer,... et récolter ? » s'intéresse au développement syndical. Il s'agit d'un sujet sensible et important que la CFDT travaille de longue date au rythme des cycles d'adhésion, de désyndicalisation et de resyndicalisation. L'organisation bénéficie en la matière d'une véritable expertise. Beaucoup a été dit, écrit et expérimenté sur le sujet que ce soit par la Confédération, les fédérations ou l'interpro, les syndicats et les sections d'entreprises. Le sujet est aussi suivi de près par les institutions nationales, internationales, et par la communauté des chercheurs en relations professionnelles. Qu'attendre donc d'une nouvelle étude sur le sujet ?

En accord avec le comité de pilotage, nous avons souhaité intégrer des récits d'expériences significatives, des analyses de pratiques, des témoignages de responsables de terrain. A ces éclairages contemporains, nous avons ajouté un retour sur l'histoire de la syndicalisation à la CFDT à partir d'une relecture approfondie des rapports d'activité de congrès depuis 1964. Ce rapport s'appuie aussi sur plusieurs entrées thématiques, que ce soit des catégories de travailleurs – les jeunes, les cadres, les « travailleurs des plateformes » – ou des catégories d'action – les usages des réseaux sociaux pour le développement syndical. Ces apports contribuent à enrichir notre compréhension des questions de développement syndical.

Mais nous retiendrons surtout un enseignement majeur de ce travail : en matière de développement, rien n'est simple ni jamais acquis. Malgré les décennies d'expériences et l'abondante littérature sur le sujet, l'énigme du développement syndical persiste. Bien entendu, des avancées significatives ont été réalisées dans ce domaine, et l'on sait mieux aujourd'hui qu'hier quelles configurations sont plus favorables au développement syndical que d'autres. Notamment, il est reconnu qu'une présence syndicale active favorise grandement la syndicalisation. Les actions de proximité, la démonstration de son utilité par la négociation et la mobilisation contribuent à favoriser l'adhésion syndicale. Pourtant, sur le terrain, la définition même du développement est toujours sujette à interprétations, discussions, débats. L'étude SyndiDEV propose ainsi de s'intéresser, en complément des récits de pratiques et des témoignages d'expérience, aux réflexions de fond sur ce que signifie le développement syndical pour les responsables CFDT rencontrés dans le cadre de cette étude.

Introduction



L'année 2023 illustre bien la complexité de la question. D'abord, parce qu'elle marque une rupture spectaculaire par rapport aux années précédentes avec une hausse significative des adhésions. Ensuite, parce que cette rupture s'inscrit dans un contexte politique et social lui-même exceptionnel : la mobilisation massive de la CFDT contre la réforme des retraites. Enfin, parce qu'elle a nécessité de la part de l'organisation une véritable capacité à convertir cette séquence politique en nouvelles adhésions, ce qui n'a rien d'automatique.

Du point de vue de l'accroissement des effectifs, l'année 2023 a en effet toutes les chances d'être historique. Les réseaux sociaux et la presse confédérale diffusent durant l'été des chiffres encourageants qui contrastent avec l'exercice précédent. En juin 2023, la confédération annonce ainsi que « 48 327 travailleurs et travailleuses » ont rejoint l'organisation en seulement six mois soit une hausse de 5% des adhésions sur la même période de référence en 2022 : « Au 31 décembre 2022, la CFDT comptait 612 205 adhérents et adhérentes ce qui représente une hausse de 1,32 % par rapport à 2021, soit 7 971 adhérents de plus à quasi-parité, avec 51 % de femmes et 49 % d'hommes. » (Attestation des commissaires aux comptes 2022).

Même s'il faudra encore attendre la fin de l'année pour connaître le solde définitif de 2023, ces 48327 nouveaux adhérents contrastent fortement avec les chiffres de 2022. Ils contrastent aussi avec le bilan en demi-teinte des trois dernières années. Les syndicats réunis en congrès à Rennes en 2018 s'étaient fixé un objectif de hausse moyenne des effectifs à +10% pour les trois années à venir. En 2022, le rapport d'activité présenté au congrès confédéral de Lyon doit reconnaître que ces objectifs de croissance n'ont pas été atteints.

Les résultats exceptionnels du printemps 2023 s'expliquent en partie par le rôle de premier plan joué par la CFDT dans la mobilisation contre la réforme des retraites. Il s'agit en tout cas de l'hypothèse avancée par la confédération puisque Lydie Nicol, secrétaire nationale, déclare que « la mobilisation massive et historique contre la réforme des retraites a permis de poursuivre cette tendance [de 2022] de manière exceptionnelle » (ibid.). L'enthousiasme des équipes sur le terrain, revigorées par la mobilisation collective et le *leadership* de leur organisation durant la séquence, est d'ailleurs particulièrement visible sur les réseaux sociaux et a certainement contribué à dynamiser le recrutement d'adhérents. Le contexte national a donc clairement joué en faveur du développement syndical. Mais cette actualité a dû être relayée sur le terrain par des équipes qui ont su « transformer l'essai ». Les chiffres exceptionnels de 2023 ne tombent donc pas du ciel : ils correspondent à la rencontre entre un contexte national porteur et la capacité de l'organisation au niveau local à convertir ce contexte en nouvelles adhésions. L'actualité a ainsi donné un coup d'accélérateur à des pratiques de développement préexistantes, portées depuis de nombreuses années par l'organisation.

Introduction

Que les périodes soient à la croissance, à la stagnation ou à la désyndicalisation, les questions de développement amènent toujours à des considérations pratiques et stratégiques plus générales, qui invitent l'organisation à se repenser et se renouveler sans cesse. Dans cette perspective, le développement est dynamique, synonyme d'adaptation et de remise en question.

Cela n'a rien d'évident car, comme nous le verrons, le développement peut tout à fait être une source de reproduction et de maintien à l'identique de l'existant. Le développement peut se faire dans l'entre-soi, par cooptation entre semblables. Ce n'est pourtant pas la voie choisie par l'organisation, qui en a toujours préféré une plus ambitieuse, mais plus difficile. Elle a toujours associé le développement syndical avec une perspective de modernisation de son syndicalisme. Cette ambition passe par l'ouverture du syndicalisme à de nouvelles populations, à toutes celles – nombreuses – qui ne constituent pas le noyau dur du syndicalisme : les travailleuses, les jeunes, les cadres, les salariés des petites entreprises, les travailleurs précaires, racisés... Le développement est ainsi pensé comme une force de transformation de l'organisation de l'intérieur. L'évolution de la sociologie des adhérents doit refléter plus fidèlement la diversité des mondes du travail, de manière à rendre plus pertinentes les plateformes revendicatives. En résumé, la CFDT est à l'image de son développement.

Les entretiens réalisés en 2022-2023 dans le cadre de cette étude, et le retour sur les archives de Congrès, confirment la centralité de cette question complexe, qui apparaît à la fois comme un préalable à l'action collective et un débouché de l'action collective, un point de départ et un point d'arrivée vers lequel convergent d'autres dimensions essentielles de l'organisation, comme ses modes de fonctionnement, ses priorités, la place accordée aux adhérents, les articulations entre le « revendicatif » et la « syndicalisation ».

Une étude sur le développement syndical est aussi une étude sur le syndicalisme et la CFDT, ce qui en fait une thématique bien particulière pour la recherche.

D'une part, à l'échelle de l'organisation, elle s'inscrit toujours dans un contexte sociopolitique et économique particulier qu'il s'agit de prendre en considération. La CFDT repense en permanence sa politique de développement en contexte, tout en essayant de rester fidèle à son projet social et politique. L'exercice n'est pas simple. Chaque période présente de nouveaux défis, qui nécessitent de prendre en considération de nouvelles dimensions sociales, économiques, politiques, technologiques, et aujourd'hui de plus en plus souvent environnementales. Ces défis suscitent des réflexions approfondies de l'organisation sur ses capacités de développement, et plus largement sur ses moyens, sa légitimité, sa position dans les rapports de forces avec les pouvoirs publics et les patronats.

D'autre part, sur le terrain, la question ne laisse personne indifférent. Les entretiens réalisés à la Confédération, dans les fédérations et les régions, à l'Union Confédérale des ingénieurs et cadres (CFDT Cadres), dans les entreprises ont été riches d'enseignements sur les pratiques de développement, mais également et peut-être encore plus sur les sens pluriels que nos interlocuteurs leur donnaient. Si les perceptions du développement sont généralement positives, les entretiens témoignent d'une certaine prudence et d'interrogations persistantes sur les tenants

Introduction

et les aboutissants de cette question syndicale centrale. Plus fondamentalement encore, les entretiens ont souvent donné lieu à des réflexions de fond sur ce qu'est, ou devrait être, le « développement », sur sa définition et ses contours. De quel développement parle-t-on et qu'est-ce que « développer » signifie ? Du premier contact à la fidélisation, où commence et où s'arrête le développement ? Est-il équivalent à la syndicalisation ? Plus largement, le développement se trouve-t-il par défaut inscrit dans toute pratique syndicale ou est-il (doit-il) être une pratique spécifique impliquant des compétences et des techniques particulières ? Le développement est-il celui de l'organisation, de son influence, de ses capacités d'action et de réalisation, de ses effectifs ? S'agit-il d'une pratique, d'une politique, d'une conséquence de l'action revendicative, ou de tout cela à la fois ? Finalement, comment mesurer le développement d'une organisation syndicale ?

Ces « questions dans la question » sont apparues au fil des échanges et à la lecture des supports disponibles. Elles découlent aussi du réflexe sociologique qui consiste à déconstruire les catégories syndicales pour en saisir les contradictions, la complexité et les variations. Nous verrons également comment les réponses apportées renvoient à des préoccupations syndicales centrales, comme évoquées plus haut, qui impliquent des choix organisationnels significatifs sur le type de syndicalisme défendu, la place de l'adhérent, les évolutions souhaitées de l'organisation, les priorités nationales et locales...

Comme le développement intéresse aussi les universitaires et les chercheurs en sciences sociales, parfois sous les termes de resyndicalisation, de renouveau ou de redynamisation du syndicalisme, la littérature contribue à clarifier ce qu'il signifie. Nous rendons compte dans ce rapport d'une partie de cette littérature qui suit de près l'évolution des effectifs syndicaux, en France et ailleurs. Nous verrons également que des travaux nombreux se sont intéressés à des catégories spécifiques de travailleurs, souvent situées aux marges du syndicalisme, pour rendre compte des enjeux, des difficultés et des réussites du développement syndical au-delà de son public historique – l'homme blanc ouvrier de l'industrie. Plus récemment, les rapports entre le syndicalisme et les « travailleurs des plateformes » ont fait l'objet d'une attention toute particulière dans les recherches en science sociale. Dans le contexte de l'ubérisation, cette catégorie incarne un nouveau défi pour le développement syndical en reposant des questions anciennes : comment accéder à cette population, comment lui rendre attractif le syndicalisme, comment l'accompagner dans la création de solidarités nouvelles, comment lui donner la possibilité de participer au projet syndical et à l'organisation ? Des questions qui se posent finalement pour de nombreuses catégories de travailleurs éloignées du syndicalisme, en raison de leur vulnérabilité, de leur précarité, de la taille réduite de leur entreprise, de leur origine ethnique, de leur sexe ou de leur âge... Enfin, des pratiques émergentes sont étudiées. Le recours aux réseaux sociaux notamment bouscule les pratiques habituelles et redéfinit les proximités entre travailleurs et syndicalistes. Durant la crise sanitaire, les « groupes WhatsApp », « Facebook » ou « Instagram », les envois groupés de mail, ont accompagné le recours généralisé aux « sessions zoom ». Aussi pratiques que ces solutions techniques puissent paraître, elles posent de nombreuses questions sur les utilisations qui sont faites des données personnelles recueillies, sur le rôle des algorithmes dans

Introduction

la sélection des informations et des suggestions d'affiliations... Les réseaux sociaux peuvent être de puissants leviers de développement, comme des instruments de surveillance et d'affaiblissement des solidarités collectives, sans que les utilisateurs n'en aient réellement conscience. Notre étude consacre un chapitre à cette question épineuse amenée à se développer dans les années à venir, avec la perspective également de la généralisation des IA.

Notre étude aborde ces différentes « sous-questions », plus ou moins directement, en lien avec la question centrale du développement. Le rapport présente des exemples de « bonnes pratiques », et des réflexions plus générales sur le sens du développement dans l'histoire de la CFDT, jusqu'à aujourd'hui. Elle repose sur plusieurs sources dont, essentiellement, des séries d'entretiens approfondis réalisés avec des responsables et militants de l'organisation. L'analyse de supports syndicaux, archivés ou consultés en ligne, ainsi qu'une revue de la littérature académique complètent le matériau discursif obtenu par entretien.

- ***Méthodologie et programme de recherche***

Les études de l'Agence d'Objectifs de l'Ires posent souvent une question principale qui conduit à interroger des dimensions essentielles du syndicalisme et des relations professionnelles. L'étude « SyndiDEV », consacrée aux « pratiques de développement de la CFDT » ne fait pas exception à la règle.

La note de cadrage du projet d'étude de la CFDT invitait l'équipe de recherche à regarder du côté des « pratiques de développement syndical », entendues comme des « pratiques de proximité », des « stratégies de développement de la syndicalisation » et des « modalités d'action spécifiques afin de développer une proximité avec les travailleurs ». L'organisation s'intéresse en particulier au développement en direction des métiers à « prédominance d'emplois précaires », en direction des travailleurs isolés ou encore des secteurs à forte croissance d'emploi. Plus précisément, la note de cadrage attend de l'étude qu'elle « décrive et analyse une pluralité de pratiques syndicales d'écoute et d'analyse des attentes des travailleurs dans l'objectif de mesurer les effets différenciés des modes variés de construction de réponses « sur mesure » aux attentes et problématiques identifiées. »

Les liens entre trois dimensions de l'action syndicale sont ainsi mis en évidence : l'écoute et la compréhension des problèmes des travailleurs permet de formuler de réponses adaptées (« sur mesure ») qui conduisent – en conséquence – au développement syndical, qui peut prendre la forme d'une immédiate ou différée.

En accord avec le comité de pilotage de l'étude, ces différentes dimensions ont été traitées dans le cadre d'une enquête qualitative mobilisant la méthode des entretiens approfondis de type semi-directifs. Cette méthode, classique des sciences sociales, permet un échange relativement libre et fluide tout en conservant un cadre thématique précis et identique pour les différentes personnes interrogées.

Introduction

L'enquête a été réalisée en trois temps. Un premier temps « exploratoire » permet de réaliser des entretiens qui défrichent le sujet avec des responsables confédéraux, fédéraux et régionaux. Cette première étape offre une vue générale des enjeux de développement tels qu'ils sont appropriés par les responsables interviewés. Elle donne aussi un accès à des personnes ressources pour une deuxième phase, plus ciblée, de l'enquête. En effet, la seconde phase d'enquête consiste à approfondir la recherche dans plusieurs directions définies en comité de pilotage, grâce à des entretiens complémentaires. Pour l'étude SyndiDEV, quatre directions ont été choisies et ont donné lieu à deux séries d'entretiens, ponctuées par des échanges en comité de pilotage pour consolider la démarche : les livreurs à vélo des plateformes, les jeunes, les cadres et les usages des réseaux sociaux dans les pratiques syndicales de développement.

Ce rapport est structuré en deux grandes parties. La première – le développement en questions – contient trois chapitres, qui permettent de revenir sur les enjeux de mesure de la syndicalisation (chapitre 1), puis de revenir longuement sur l'histoire riche de la CFDT du point de vue de ses rapports au développement, de 1964 à 2022 (chapitre 2). Ce détour historique permet de mettre en perspective nombre de réflexions actuelles, et d'identifier une série de paradoxes présentés dans un troisième chapitre (chapitre 3).

La deuxième partie de ce rapport – le développement en pratiques – présente quatre chapitres thématiques qui interrogent le développement à partir des entrées spécifiques définies en comité de pilotage : les livreurs à vélo des plateformes (chapitre 1), les usages des réseaux sociaux dans les pratiques syndicales de développement (chapitre 2), les jeunes et les cadres (chapitre 3 et 4).

Une conclusion générale revient sur les principaux enseignements de l'étude pour clôturer le rapport.

Détail des entretiens d'enquête

Cinquante entretiens approfondis ont été réalisés et retranscrits intégralement pour cette étude :

- 7 entretiens exploratoires dont deux entretiens au niveau de la confédération, deux entretiens en région (Aura pour la Task Force Cadres et Occitanie), trois entretiens avec des responsables « développement » de fédérations : FCE, Santé-Sociaux, Services
- 8 entretiens sur la thématique « Jeunes » : UCC, UTI Marne, Hauts-de-France, F3C, PSTE, Pôle Emploi
- 6 entretiens et deux observations sur la thématique « Cadres » : UCC, ACDC, FGMM Cadres, Formation Imagine Cadres, CFE-CGC
- 14 entretiens sur la thématique des réseaux sociaux
- 14 entretiens sur la thématique des travailleurs des plateformes / livreurs à vélo
- 1 entretien avec l'UNPC (Belgique)

----- SAUT DE SECTION -----

PARTIE I. LE DEVELOPPEMENT EN QUESTIONS

Le développement d'une organisation tient souvent lieu de question existentielle, dans le sens où son existence dépend de sa capacité à se développer. Pour autant, comme nous l'avons esquissé en introduction, toutes les organisations (au sens large) n'ont pas vocation à se développer, et toutes ne partagent pas la même définition de ce que signifie « se développer ». Lors de nos entretiens, les flottements sémantiques ont suscité des discussions approfondies et passionnantes sur ce que développer ou se développer peut signifier aujourd'hui pour les différents responsables et militants CFDT interviewés. Nous rendons compte de ces réflexions tout au long de ce rapport, car il s'agit selon nous de l'un des enseignements principaux du rapport : au moment de notre enquête, le développement suscite de nombreuses interrogations chez les responsables rencontrés.

Pour rendre compte de cette diversité d'approches et de réflexions, nous pouvons aborder le « développement syndical » comme une catégorie syndicale construite par les acteurs eux-mêmes. Dans ce sens, le développement n'est pas qu'un simple résultat de l'action syndicale, ou une boîte à outils labelisés « développement et syndicalisation ». Il est un ensemble de représentations collectives plus ou moins convergentes qui impliquent des façons spécifiques de penser, d'agir et de se comporter syndicalement. Le développement est une construction collective qui mobilise des registres politiques et stratégiques, des dispositifs concrets, des ressources militantes, et qui est susceptible d'évolutions dans le temps, et dans l'espace – selon les territoires et les secteurs concernés.

Dans cette opération de construction du « développement syndical », la Confédération joue un rôle de premier plan. Les instances politiques confédérales, issues des congrès, « cadrent » la catégorie en lui donnant une définition, un sens, des repères et des moyens pour l'action (Benford et Snow 2012). Ce cadrage fait ensuite l'objet de multiples redéfinitions et de réappropriations sectorielles et locales, comme le montrent bien l'histoire des congrès syndicaux depuis 1964, et nos entretiens d'enquête réalisés en 2022-2023.

Un exemple récent est celui du Congrès de Rennes qui a fixé en 2018 un objectif moyen de développement à +10% d'adhérents sur la durée du prochain mandat (2018-2022). Cet objectif associe formellement le développement et la recherche de nouvelles adhésions et fixe un cap clair et mesurable. Malgré ce cadrage confédéral, les responsables interviewés nous ont exposé des conceptions plurielles, et même parfois contradictoires, du développement. Ainsi, si les définitions nationales produisent des cadrages organisationnels utiles et nécessaires, elles n'épuisent pas les réflexions, et parfois les doutes et les redéfinitions, au niveau local.

Pour rendre compte de ce que le « développement » veut dire, nous proposons dans un premier temps de rappeler les grandes tendances de la syndicalisation en France et dans le monde (chapitre 1). Ce rapide détour permet d'une part d'ouvrir le débat, que nous n'approfondirons pas, sur les indicateurs de développement syndical.

Chapitre 1 – La syndicalisation : le défi de la mesure

Dans un second temps, nous présentons l'évolution des cadrages nationaux produits par l'organisation au fil de son histoire, à partir des archives des congrès confédéraux (chapitre 2). Sans prétendre à l'exhaustivité, nous rappelons que la question du développement accompagne l'histoire de la CFDT et que certaines réflexions actuelles font échos à des principes profondément ancrés dans l'organisation.

Enfin, cette première partie se conclue avec une série de réflexions issues de l'histoire cédétiste et de nos entretiens d'enquête, sous la forme de dix « paradoxes » du développement (chapitre 3). Ces paradoxes sont pour certains repris et développés dans la seconde partie du rapport.

Chapitre 1. La syndicalisation : la mesure d'un défi

Pour étudier le développement syndical, un des principaux indicateurs – sinon le seul – est celui du nombre d'adhérents à une organisation ou une structure. Rapporté à une population mère – l'ensemble des salariés, les cadres, les jeunes, les salariés de l'industrie, d'une région ou d'une entreprise, etc. –, le nombre d'adhérents permet de mesurer des pourcentages d'adhésions, aussi appelés « taux de syndicalisation ». Ces taux rendent compte des différents degrés de pénétration du syndicalisme parmi les populations concernées.

D'autres indicateurs de développement syndical existent, comme le degré d'institutionnalisation du syndicalisme dans les systèmes de relations professionnelles, l'influence des organisations sur les politiques publiques et les stratégies patronales, leur capacité à participer à la négociation et aux décisions, à mobiliser pour des actions collectives. Mais ces indicateurs plus qualitatifs ont l'avantage de dépasser une conception qui réduit le pouvoir syndical au seul nombre d'adhérents. Ils sont cependant moins diffusés et appréciés, car plus difficiles à évaluer et à mesurer, surtout pour la comparaison internationale ou intersectorielle – bien que, nous le verrons, la mesure du taux de syndicalisation est également tout sauf évidente et simple.

Lorsqu'il est question de développement, la dimension quantitative s'impose donc assez systématiquement : combien de divisions ?

Et comme nous le verrons plus loin dans le chapitre historique, le « nombre d'adhérents » n'est pas qu'une simple question de chiffres. En effet, la CFDT l'associe aussi à des enjeux très politiques, en tant que mesure de sa plus ou moins bonne représentation de l'ensemble des mondes du travail et de toutes les catégories de travailleurs, ou encore comme un indicateur de reconnaissance (et de validation) par les salariés du modèle de syndicalisme qu'elle propose. Le nombre d'adhérents et les taux de syndicalisation en disent donc plus long qu'il n'y paraît, mais il ne faut pas à l'inverse surinterpréter ces chiffres et leur faire dire plus qu'ils ne le peuvent.

A. MESURER POUR OBJECTIVER

La mesure quantitative du développement renvoie à un besoin bien connu et très général d'objectivation du social par les chiffres. Ce besoin repose sur la croyance et la confiance dans leur capacité à traduire avec une certaine précision, de façon objective, des réalités sociales complexes.

Les statistiques, utilisées comme sources de connaissances mais aussi comme outil de pilotage et de contrôle, peuvent conduire à des usages excessifs. Les sciences sociales ont dénoncé les dérives « quantophréniques » des politiques publiques, véritables symptômes d'une « maladie du chiffre » dont peuvent être victimes les institutions et les organisations (Ogien 2010, 2020). La mesure sert également à la comparaison, dans le temps, et dans l'espace, des systèmes et des politiques – en vue de leur évaluation, et parfois de leur mise en concurrence. Pour Join-Lambert *et ali*, « la comparaison, notamment statistique, apparaît ainsi souvent comme un puissant outil politique, formalisé et apparemment objectivé (...). Cette comparaison est le plus souvent réduite à une comparaison de chiffres dont elle retire les propriétés conférées à ces derniers, « celles d'être vrais, neutres et incontestables » (Ogien, 2010, p.22) » (Join-Lambert, Kahmann and Lochard, 2012, pp.19-20).

La mesure d'une réalité sociale – ici, le développement syndical – est pourtant une opération particulièrement complexe. En raison de son apparente neutralité, elle nécessite une grande prudence dans son analyse, et d'autant plus lorsqu'elle sert à la comparaison, ce qui est son usage premier. La confrontation entre la réalité sociale vécue et la réalité sociale mesurée fait d'ailleurs l'objet de luttes, qu'il s'agisse d'opposer l'expérience concrète de travail aux indicateurs de la direction, ou une expérience concrète d'action collective à des indicateurs de développement syndical. Ainsi, nos interlocuteurs et interlocutrices ont souvent apporté des compléments qui enrichissaient significativement l'approche purement chiffrée du développement, appréciée en nombre d'adhérents. Cette tension bien connue, entre l'expérience vécue et sa mesure statistique, repose souvent dans les décalages qui existent entre les deux et l'impossibilité des chiffres à résumer l'entièreté du social. Dans les univers professionnels de l'accompagnement social par exemple, que nous avons étudiés dans une précédente recherche pour la CFDT dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires, cette lutte pour la reconnaissance de pratiques et de résultats qui échappent au « scope » des indicateurs des financeurs se trouvaient au cœur des plaidoyers de plusieurs organisations majeures (voir notamment les travaux d'Emmaüs sur les « coûts évités » par l'intervention sociale).

Ainsi, le développement syndical – comme pratique, comme résultat de l'action ou encore comme indicateur de vitalité et de puissance syndicales – ne saurait tenir en un chiffre.

Et pourtant... malgré leurs limites bien connues, le nombre d'adhérents et le taux de syndicalisation demeurent appréciés et suivis par les organisations syndicales, les pouvoirs publics, les institutions internationales et les chercheurs eux-mêmes. Conscients que ces chiffres n'épuisent pas la question complexe du développement syndical, ils sont utilisés faute de mieux

comme des indicateurs synthétiques et suffisamment pertinents de l'état de santé des organisations syndicales. Au fil du temps, la mesure fait également l'objet d'améliorations et sont perfectionnés. Ils présentent une photographie, un état des syndicats, des unions régionales, des fédérations et des confédérations à un moment précis de leur histoire. Et si le pouvoir syndical ne se résume pas aux effectifs adhérents, les organisations considèrent qu'ils en constituent une composante essentielle. Les universitaires « comparatistes », les institutions nationales et internationales (Dares, Insee, l'Organisation Internationale du Travail (OIT), l'*European Trade Union Institute* (ETUI) ou l'OCDE), produisent et utilisent les taux de syndicalisation pour les comparaisons sectorielles internationales, les comparaisons entre les pays et les différents « régimes » de relations professionnelles (anglo-saxon, nordique, latin, etc.). Jelle Visser, par exemple, s'est fait une spécialité de la comparaison internationale des organisations syndicales notamment du point de vue des évolutions de leurs effectifs (Visser 2002, 2019). En France, les tendances de la syndicalisation sont suivies de près par le ministère du travail au travers de la Dares, notamment grâce aux publications régulières de Maria-Teresa Pignoni (Amossé et Pignoni 2006; Pignoni 2016, 2017, 2023). De nombreux travaux universitaires se sont penchés sur le sujet – notamment durant les années de désyndicalisation – et continuent aujourd'hui de s'y intéresser. Nous reviendrons sur cette question passionnante et délicate de la mesure et de la comparaison de l'adhésion syndicale dans le premier chapitre de ce rapport.

En dynamique, les variations d'effectifs dans le temps marquent des périodes de croissance, de stagnation et parfois de diminution du nombre d'adhérents. Ces périodes correspondent généralement à des changements de contextes plus généraux, qui expliquent en partie les dynamiques d'adhésion. Typiquement, les organisations syndicales sont plus fragiles et bridées dans leur capacité à recruter de nouveaux adhérents en période de chômage, de mise en concurrence internationale des travailleurs ou encore de précarisation de l'emploi. Autant de caractéristiques du modèle de croissance « post-fordiste » qui s'impose à partir des années 1980, et qui demanderont aux organisations syndicales un effort historique de mobilisation pour éviter un affaiblissement irréversible. Aujourd'hui, ce sont les travailleurs des plateformes, les indépendants « autoentrepreneurs » qui grossissent les rangs des travailleurs fragiles et éloignés du fait syndical (Abdelnour 2017; Abdelnour et Bernard 2019; Bernard 2023; Jan 2022).

Si l'on peut identifier des évolutions d'effectifs adhérents sur le moyen terme, il apparaît aussi que certaines de ces évolutions sont plus rapides et spectaculaires, avec des accélérations qui impliquent que l'organisation se mobilise tout entière pour stopper une hémorragie inquiétante ou au contraire, pour absorber l'arrivée massive de nouveaux adhérents. Enfin, l'étude des variations des effectifs syndicaux est aussi intéressante pour ce qu'elle permet de dire des évolutions des stratégies et des pratiques syndicales de développement, plus ou moins volontaristes et efficaces. Notre rapport revient sur ces différents aspects en mobilisant les enseignements du passé et les réflexions plus récentes sur le sujet.

B. VARIETE DES MESURES

La mesure du développement syndical s'appuie souvent sur la mesure du taux d'adhésion. Pour l'OCDE, « le taux de syndicalisation, ou l'adhésion syndicale en proportion des salariés, est probablement la mesure synthétique la plus largement utilisée dans les relations professionnelles et l'indicateur standard du pouvoir de négociation des syndicats dans la recherche économétrique. S'il est défini et mesuré de manière comparable, il permet de décrire comment la position des syndicats évolue au fil du temps et diffère selon les pays, les secteurs et les groupes sociaux¹. »

Cette approche met en regard le nombre de salariés syndiqués avec le nombre total de salariés, pour aboutir à une fraction du salariat syndiquée. Toute la difficulté réside dans les définitions des grandeurs mises au numérateur et au dénominateur de la fraction. Concernant le numérateur, où se trouvent le nombre de salariés syndiqués : comment sont-ils comptés ? Les méthodes de comptage sont-elles les mêmes dans le temps (au début du 20^e siècle, en 2023), et dans l'espace, (entre pays, secteurs, régions) ? Nous savons bien que ce n'est pas le cas. De la même manière, le dénominateur n'est pas plus simple à calculer : qui compose cette population de salariés ?

De fait, la mesure des taux de syndicalisation reste très fragile. L'OCDE en a conscience, lorsqu'elle prend la précaution de souligner que les taux doivent être mesurés de manière « comparable » pour permettre la comparaison : « *s'il est défini et mesuré de manière comparable*, le taux de syndicalisation permet de décrire comment la position des syndicats évolue... » A défaut, difficile de tirer une quelconque leçon des comparaisons internationales notamment. Plusieurs travaux ont cherché à améliorer cette mesure, notamment en précisant la définition du numérateur, c'est-à-dire le comptage des effectifs syndicaux. Jelle Visser, notamment s'est fait une spécialité de la réflexion sur les évolutions de la syndicalisation, et ses mesures (Visser 1989, 1991, 1993, 2002, 2012, 2019). En France, Dominique Andolfatto et Dominique Labbé se sont également penchés à plusieurs reprises sur l'état des effectifs syndiqués en France (Andolfatto et Labbé 2007, 2021; Croisat et Labbé 1989; Labbé 1995). Antoine Bévort s'est spécifiquement intéressé au décompte des adhérents de la CFDT (Bévort 1988, 1995; Bévort, Croisat, et Labbé 1989).

Il ressort de tous ces travaux que la mesure du nombre d'adhérents repose *in fine* sur une convention, qui a défaut d'être parfaite doit être connue, et discutée collectivement. Les évolutions des règles vers davantage de transparence dans les déclarations des effectifs syndicaux ont par ailleurs bien aidé à mieux apprécier la réalité des adhésions pour chaque organisation. Il n'en demeure pas moins que la question de la mesure du développement n'est jamais évidente, et qu'elle reste très sensible politiquement.

¹ “Union density (UD), or union membership as a proportion of employees, is probably the most widely used summary measure in industrial relations and the standard indicator of union bargaining strength in econometric research. If defined and measured in a comparable way, it describes how the position of unions changes over time and differs across countries, industries and social groups.” Source : https://www.oecd.org/els/emp/MethodologicalNote-OECD-AIAS_ICTWSS.pdf

A ces travaux se posant directement la question du nombre d'adhérents et de leur mesure, s'ajoute toute une littérature sur la désyndicalisation des années 1970-1980, puis sur la resyndicalisation des années 1990-2000, en France et à l'étranger. Les travaux de l'Ires, comme ceux des chercheurs en relations professionnelles, ont été essentiels pour suivre ces évolutions et documenter les expérimentations et innovations syndicales destinées à surmonter les difficultés de syndicalisation.

C. LA SYNDICALISATION EN FRANCE ET DANS LE MONDE

En gardant en mémoire toutes les précautions précédemment évoquées à propos de la mesure de la syndicalisation, nous présentons ici plusieurs données qui situent la France vis-à-vis des autres pays de l'OCDE, et donnent à voir un panorama de la syndicalisation en France.

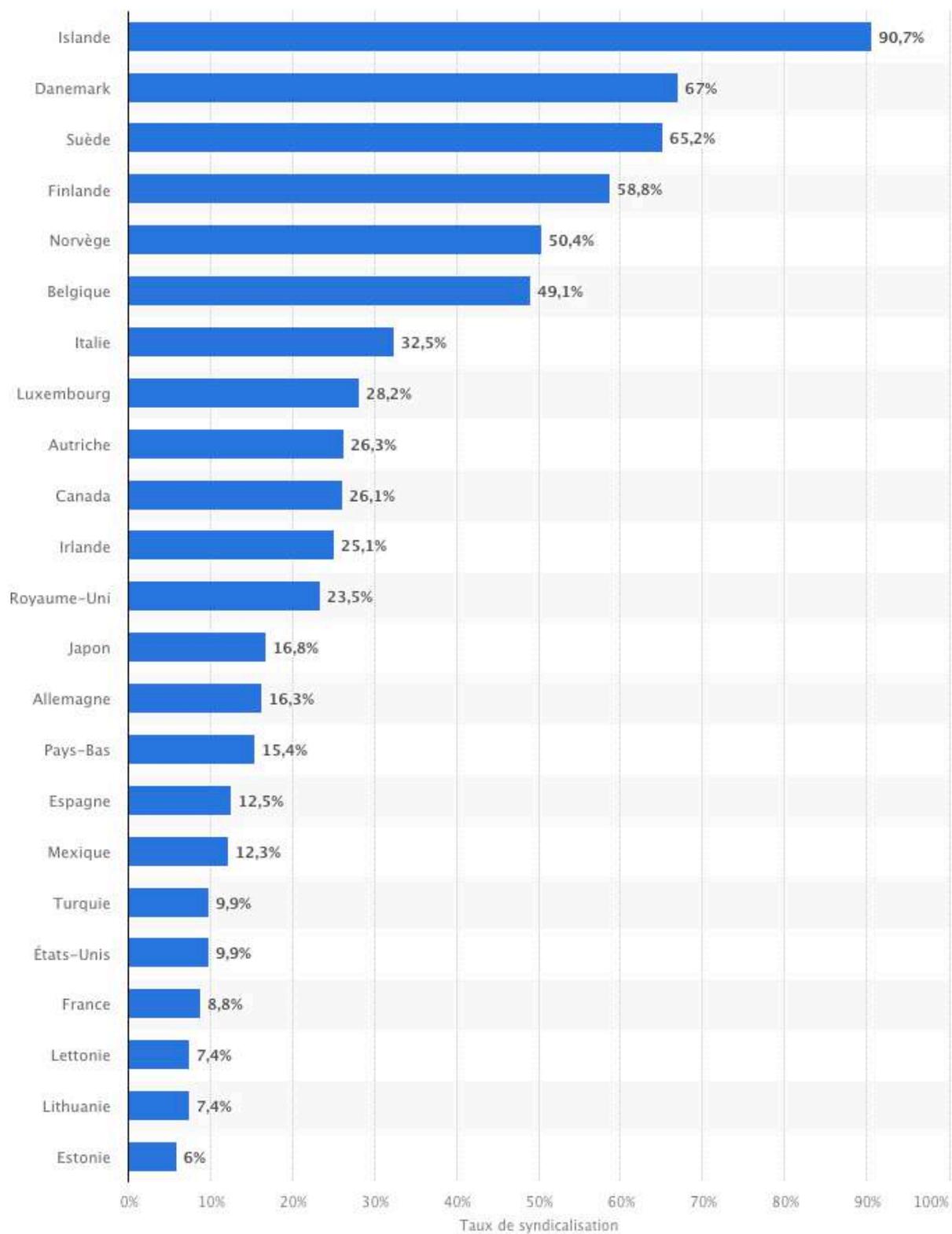
Dans la comparaison internationale, il est de notoriété publique que la France affiche l'un des plus bas taux de syndicalisation de tous les pays de l'OCDE : 8,8%. En 2023, les données disponibles de 2019 placent seulement trois pays derrière la France : la Lettonie, la Lituanie et l'Estonie. Toujours selon les chiffres de l'OCDE, la France fait donc moins bien que les Etats-Unis, pourtant associés à l'ultra-libéralisme et à des politiques antisyndicales décomplexées et brutales (9,9%). Au Royaume-Uni, le mouvement syndical que le thatchérisme a voulu « briser » au milieu des années 1980 affiche un taux de syndicalisation trois fois plus élevé qu'en France (23,5%). En Irlande, terre également d'inspiration libérale, ce sont un quart des salariés qui adhèrent à une organisation syndicale (25,1%). En Allemagne, pays voisin avec lequel les responsables français aiment tant se comparer, 16,3 % des salariés sont syndiqués, soit le double qu'en France. En Italie, ils sont 32,5% à cotiser à une organisation syndicale.

Dans d'autres pays enfin, l'adhésion syndicale est purement et simplement une norme. La majorité des salariés adhèrent à une organisation syndicale. C'est le cas en Belgique, Norvège, Finlande, Suède, Danemark et Islande.

Bien évidemment, comme nous l'avons évoqué, ces comparaisons ont leurs limites si l'on ne rentre pas dans les détails des systèmes nationaux de relations professionnelles et des cultures et histoires sociales nationales. Nous comparons des taux de syndicalisation de pays aux réalités trop contrastées pour en tirer des enseignements pour notre propre réalité nationale.

Malgré tout, la France reste l'un des pays de l'OCDE les moins syndiqués.

Figure 1 – Proportion de salariés membres d'un syndicat dans les pays de l'OCDE en 2019

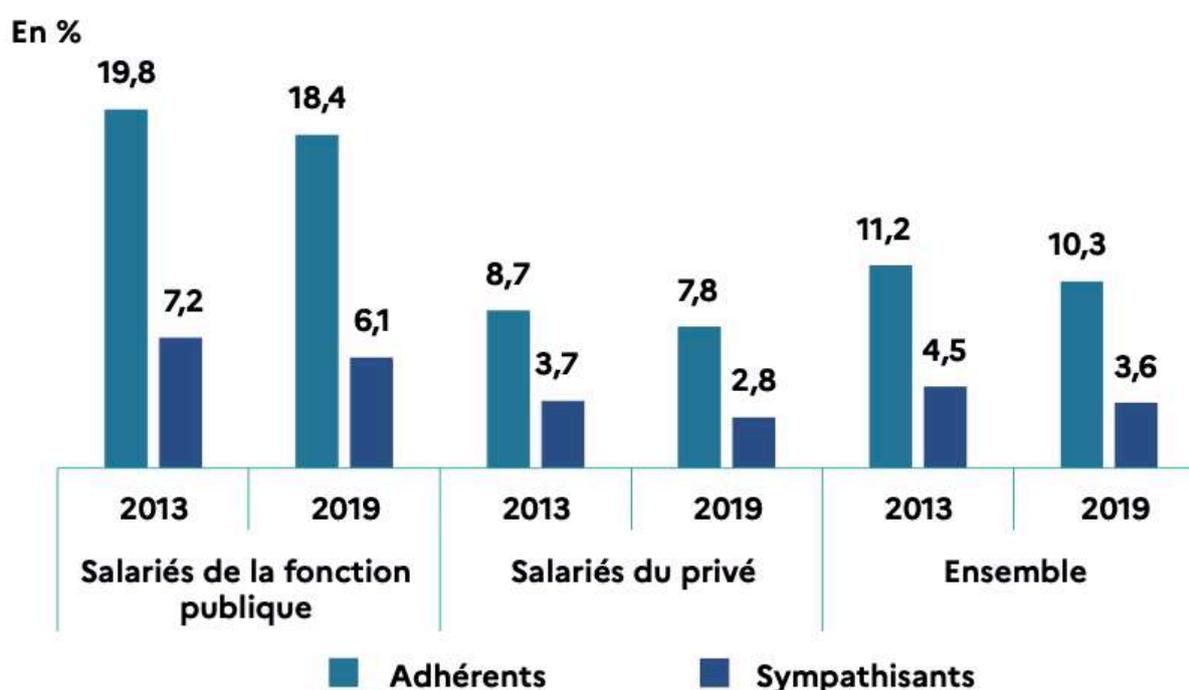


Source : Statista 2023

- **2013-2019 : un recul de la syndicalisation en France**

Les statistiques de la Dares publiées en 2023 portent également sur l’année 2019. L’un des principaux enseignements de cette analyse de la Dares est que la syndicalisation a connu un « léger repli » comparée à 2013 : « En 2019, 10,3 % des salariés déclarent adhérer à une organisation syndicale, soit 0,9 point de moins qu’en 2013. Cette proportion baisse de 1,4 point dans la fonction publique (à 18,4 %) et de 0,9 point dans le secteur privé (à 7,8 %). » (Pignoni 2023).

Figure 2 – Part des adhérents et des sympathisants syndicaux selon le secteur en 2013 et 2019 (Pignoni 2023)



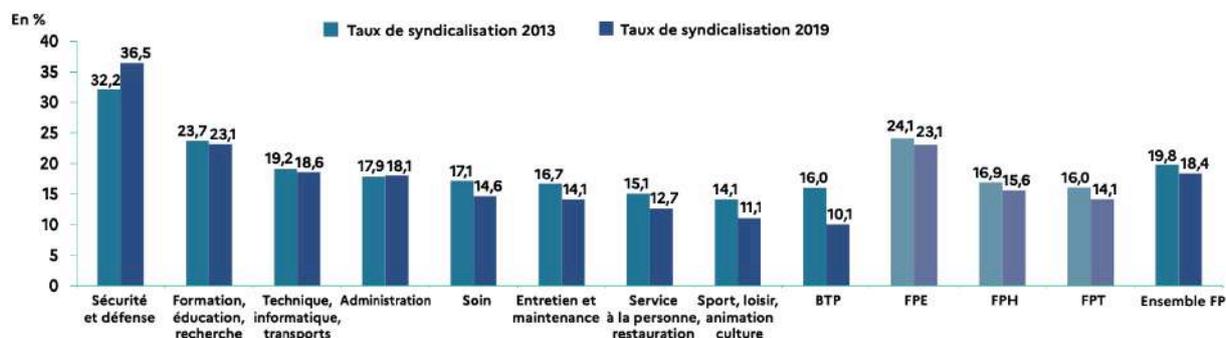
Lecture : en 2019, 7,8 % des salariés du secteur privé déclarent adhérer à une organisation syndicale.

Champ : salariés, France (hors Mayotte).

Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquêtes Conditions de travail 2013 et 2019.

Cette baisse n’est donc pas homogène. Dans le public, c’est la fonction publique territoriale qui est la plus touchée (-1,9%), alors que deux familles de métiers progressent. La sécurité et défense, déjà fortement syndiquée, voit son taux d’adhésion grimper de 32,2% à 36,5%. L’administration de son côté gagne 0,2 %. Tous les autres métiers connaissent un recul.

Figure 3 - Taux de syndicalisation des salariés de la fonction publique par famille de métiers en 2013 et 2019 (Pignoni 2023, p.2)



Note : dans cinq familles de métiers, les effectifs ne sont pas suffisants pour pouvoir analyser de façon détaillée l'évolution du taux de syndicalisation (action sociale, espaces verts, finances publiques, justice et autres).

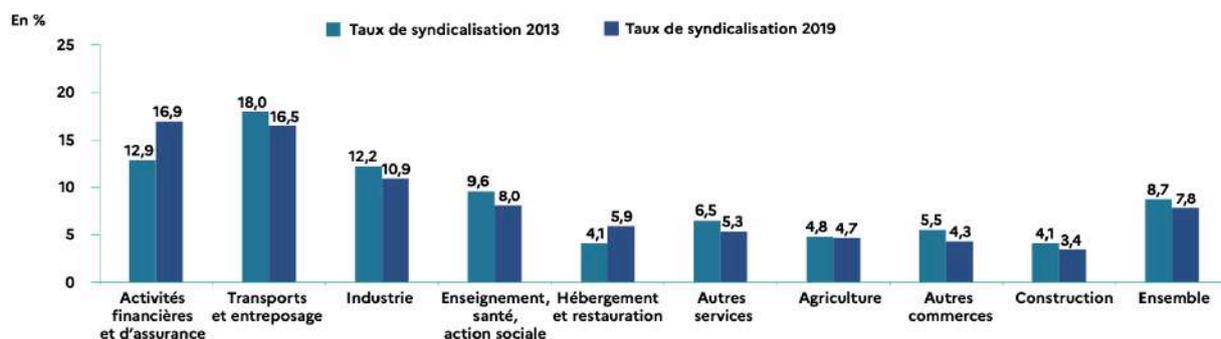
Lecture : en 2019, 23,1 % des salariés qui exercent dans la formation, l'éducation et la recherche sont syndiqués.

Champ : salariés de la fonction publique, France (hors Mayotte).

Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2019.

Dans le privé, ce sont les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'action sociale, mais également des transports et de l'entreposage qui reculent d'environ 1,5%. D'autres connaissent en revanche des hausses, qui ne compensent cependant pas la tendance générale au recul de l'adhésion puisque la syndicalisation perd quasiment 1% dans le privé :

Figure 4 – Taux de syndicalisation selon le secteur d'activité dans le privé en 2013 et 2019 (Pignoni 2023, p.3)

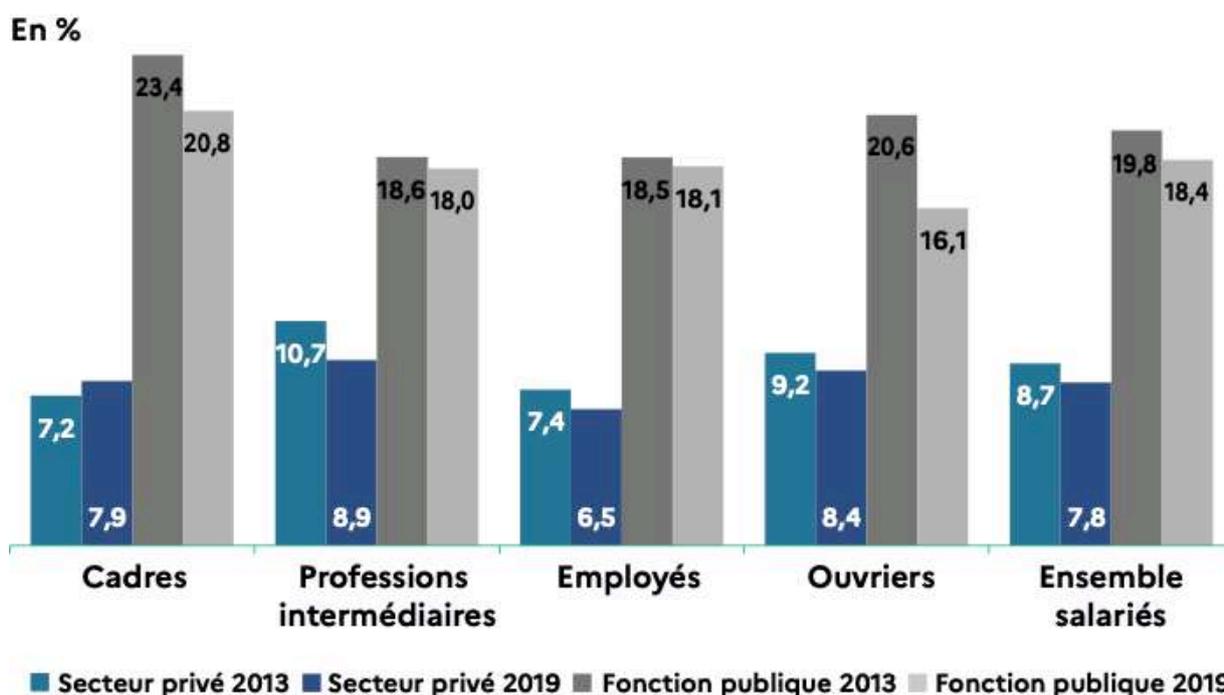


Lecture : en 2019, 16,5 % des salariés des transports sont syndiqués. Champ : salariés du secteur privé, France (hors Mayotte).

Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2019.

Toutes les catégories de salariés ne sont pas également concernées. Ainsi, la Dares identifie des baisses plus marquées pour les cadres de la fonction publique, et les professions intermédiaires dans le privé. La baisse de la syndicalisation ouvrière est également marquée pour la fonction publique, puisqu’avec 16,1% de taux de syndicalisation en 2019, elle perd 4,5% par rapport à 2013. Cependant, pour la Dares, ces ouvriers « représentent toutefois la catégorie la moins nombreuse dans la fonction publique (8 %) et, à la différence des cadres, ils sont concentrés dans la FPT (69 % d’entre eux). » (*op. cit.*, p.3).

Figure 5 – Taux de syndicalisation selon le secteur et la catégorie socio-professionnelle en 2013 et 2019 (Pignoni 2023, p.3)



Lecture : en 2019, 20,8 % des cadres de la fonction publique sont syndiqués Champ : salariés, France (hors Mayotte).

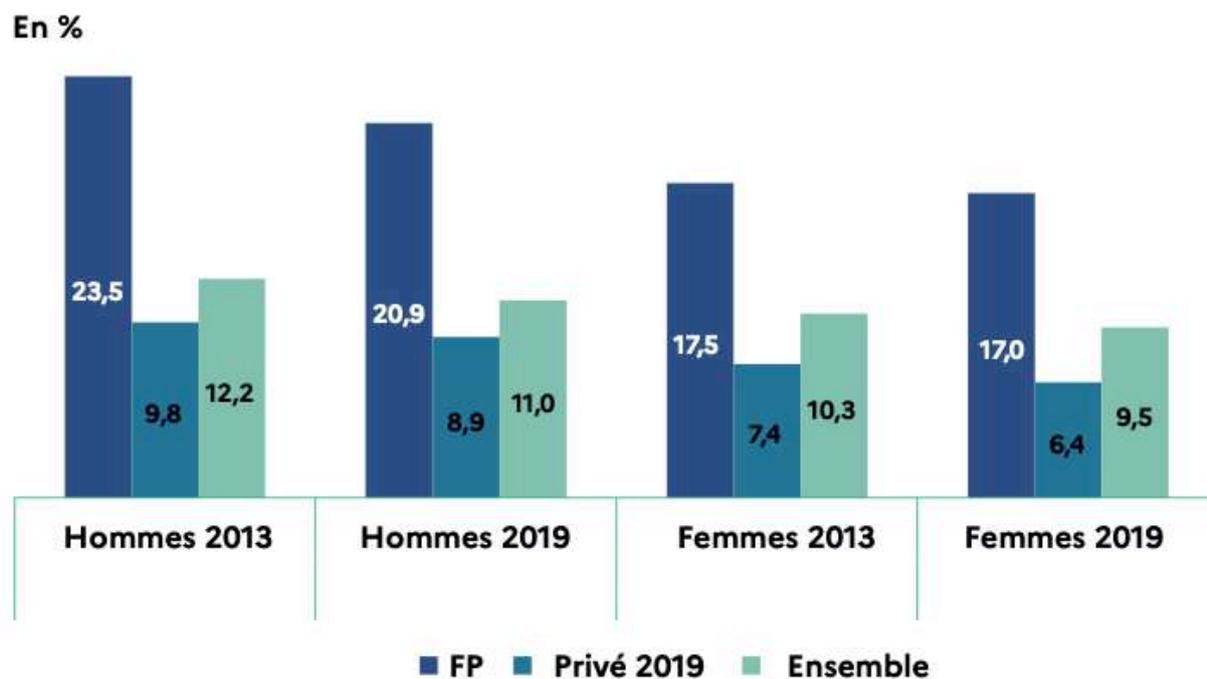
Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquêtes Conditions de travail 2013 et 2019.

Ce repli semble également concerner davantage le noyau dur du syndicalisme, puisqu’il « concerne plus les hommes et les salariés d’âges intermédiaires » (*ibid.*). Pour expliquer cette baisse, la Dares avance la piste d’une diffusion des contrats précaires, « à durée limitée » dans ces secteurs, autant dans le public que dans le privé.

Les deux graphiques suivants, repris de la note de la Dares de 2023, permettent de visualiser ces évolutions. Ils montrent par exemple que dans la fonction publique, l’écart de syndicalisation entre les hommes et les femmes diminue. En effet, la syndicalisation des hommes y a beaucoup plus reculé (- 2,6%) que celle des femmes (-0,5%). L’écart de syndicalisation entre hommes et femmes dans le privé (2,5% en faveur des hommes) évolue peu en revanche entre 2013 et 2019. Cette différence de syndicalisation entre femmes et hommes, au détriment des femmes,

s’explique en grande partie, pour la Dares, par leurs conditions d’emploi plus précaires et par leur concentration « dans le commerce et les services à la personne, secteurs où la présence syndicale est particulièrement faible. » (ibid. p. 4).

Figure 6 – Taux de syndicalisation selon le sexe en 2013 et 2019 (Pignoni 2023, p.4)



Lecture : en 2019, 20,9 % des hommes de la FP sont syndiqués.

Champ : salariés - France hors Mayotte.

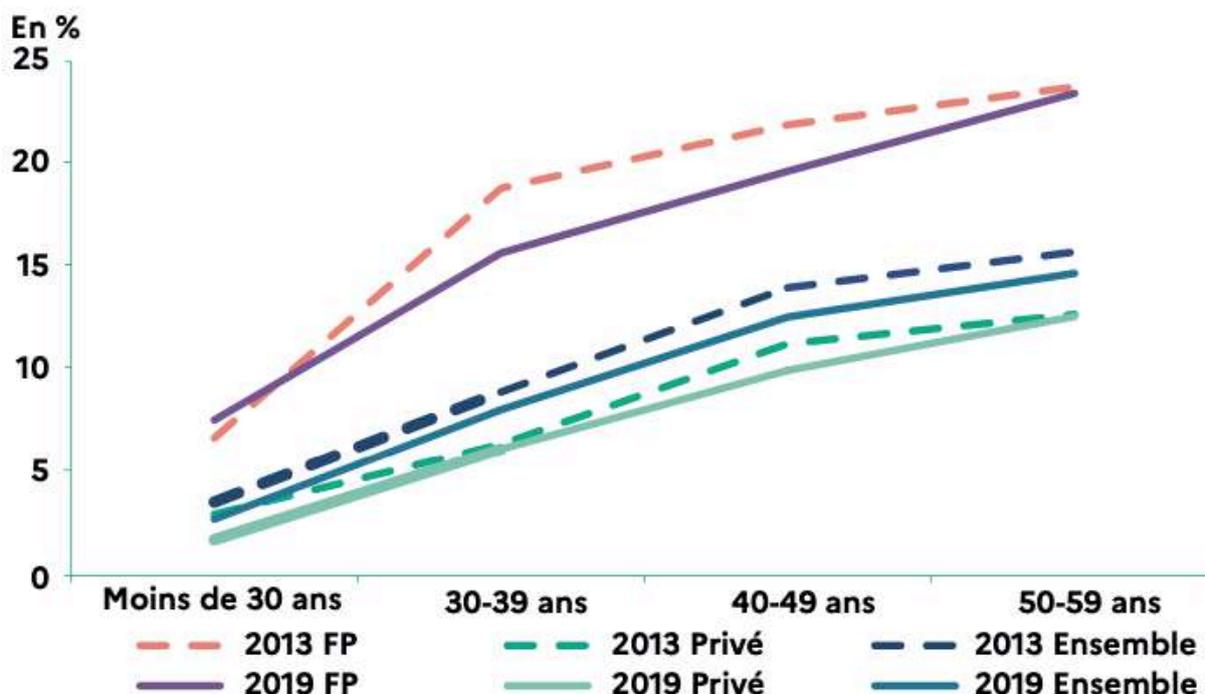
Source : Dares-DGAFP-Drees-Insee, enquêtes Conditions de travail 2013 et 2019.

L’analyse des taux de syndicalisation par âge proposée par la Dares permet également de visualiser, avec la figure 7 ci-après, les évolutions des courbes entre 2013 et 2019. Toutes les catégories d’âge confondues connaissent une baisse de la syndicalisation, « sauf les moins de 30 ans dans la fonction publique » (ibid., p.4). Les jeunes du privé, en revanche, s’éloignent encore un peu plus du syndicalisme avec un recul de -1,2%, équivalent au recul constaté chez leurs aînés de 40 à 49 ans (-1,3%).

Dernier indicateur inquiétant concernant la démocratie sociale hexagonale : le recul de 1% du taux de syndicalisation s’accompagne d’une moindre participation des salariés aux élections professionnelles, et aux activités syndicales. Et cela, rappelle la Dares, alors même que toutes les réformes depuis 2008 – de la réforme de la représentativité syndicale aux ordonnances Macron de 2017 – ont promu la négociation d’entreprise. Ainsi, « en dépit de l’enjeu que représentent ces élections, la participation des salariés recule ces dernières années : 38 % des salariés du privé ont

voté sur le cycle 2017-2020, contre près de 43 % sur celui de 2013-2016 ; dans la FP, c’est le cas de 50 % des agents en 2018, contre 53 % en 2014 » (*ibid.*, p.4).

Figure 7 – Taux de syndicalisation selon le secteur et la classe d’âge en 2013 et 2019 (Pignoni 2023, p.4)



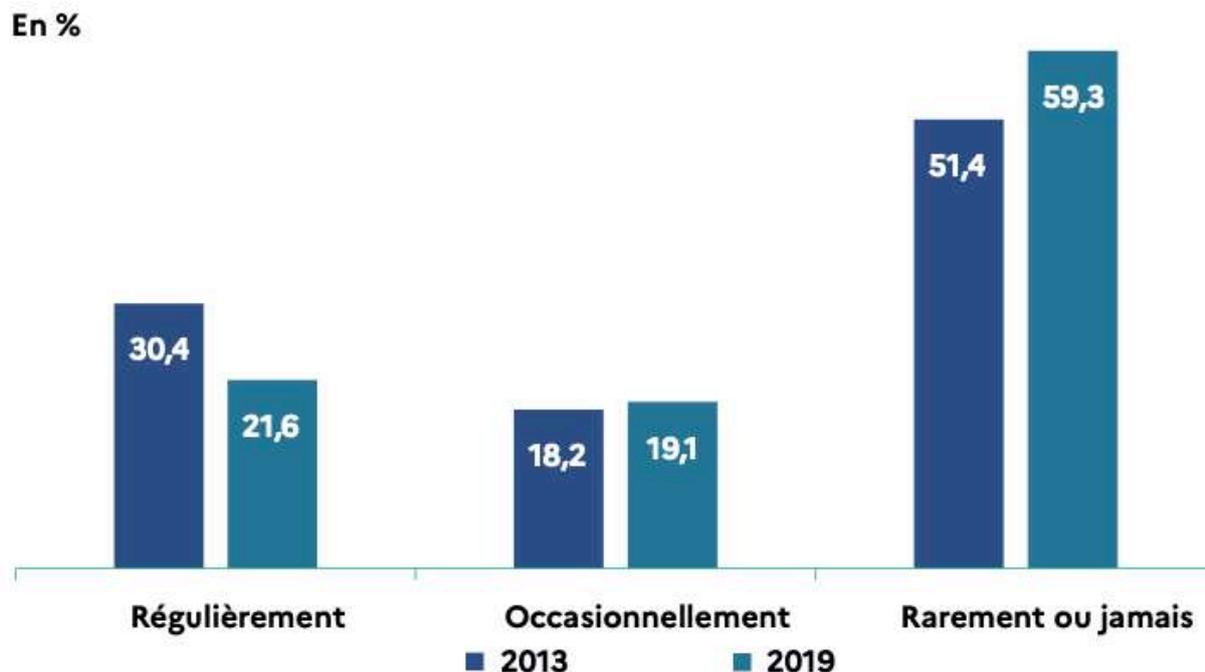
Concernant la participation aux activités syndicales, la note de la Dares est très instructive. Dans les établissements couverts par des représentants du personnel, les contacts entre salariés et élus à propos de problèmes liés au travail reculent légèrement, passant de 25% à 23% des salariés. Cela indique que sur une année, environ un quart des salariés continue toujours de prendre contact avec leurs élus pour aborder des questions liées à leur travail. Si les salariés syndiqués sont plus de la moitié à le faire, c’est encore le cas pour un cinquième des salariés non syndiqués. Le rôle des représentants du personnel reste donc essentiel pour les salariés :

« Parmi les salariés qui déclarent travailler dans un établissement couvert par des représentants du personnel en 2019, 23 % affirment avoir participé à une discussion avec des élus ou des délégués syndicaux sur les problèmes liés à leur travail au cours des douze derniers mois (contre 25 % en 2013). C’est le cas de plus de la moitié des syndiqués (54 %, contre 59 % en 2013), et de 19 % des non-syndiqués (contre 21 % en 2013). » (ibid., p.4)

Aussi, la relation au syndicalisme se distend chez les adhérents. Ils sont de plus en plus nombreux à ne se considérer que comme de « simples adhérents » et donc à ne plus participer, ou qu’exceptionnellement, aux activités de leur syndicat. Ceux qui déclarent à l’inverse participer

régulièrement sont en net recul (-9 %), et les trois quarts d'entre eux sont des salariés porteurs d'au moins un mandat (71%).

Figure 8 – Participation des adhérents aux activités de leur syndicat en 2013 et 2019 (Pignoni 2023, p.5)



Pour terminer, cette note de la Dares apporte des informations utiles sur les logiques de l'adhésion :

« La proximité des représentants syndicaux avec les salariés, ainsi que la visibilité de leurs organisations et activités sur les lieux de travail sont des facteurs d'adhésion syndicale et de participation des salariés. Ainsi, selon l'enquête Reponse 2017, plus de la moitié des syndiqués travaillant dans des établissements privés de plus de 10 salariés expliquent avoir adhéré à une organisation syndicale suite à la démarche d'un représentant syndical ou d'un collègue syndiqué. À l'inverse, plus d'un salarié non syndiqué sur quatre attribue sa non-adhésion à l'absence de syndicats sur les lieux de travail, ce qui est surtout le cas pour les ouvriers et les employés » (ibid., p.5)

- **Des discriminations encore persistantes**

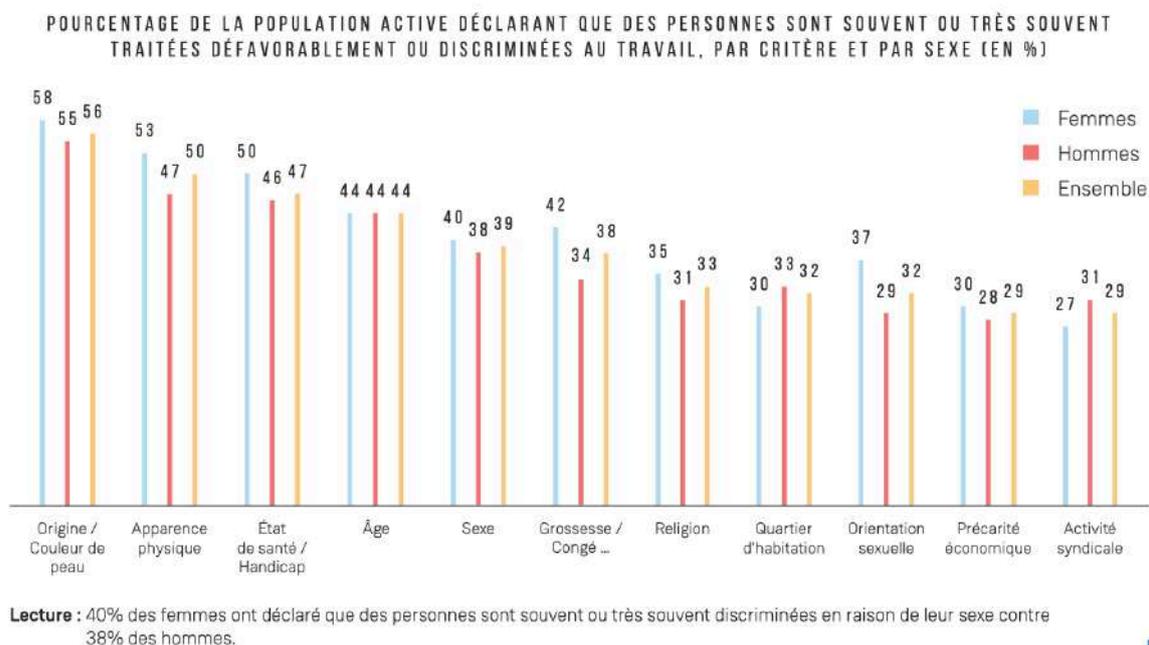
Difficile, en France, d'évoquer la question du développement syndical sans aborder un thème qui s'est imposé à l'agenda politique et syndical à la suite de la réforme de 2008. Les discriminations dont les élus du personnel font l'objet font partie intégrante du paysage des relations sociales en

France. Cette réalité, que des chercheurs ont analysé (Bourdieu et Breda 2014; Chappe et al. 2019) a également fait l’objet d’un *focus* dans l’édition 2019 du « baromètre des discriminations » publié chaque année par le Défenseur des Droits.

Ce baromètre présente les résultats d’une étude réalisée en deux temps. Un premier temps d’enquête a été réalisé « par téléphone auprès d’un échantillon de 1 000 individus représentatif de la population active de France métropolitaine. L’échantillon a été constitué par la méthode des quotas. » Le second temps d’enquête s’est concentré sur « des adhérent.e.s des huit organisations syndicales représentées au Conseil économique, social et environnemental (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, FO, UNSA, FSU et Union syndicale Solidaires) qui ont accepté de participer en diffusant un lien vers un questionnaire auto-administré. 33 483 réponses ont été obtenues. » (Défenseur des droits 2019).

Il ressort de cette étude que 29% des personnes interrogées sur leurs perceptions des discriminations à l’emploi considèrent que l’activité syndicale est susceptible d’entraîner « souvent ou très souvent » des traitements défavorables ou des discriminations au travail.

Figure 9 – Pourcentage de la population active déclarant que des personnes sont souvent ou très souvent traitées défavorablement ou discriminées au travail, par critère et par sexe (Défenseur des droits, 2019)



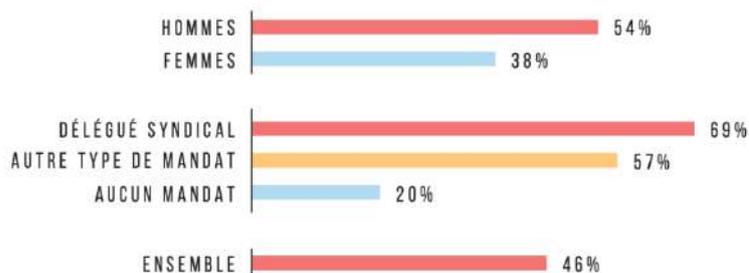
Cette représentation se confirme lorsque l’on interroge les personnes syndiquées. Ces dernières déclarent pour près de la moitié d’entre elles, avoir été victimes de discrimination en raison de leur activité syndicale. La prise de mandat aggrave les risques de discrimination. Mais même en

Chapitre 1 – La syndicalisation : le défi de la mesure

tant que « simple adhérent », c'est-à-dire sans aucun mandat, il y a un risque de discrimination. Ainsi, 20% des personnes syndiquées mais qui sont sans mandat déclarent avoir été victime de discrimination en raison de leur adhésion.

Figure 10 - Pourcentage de personnes syndiquées déclarant avoir été victimes de discrimination liée à leur activité syndicale, selon leur et le mandat syndical exercé (Défenseur des droits, 2019)

POURCENTAGE DE PERSONNES SYNDIQUÉES DÉCLARANT AVOIR ÉTÉ VICTIMES DE DISCRIMINATION LIÉE À LEUR ACTIVITÉ SYNDICALE, SELON LEUR SEXE ET LE MANDAT SYNDICAL EXERCÉ



Lecture : 46% des personnes syndiquées a déclaré avoir été, au moins une fois, victimes de discrimination en raison de leur activité syndicale, 38% des hommes et 54% des femmes. Pourcentages pondérés.

Les effets sur l'évolution professionnelle ou la rémunération sont également mesurés par cette étude :

Figure 11 – Effet de l'exercice d'une activité syndicale sur l'évolution professionnelle, selon le statut d'emploi des personnes syndiquées (Défenseur des droits, 2019)

EFFET DE L'EXERCICE D'UNE ACTIVITÉ SYNDICALE SUR L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE, SELON LE STATUT D'EMPLOI DES PERSONNES SYNDIQUÉES (% PONDÉRÉS)

Concernant votre évolution professionnelle, l'exercice de votre activité syndicale a-t-il été :

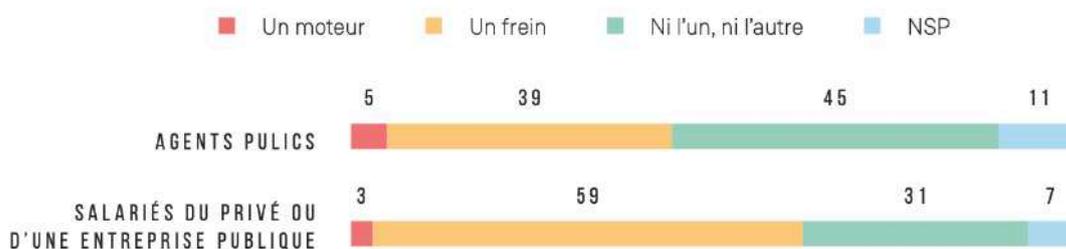
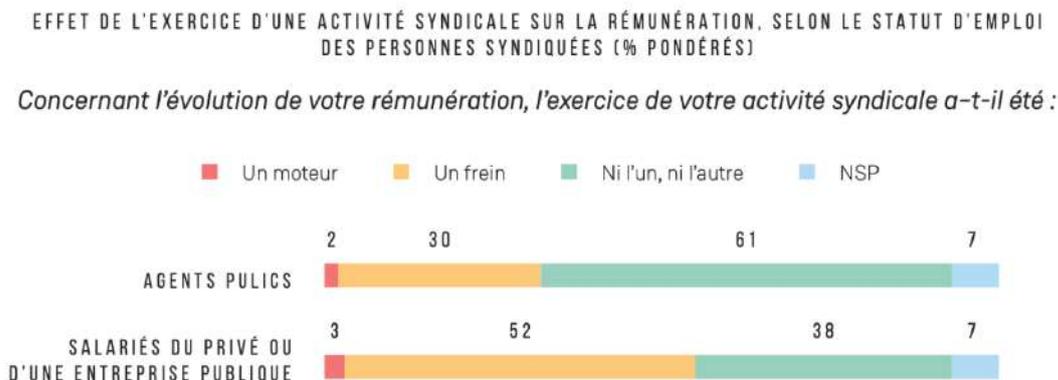


Figure 12 – Effet de l'exercice d'une activité syndicale sur la rémunération, selon le statut d'emploi des personnes syndiquées (Défenseur des droits, 2019)



Lors de notre précédente enquête consacrée aux effets des ordonnances Macron sur les relations sociales en entreprise, nous avons également pu mesurer les risques de la prise de mandat sur la carrière professionnelle (Chabbert, Rey, et Thobois 2023). Sur les 1038 répondants à l'enquête « En quête de dialogue social », de la Cfdt, réalisée en 2021, 60% considèrent que leur prise de mandat a porté préjudice à leur évolution professionnelle :

Figure 13 – Le préjudice de la prise de mandat sur l'évolution professionnelle, « En quête de dialogue social », 2023

10. Estimez-vous que votre ou vos mandats porte(nt) préjudice à votre évolution professionnelle ?

	Effectifs	%	% répondants
Oui	602	58,0%	60,2%
Non	298	28,7%	29,8%
Je ne sais pas	100	9,6%	10,0%
Sans réponse	38	3,7%	
Total	1 038	100,0%	100,0%

L'objectif de ce détour par les discriminations syndicales n'est pas de noircir un tableau déjà sombre, mais de rappeler des éléments de contexte généralisés dans les entreprises françaises. Sans prétendre qu'il s'agisse de la seule explication – ni même de la principale – aux difficultés du développement syndical en France, la pratique de la discrimination en direction des élus et des adhérents contribue à rendre plus compliqué l'engagement syndical. Bien entendu, les problématiques d'emploi et de précarité, de mobilités professionnelles, contribuent aussi dresser des obstacles au développement syndical.

Malgré cette adversité, les organisations continuent à chercher les moyens de leur renouvellement et de leur renforcement. L'histoire de la syndicalisation à la CFDT, qui est présentée dans le chapitre ci-après, l'illustre bien.

Chapitre 2. Une histoire cédétiste du développement

En définissant les grandes orientations et les priorités, les congrès confédéraux sont des occasions régulières de discussion et de (re)définition des principales catégories d'action syndicales, qui dessinent les évolutions identitaires de l'organisation à moyen terme. Les définitions du développement et l'identification de catégories prioritaires orientent de fait l'organisation dans certaines directions plutôt que d'autres, en visant une recomposition de sociologie des adhérents. A termes, c'est le syndicalisme lui-même qui doit se transformer sous l'effet de la transformation de sa composition. Cette relation entre le développement de l'adhésion, la sociologie des adhérents, l'identité et la force de l'organisation se retrouve toujours de façon plus ou moins explicite dans les archives de Congrès et les entretiens réalisés. Le développement peut même être explicitement présenté comme un *moyen* de transformation de l'organisation, notamment lorsqu'il concerne des catégories éloignées du syndicalisme susceptibles d'apporter des conceptions nouvelles ou originales du syndicalisme. C'est le cas, comme nous le verrons, avec les jeunes travailleurs, les cadres et les indépendants, mais également avec les femmes, les secteurs peu syndiqués, les travailleurs précaires, racisés, en situation de handicap, etc. Dans les années 1980, Edmond Maire faisait du développement syndical dans les petites entreprises une condition de redynamisation et d'adaptation de la CFDT à la nouvelle donne « post-fordiste ».

Grâce aux archives confédérales accessibles en ligne, nous pouvons retrouver les textes des congrès depuis 1964 (archives.memoires.cfdt.fr). Ces textes nous renseignent sur la place accordée au développement mais également sur les différentes façons dont l'organisation a abordé cette thématique au fil des décennies.

- ***Le développement syndical au congrès de 1964***

Lors de son congrès fondateur de 1964, la CFDT produit un « document-programme » qui est également un projet de résolution riche d'une cinquantaine de pages. Outre l'introduction, les conclusions et deux annexes, ce texte compte neuf chapitres dont l'un est dédié aux « Jeunes ». Nous présenterons plus loin le contenu de ce chapitre, puisqu'il permet à la fois de poser les bases d'une politique de développement orientée vers les jeunes et d'offrir un point de comparaison avec les congrès suivants et la situation actuelle de 2023. Nous verrons notamment que plusieurs bases solides étaient déjà posées il y a près de soixante ans.

Un autre aspect du « document-programme » de 1964 attire l'attention : le thème du développement syndical n'y apparaît pas spécifiquement comme une priorité. Il n'est évoqué qu'en fin de document, d'abord indirectement en conclusion comme une condition d'efficacité de son syndicalisme, puis plus directement dans une annexe consacrée aux cadres et moyens de l'action syndicale.

D'abord, le développement est évoqué en conclusion du « document-programme ». Le Conseil Confédéral rappelle la nécessité pour l'organisation d'être efficace dans sa contribution au progrès social « et à l'épanouissement de tous les hommes ». Pour y parvenir, elle doit à la fois innover en permanence et concrétiser ses innovations, ce qui implique de « faire appel au maximum de personnes, au maximum d'adhérents qui, de syndiqués, doivent devenir, eux aussi, des syndicalistes » (ibid.).

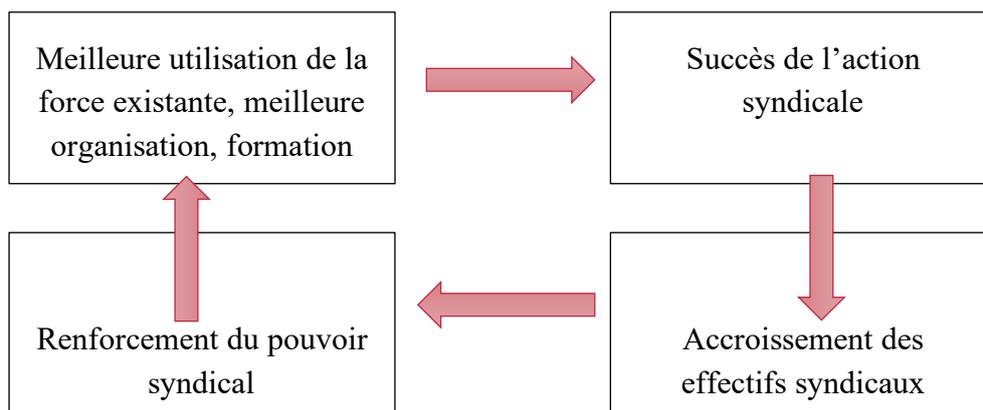
L'idée est ensuite approfondie dans un court passage d'une demi-page, dans l'annexe « Les moyens de notre action ». Longue de deux pages et demie, cette annexe commence par s'intéresser aux rapports de la CFDT avec ses principaux « partenaires » que sont l'État et le patronat. La question des moyens militants apparaît ensuite, lorsque le Conseil confédéral « rappelle que rien ne serait plus vain et plus périlleux qu'une certaine politique qui consisterait, pour le syndicalisme ouvrier, à être présent dans les organismes économiques d'industrie ou d'État, si cette présence n'était pas liée à une force syndicale de base, structurée dans de puissantes fédérations générales d'industrie coordonnées à tous les échelons » (Bonéty, 1964, p.44). Le document renvoie à ce sujet aux orientations antérieures et notamment celles du congrès de 1959, au cours duquel : « le 30e Congrès [de 1959], (...) rappelle (...) l'absolue nécessité de développement de l'organisation syndicale à tous les échelons de la Confédération. L'E.N.O. 63 a été entièrement consacrée à l'étude du pouvoir syndical et aux conditions de son renforcement² » (ibid.).

Ces principes généraux rappelés, le document précise ensuite trois « efforts » susceptibles d'assurer un renforcement du pouvoir syndical : une « meilleure utilisation de la force existante », une « meilleure organisation » et « une politique de formation syndicale très poussée ». En résumé, « en permettant les succès de notre action, la poursuite de ces efforts reste la condition d'un accroissement des effectifs syndicaux, facteur essentiel d'un renforcement du pouvoir syndical » (ibid.)

Autrement dit, les auteurs du rapport dessinent un cercle vertueux du renforcement syndical, dans lequel le pouvoir syndical dépend de l'accroissement des effectifs syndicaux, qui dépendent des succès cédétistes, qui dépendent d'une meilleure utilisation des forces existantes, d'une meilleure organisation et d'une meilleure formation.

² Les ENO sont les Écoles Normales Ouvrières, créées en 1931. Les archives confédérales ont conservé les notes de travail produites par les ENO pour les commissions régionales de formation sur les thèmes. Par exemple, sur la période 1962-1970 : « Les tâches de la CFDT dans notre société industrielle » (ENO 1962), « Pour la planification démocratique : accroître le pouvoir syndical » (ENO 1963), « Réalité régionale et politique syndicale » (ENO 1964), « Le fonctionnement démocratique de nos organisations » (ENO 1965), « Pouvoir syndical » (ENO 1966), « Perspectives syndicales et stratégie de la CFDT » (ENO 1967-1968), « Cadre de vie » (ENO 1970).

Figure 14 – Le cercle vertueux du développement syndical



L'organisation compte notamment sur plusieurs dispositifs dont elle s'est dotée en vue d'accompagner l'effort de développement, comme le Fonds de Développement et d'Équipement créé en 1957, et réformé à l'occasion du congrès de 1965.

- **1965 : réforme du financement du Fonds de développement et d'équipement**

Lors de son congrès de 1957, la CFTC se dote d'un Fonds de Développement et d'Équipement qui va faire l'objet de plusieurs modifications ultérieures. Il serait intéressant de revenir aux débats fondateurs qui ont précédé sa création. Les archives de la CFDT nous permettent de reprendre l'histoire de ce Fonds huit ans après sa création, à l'occasion de la réforme de son fonctionnement discutée lors du 33^e congrès de l'organisation, en 1965.

Toujours situé à Issy-les-Moulineaux, le 33^e Congrès de la CFDT aborde la question du développement syndical au travers d'une réforme du financement du « Fonds de Développement et d'Équipement ». Jean Alidières, trésorier confédéral, présente ce mécanisme de solidarité interne qui perçoit et redistribue une part des cotisations afin de soutenir le développement de certaines régions et de certains secteurs. Signe de l'engagement confédéral en la matière, le Conseil confédéral décide de destiner en priorité à ce fond, les montants supplémentaires qui seront recueillis en 1966 et 1967 dans le cadre de l'effort financier demandé aux organisations. Au-delà du principe général du Fonds qui est confirmé sans difficulté, le Congrès de 1965 se penche sur les modalités pratiques d'utilisations et d'attributions des ressources, à partir des conclusions de la Commission d'Organisation confédérale. Sans rentrer dans les détails techniques disponibles dans le document, nous pouvons noter quelques points intéressants comme la répartition à part égale des crédits entre le pro et l'interpro (50/50), et la définition de critères précis pour déclencher une intervention du Fonds. En effet, l'aide du Fonds repose sur un diagnostic de la situation locale ou sectorielle qui prend en considération la « situation salariale, industrielle », la « situation syndicale », l'influence de la CFDT (CFTC), « l'évolution salariale et l'expansion économique », la « structure des organisations : fonctionnement des

institutions, équipes en place », la « réalisation de la politique fédérale décidée par le Congrès (regroupement) », et enfin la politique syndicale confédérale.

Le recours au Fonds de Développement et d'Équipement implique ainsi tout un circuit interne de contrôle, qui débute par un plan élaboré par la Commission d'Organisation, qui est ensuite présenté pour validation au Conseil Confédéral. Les décisions sont alors communiquées aux organisations qui en ont fait la demande. Si l'intervention est validée au niveau national, un protocole est déployé. Il peut conduire à la « mise en place de permanents – professionnels, interprofessionnels (UD, Régions, Secteurs) », ou de « permanents temporaires », à une aide à « l'équipement en matériel (locaux, bureaux, machines à écrire, téléphone, etc.) », sur une durée, « selon les cas », d'une ou plusieurs années, avec un volume de financement « total ou partiel et dégressif (...), adapté aux besoins, aux situations ». Enfin, un bilan annuel est prévu sous la forme d'un compte-rendu général du secrétaire à l'organisation concernée fait devant la Commission d'Organisation et le Conseil confédéral.

Le Fonds de Développement sert surtout, dans les premières années de la CFDT, à amortir les effets de la scission avec la CFTC. Il s'agit en priorité d'aider les secteurs les plus concernés à se restructurer et à passer un cap difficile. Le développement n'est donc pas simplement une affaire d'extension et d'augmentation de l'adhésion, il est aussi une affaire de consolidation et de sécurisation des positions acquises.

- ***Le développement au congrès de 1967***

Au congrès de 1967, le rapport de synthèse est présenté par Eugène Descamps. « Le jeunesse » figure en bonne place des thématiques mises en avant, aux côtés de la politique internationale, de la formation syndicale, de l'action juridique... Plusieurs populations sont identifiées syndicalement à l'occasion du congrès, comme « la main-d'œuvre féminine » et les « travailleurs immigrés ». A propos du développement *stricto sensu*, le rapport de 1967 se félicite d'une croissance qui permet de surmonter les effets de la scission entre la CFTC et la CFDT. Ainsi,

« Depuis notre dernier congrès, la comparaison des effectifs fait apparaître une progression de 3,66% en 1966 sur 1965 et la situation connue à la fin de mai 1967 montre un accroissement de 2% pour les 5 premiers mois de 1967. Le développement de l'organisation, freiné par la scission a repris en 1966 et se poursuit donc activement, particulièrement à la suite de l'action revendicative de ce printemps » (p.41)

Plus précisément, le rapport de 1967 pointe deux dimensions relatives au développement : d'une part, les progressions importantes dans les secteurs où la scission avait eu des effets sensibles, et d'autre part, la modification de la « structure de ses effectifs ». L'augmentation du nombre d'adhésions s'accompagne à la fin des années 1960 d'un élargissement de la militante, qui permet à l'organisation de représenter plus fidèlement les travailleurs, de se rapprocher davantage de la « carte salariale ».

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Le Congrès de 1967 revient également sur le Fonds de Développement. En deux ans, le Fonds a été mobilisé de nombreuses reprises, que ce soit sur le plan interprofessionnel ou professionnel, pour « compléter des actions d'implantation des permanents déjà en cours », équiper matériellement des organisations, « consolider des opérations précédemment engagées », s'étendre vers de nouveaux secteurs, soutenir des activités de branche. Au total, une cinquantaine d'intervention sont réalisées en deux ans. Pour les années à venir, le Congrès prévoit d'« assurer une couverture nationale par une implantation de permanents principalement régionaux » et de « rechercher les moyens de développer les Fédérations en tenant compte de l'évolution probable des industries ou des acteurs professionnels. » (p.41). Pour atteindre ces objectifs, le Congrès augmente la part de cotisation allouée au Fonds à partir de 1969 (0,21 Francs).

- ***Congrès de 1970 : « La CFDT se porte bien »***

Le rapport d'activité Congrès Confédéral à Issy-les-Moulineaux de 1970 est présenté par Eugène Descamps, secrétaire général. A plusieurs reprises, des sujets en lien avec le développement sont abordés : « la CFDT se porte bien » (p.16), « pour un syndicalisme fort » (p.21), « pour une action avec la jeunesse » (p.86), « l'évolution des effectifs » (p.96). Au début des années 1970, la CFDT se porte donc « bien ». « Le diagnostic est bon », dit le rapport, avec un taux de progression à deux chiffres, et ces (bons) chiffres confortent l'organisation dans ses choix stratégiques (p.16) :

« Les adhésions se firent nombreuses à la CFDT depuis ce grand mouvement du printemps 1968 et le point de la situation à la fin 1968 confirme que nous enregistrons plus de 15% de progression globale en timbres payés par rapport à 1967. Ce chiffre – nous l'espérons – pourra être porté à plus de 20% pour l'année 1969. » (p.16)

Le développement est également abordé en 1970 dans un autre rapport – « perspectives et stratégies », présenté par André Jeanson, président de la CFDT – dans un chapitre consacré aux moyens de l'organisation.

Selon ce rapport, les objectifs fixés par l'organisation dépendent des moyens à disposition pour les atteindre, qu'il s'agisse de « l'amélioration très concrète et plus immédiate des conditions de vie des travailleurs », l'édification d'une « société socialiste », l'organisation des travailleurs et l'amélioration des rapports de force, la lutte contre les inégalités, l'apprentissage des responsabilités, l'autogestion dans l'entreprise, la généralisation de la négociation, etc. Autrement dit, la CFDT doit avoir les moyens de ses (grandes) ambitions.

Or ces moyens dépendent beaucoup de l'adhésion et de l'implantation syndicales. Le rapport met notamment en avant la diversité et la richesse du syndicalisme CFDT, qui constitue une véritable force pour une représentation fidèle des mondes du travail.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Le revers de la médaille est que cette diversité peut aussi être une source de complications lorsqu'il s'agit d'en faire la synthèse :

« Nous avons bien conscience de l'extraordinaire diversité des militants et des adhérents de la CFDT, diversité sociologique, diversité politique selon les générations, les régions, les professions et nous avons à en tenir compte quand il s'agit de trouver les synthèses sur lesquelles tous peuvent se rencontrer » (p.48)

La diversité des adhérents, synonyme de bonne représentativité des secteurs professionnels et des territoires, découle de la volonté affichée par l'organisation de s'adapter aux évolutions du monde du travail, de façon à rester en phase avec la société. La référence au syndicalisme de masse, défini comme un syndicalisme en prise directe avec la pluralité des réalités des travailleurs, traduit cette ambition d'exprimer « correctement » les aspirations des travailleurs. Ainsi, l'adhésion est présentée comme une source d'informations irremplaçable sur laquelle se construit la légitimité et la pertinence des revendications syndicales. Toute zone d'ombre, tout angle mort et toute rupture de la relation avec les travailleurs fragilise l'organisation :

« Là est d'ailleurs la source de la force syndicale, qui sera en effet d'autant plus grande que les objectifs et les types d'actions que nous proposons aux travailleurs auront été élaborés avec eux à partir de leurs aspirations réelles, même si nos objectifs se traduisent dans des revendications complexes. Une telle conception du syndicalisme nous interdit de prendre notre parti d'une position minoritaire. C'est pour nous un souci constant que d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre possible de travailleurs point tous les travailleurs ont leur place dans nos rangs, à la condition, c'est la seule condition, mais elle n'est pas sans importance, que leur choix soit fait en connaissance de cause, c'est-à-dire qu'en venant à nous, ils adhèrent à ce qui est fondamental dans notre conception de la démocratie et du rôle du syndicalisme, et bien entendu ils acceptent le jeu de la démocratie syndicale. » (p.49)

Le syndicalisme de masse pose cependant rapidement une question sensible à l'organisation, qui a d'ailleurs également été évoquée en 2023 lors de nos entretiens avec des militants en responsabilité : jusqu'à quel point faut-il (se) développer ? De façon assez contre-intuitive, le développement ne peut-il pas fragiliser l'organisation ? Le rapport de 1970 pose clairement le sujet.

Si la force syndicale repose bien sur le nombre et la diversité des adhérents, elle repose aussi sur la « qualité » et la « profondeur des convictions syndicales des travailleurs, autrement dit de leur militantisme ». Cette qualité ne risquerait-elle pas d'être affaiblie par l'expansion illimitée de l'adhésion ? Le rapport de 1970 le concède « dans une certaine mesure », tout en distinguant la mobilisation et le militantisme...

« Y aurait-il donc contradiction entre le nombre aussi massif que possible des adhérents et la qualité militante de l'organisation ? Dans une certaine mesure, certainement, mais une contradiction qui peut être levée dans le sens du dynamisme et de l'expansion, si nous prouvons notre capacité de mobiliser les masses parce que celles-ci se reconnaîtront dans des objectifs qui ont été élaborés à partir de revendications des travailleurs avec les travailleurs. » (p.49)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Tout en maintenant son exigence de fonctionnement démocratique, l'organisation mise sur des systèmes complexes de pratiques et de responsabilités. Ainsi, il convient à la fois de bénéficier de l'investissement de militants chevronnés capables d'animer le syndicalisme, tout en donnant toute leur place aux adhérents dans « l'élaboration collective des objectifs et des formes de lutte ».

En théorie, sous cette forme, le principe démocratique et celui de l'efficacité peuvent cohabiter. La diffusion de la responsabilité, la circulation de l'information, la formation des militants s'inscrivent dans cette logique de conciliation entre l'efficacité et le développement organisationnel. Dans le même esprit, la structuration d'un syndicalisme professionnel et interprofessionnel, la combinaison d'actions « globales » (interpro) et d'actions « diversifiées » (professionnelles, d'entreprises, de syndicats) poursuivent le même but de complémentarité plutôt que de concurrence.

- ***Congrès de 1973 à Nantes : le développement dans les marges***

Le rapport général du congrès de Nantes est présenté par Edmond Maire. Composé de six chapitres, il fait comme les précédents un point d'étape sur l'évolution des effectifs de l'organisation. Plusieurs passages sont instructifs pour notre étude sur le développement syndical, qu'ils s'intéressent aux normes et aux marges du salariat, à l'engagement militant des jeunes ou aux spécificités du public « cadre ».

Les chiffres de 1970

Avant de présenter cette partie du rapport, rappelons les chiffres principaux présentés à l'occasion du congrès de 1973, « déterminés en fonction des timbres payés ». En 1970, la CFDT compte 678 502 adhérents, et 706 119 l'année suivante, soit 4,07% d'augmentation.

En prenant en considération tous les « travailleurs ayant en poche le carnet confédéral », le chiffre monte à 940 000 travailleurs – « la raison du décalage entre les deux chiffres tient aux saisonniers, aux changements d'entreprises en cours d'année, aux fermetures d'usines, maladies, service militaire, chômage, intempéries ».

Le rapport détaille également les évolutions d'adhésion par grands secteurs géographiques et par grands secteurs professionnels. Ces tableaux mettent en évidence, sur une vingtaine d'années – entre 1950 et 1971 – des évolutions contrastées. Ainsi, des territoires sont particulièrement dynamiques tandis que d'autres moins. Certains départements peu syndiqués voient leurs effectifs doubler : Languedoc-Roussillon, Aquitaine représentent de 3,64% des adhérents de l'organisation en 1950, et 7,91% vingt ans plus tard. A l'inverse, le secteur Ile-de-France / Normandie qui représentait près d'un tiers des adhérents cédétistes en 1950 (32,33%) n'en représente plus qu'un cinquième en 1971 (19,11%). Ces chiffres sont présentés dans le détail en annexe du rapport.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Le tableau ci-dessous, tiré du rapport, présente l'évolution des effectifs depuis 1939. Nous avons rajouté une colonne qui indique l'évolution des effectifs par rapport à l'année de référence précédente :

Figure 15 - Tableau récapitulatif de l'évolution des effectifs

1939.....	70,06	Par rapport à l'année de référence précédente
1948.....	100	
1963.....	130,75	+ 30 ,75
1964 (scission)	126,86	-3,89
1965.....	120,84	-6,02
1967.....	126,23	+5,39
1968 (mai 68)	144,79	+18,56
1969.....	153, 56	+8,77
1970.....	156,46	+2,9
1971.....	162,83	+6,37
<i>Base 100 en 1948</i>		

Les évolutions par grands secteurs professionnels indiquent des variations importantes. Tandis que la part de adhérents du secteur « industriel et agricole » double pour passer en vingt ans de 23 à 47% du total, les secteurs des « services et crédit » et des « secteurs nationalisés » voient leur part diminuer de moitié (de 25% à moins de 10% des effectifs CFDT). La fonction publique et la défense restent stables aux alentours de 20% des adhérents à l'organisation.

Une réflexion sur les marges du syndicalisme

Le chapitre 3 du rapport analyse l'action CFDT sur les trois dernières années en traitant des terrains de luttes, des « actions de masse », des rapports aux « autres forces syndicales » et des relations avec les formations politiques.

La partie consacrée aux « catégories sociales » révèle un changement d'approche de la part de l'organisation, avec une montée en généralité de la réflexion grâce au concept « marginalisation » dans la société et dans l'action syndicale :

« Les rapports de congrès comportent habituellement un chapitre consacré aux catégories particulières : jeunes, travailleuses, immigrés, retraités, cadres. Cette pratique nous oblige à une réflexion sur les phénomènes de marginalisation car, pour ces différentes catégories, c'est bien de cela qu'il s'agit. Marginal par rapport à quoi ? à qui ? par rapport à quelle normalité ? Les réponses sont différentes pour chaque groupe, même s'il y a parfois des points communs. » (p.55)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Cette réflexion est contemporaine des théories sur la dualisation du marché du travail qui apparaissent à la même époque et qui vont se multiplier. Les plus connues sont celles de Piore et Doeringer sur les marchés internes et externes du travail (Doeringer et Piore 1971), d'Ostermann sur la segmentation du marché du travail (Osterman 1975), et plus tardivement de Lindbeck et Snower sur les « *insiders* » et « *outsiders* » (Lindbeck et Snower 1988), ou encore, au début des années 1990, les travaux en France de Robert Castel sur les processus de désaffiliation (Castel 1991, 1994, 1995) et Serge Paugam sur la disqualification sociale (Paugam 1991). Les instances internationales se sont fait les relais efficaces de ces théories qui accompagnent le changement de paradigme socioproductif et la fin du « modèle fordiste ».

La CFDT traduit ces réflexions émergentes à partir de ses propres observations, et ouvre ainsi une réflexion plus générale sur les « marges » des mondes du travail :

« Jeunes, travailleuses et immigrés sont dans une situation semblable – marginaux par rapport à un modèle culturel privilégiant l'âge adulte, l'homme, s'identifiant aux modes de vie d'un pays. D'où leur surexploitation par le capitalisme » (p.55)

Au début des années 1970, la CFDT associe également les retraités et les cadres à ces populations « marginalisées ». Si les retraités sont affaiblis en raison de leur retrait du monde du travail, les cadres le sont également, mais pour une autre raison :

« Quant aux cadres, ils détiennent un certain pouvoir dans la société par leurs connaissances et par délégation. Mais dans le mouvement ouvrier, construit par des ouvriers manuels en lutte contre le patronat, ils sont en situation marginale. Dans le passé, ils s'identifiaient avec le patronat. Aujourd'hui beaucoup plus nombreux, plus subordonnés et exerçant des fonctions plus diverses, leur conscience d'être également dominés et utilisés se développe. Mais l'organisation syndicale tend à leur demander, en gage de la sincérité de leur choix, de se couper de leur milieu d'origine, de ne plus exprimer ses problèmes : leur identité n'est pas pleinement reconnue. » (p. 55)

La différence entre les groupes aux marges et l'organisation repose pour l'essentiel sur une distance culturelle et historique entre les deux. Cette distance est maintenue au fil des années par la tendance des catégories aux responsabilités à représenter plus facilement (plus « spontanément ») leurs intérêts que ceux des catégories marginalisées. Le syndicalisme français est à l'image de ses adhérents. Il peut donc rencontrer des difficultés à saisir les réalités et les attentes des catégories éloignées du syndicalisme. Or, c'est justement en se saisissant de ces réalités qu'il peut enrichir et améliorer ses plateformes revendicatives et adapter ses stratégies :

« Tous ces groupes ont en commun d'être différents du type de travailleur qui a construit le mouvement syndical français : celui de l'ouvrier manuel capable d'imposer ses revendications au patronat par sa lutte collective. Et le fait d'être différents gêne leur insertion dans la lutte sociale, celle-ci ne prenant pas spontanément en compte les aspects de la condition ouvrière étrangers à la « norme » syndicale traditionnelle. Cette mise en marge freine leur insertion dans l'action. Et dans une société compétitive traversée par la lutte de classe, ceci ne pardonne pas. Dans sa lutte pour l'émancipation es travailleurs, la CFDT doit porter la plus grande attention à ces groupes en marge ». (p.55)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Nous retrouvons une problématique tout à fait actuelle, qu'il s'agisse des salariés des petites et très petites entreprises, de secteurs très faiblement syndiqués – les déserts syndicaux – ou encore de nouvelles catégories de travailleurs aux frontières du salariat et de l'indépendance comme peuvent l'être les travailleurs « uberisés ».

Il faut donc un véritable volontarisme pour surmonter cette inertie organisationnelle et sociologique. L'équilibre est délicat à trouver, car il s'agit d'intégrer sans distinguer, de reconnaître les spécificités tout en les dépassant :

« C'est pourquoi la CFDT estime nécessaire que ces différents groupes disposent d'un minimum d'organisation et d'expression au sein de la confédération pour qu'ils puissent se définir collectivement et exercer sur elle la pression indispensable, mais elle refuse des structures parallèles aboutissant à consolider leur situation marginale. » (p.56)

Le rapport de 1973 détaille ensuite cinq catégories prioritaires : les travailleuses, les jeunes, les immigrés, les retraités et les cadres.

- ***Congrès d'Annecy de mai 1976 : le développement dans la crise***

En 1976, la CFDT tient son 37^e congrès dans la ville alpine d'Annecy. Ce congrès se tient dans une période marquée par la crise du modèle socioproduit fordiste et la fin des Trente glorieuses. Les prémisses de cette rupture étaient visibles en 1973.

Trois ans plus tard, les bouleversements sont majeurs : l'inflation et le chômage atteignent des niveaux inédits, les licenciements se multiplient, la vie politique est déstabilisée. « Depuis 1974, c'est la crise ».

L'organisation réaffirme cependant son projet anti-capitaliste et son attachement à un syndicalisme de masse et de classe. Elle part des « problèmes concrets des travailleurs », pour mieux les lier aux « perspectives socialistes » et ainsi « contribuer à la création d'un rapport de forces favorable à la satisfaction des revendications des travailleurs et à l'instauration d'une société socialiste » (p.4).

L'analyse de cette crise profonde, faite quasiment en direct par l'organisation, est un véritable tour de force qui montre à quel point elle est capable d'en saisir toutes les dimensions : les liens entre crises économiques et capitalisme, les usages patronaux et politiques de la situation, l'avènement d'un « nouvel ordre économique international », les conséquences sociales et culturelles sur la société dans son ensemble – de la remise en cause des valeurs bourgeoises, des valeurs industrielles –, etc. Le rapport de 1976 porte un regard clinique sur une société qui, après avoir vacillé, bascule tout entière dans l'inconnu.

Cependant, l'heure n'est pas à la dramatisation ni au défaitisme. L'organisation se veut optimiste et combative.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

En termes de syndicalisation et d'évolution des effectifs, le congrès de 1976 signale une nouvelle hausse du nombre de ses adhérents – « progression continue depuis 1964 » –, et ce malgré le contexte de crise économique et d'augmentation massive du chômage.

Fin 1974, la CFDT compte 776 988 adhérents « en fonction des timbres payés au titre de l'exercice 1973 ». La progression depuis 1972 est de plus de 10%. Ces bons chiffres ne sont cependant pas suffisants pour que l'organisation s'en satisfasse :

« Néanmoins, si la progression des idées, l'action et les positions de la CFDT ont accru son audience auprès des travailleurs d'une façon indiscutable, il faut nous interroger sur ce qu'aurait pu être la progression des adhérents-cotisants si le problème de la syndicalisation avait été réellement pris en charge.

Combien de syndicats n'accordent pas encore à l'implantation de sections syndicales et au développement des sections existantes, la même importance qu'à d'autres problèmes ? Cette question ne devrait jamais être absente du plan de travail des syndicats. » (p.25)

Pour la première fois, la question du rapport des sections et des syndicats au développement est posée frontalement. Il ne s'agit plus simplement de rappeler l'importance du développement pour un syndicalisme de masse et de classe, pour la représentation de TOUS les travailleurs, pour la légitimité syndicale ou encore pour le rapport de forces. Il s'agit de repérer les freins, réticences ou négligences internes qui compliquent le développement. Surtout, il est question de la crainte de la demande d'adhésion, qui fait encore l'objet de discussions et de réflexion à la CFDT en 2023.

Cette « crainte » s'appuie souvent sur des conceptions du syndicalisme et de l'engagement des militants marqués par la gratuité, le désintéret, une forme de noblesse que la demande d'une contrepartie viendrait souiller. A notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés à cet aspect du développement et de l'engagement, même si des travaux de sociologues et de politistes existent sur les évolutions des registres et des sens de l'engagement (voir notamment l'étude Ires-CFDT réalisée par Cécile Guillaume à partir de l'enquête « parlons engagement »).

Cette tension entre une certaine conception idéalisée du syndicalisme et une pratique syndicale n'est pas propre à la demande d'adhésion. De nombreuses pratiques syndicales sont souvent jaugées au prisme de leur compatibilité avec un idéal, des principes ou des fondamentaux chez les militants. Nous avons pu le constater, par exemple, à l'occasion d'une étude Ires consacrée à la reconnaissance des acquis de l'expérience syndicale.

Certaines confédérations étaient mal à l'aise avec cette pratique dans la mesure où elles l'estimaient contraire aux motifs et au sens de l'engagement militant. Autrement dit, l'engagement syndical ne devrait pas être parasité par des considérations utilitaristes et intéressées, ici par la question de la valorisation des parcours militants (Chabbert, Rey, 2018).

Le rapport insiste donc sur cet aspect normal de la proposition d'adhésion : « Faire adhérer un travailleur, ce n'est pas du racolage. » (p.25).

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Il s'agit de normaliser un moment sensible, qui n'a rien d'évident, mais qu'il faut rendre évident :

« Faire adhérer un travailleur, ce n'est pas du racolage. C'est au même titre que l'on met tout en œuvre pour lui faire partager la perception des problèmes, le type de syndicalisme que met en pratique la CFDT, sa place dans l'élaboration des revendications, etc. qu'il faut lui faire découvrir la nécessité de sa participation active et permanente, par l'adhésion, au combat collectif de la classe ouvrière.

Des exemples peuvent être donnés d'organisations ayant, à l'occasion d'un conflit, mis comme priorité, au même titre que la satisfaction des revendications, l'adhésion : les banques, les PTT.... Pour ne citer qu'eux. Ces exemples montrent une évolution dans l'organisation, qu'il nous faut accentuer » (p.25)

Cette incitation à prendre au sérieux la question du développement est mise en perspective avec les résultats mitigés du Fonds d'organisation évoqué lors de précédents congrès...

En 1976, le Congrès consacre une partie de son rapport au bilan du Fonds. Celui-ci est mitigé : des effets positifs sont évoqués, mais également des effets négatifs. Le Fonds d'Organisation et d'Équipement a bien permis aux structures de la CFDT de s'engager plus fortement sur la thématique du développement, notamment grâce à des échanges entre fédérations et régions. Mais

« il faut cependant regretter que parfois la concertation [entre fédérations et régions] ait revêtu un aspect formel et déplorer que, si elle a été provoquée pour implanter des permanents professionnels, par contre, elle n'a pas été utilisée pour l'implantation de permanents interprofessionnels ».

Autrement dit, les fédérations ont davantage bénéficié du Fonds que les régions, contrairement à l'esprit initial.

La politique menée par le Fonds revêt également des aspects négatifs. Le rapport considère notamment un « manque de rigueur dans la définition des axes d'intervention (...) permettant à chacun d'y trouver son compte ». Trop de demandes a entraîné des arbitrages entre fédérations et régions, mais également la nécessité d'intervenir dans la politique de développement des organisations, avec des effets sensibles sur les politiques fédérales et régionales notamment en cas de refus. Des ajustements sont donc nécessaires pour rendre le Fonds plus efficace dans ses missions (p.92).

Le rapport de 1976 reprend la formule classique des « actions spécifiques pour certains travailleurs » : les travailleuses, les cadres, les retraités, les immigrés et la jeunesse. Les passages qui leurs sont consacrés sont assez courts comparativement aux rapports précédents. Ils permettent cependant de faire le bilan des actions réalisées durant les trois dernières années.

- *Congrès de Brest de décembre 1978 : l'amorce d'un déclin*



La situation de la CFDT du point de vue de l'adhésion syndicale est plutôt bonne à la fin des années 1970, même si un ralentissement se fait sentir. L'organisation revendique ainsi plus d'un million de « travailleurs actifs ayant leur carte CFDT », et plus de 800 000 « cotisants réguliers ». En ajoutant les 75 000 retraités adhérents, la CFDT déclare 1 150 000 adhérents.

Les taux de progression ont cependant tendance à se tasser. Après une hausse de 4,90% de l'adhésion de 1974 à 1975, celle-ci n'est plus que de 1,15% entre 1975 et 1976. Sur la troisième année, les chiffres ne sont pas connus mais le rapport anticipe une stagnation de l'adhésion. Ces moyennes cachent évidemment des disparités. Les effets de la crise économique et l'augmentation du chômage touchent prioritairement des secteurs industriels jusqu'alors considérés comme des bastions syndicaux. Ils sont les premiers touchés par la baisse de la syndicalisation :

« Le ralentissement de la progression constatée en 1976 et 1977 a pour raison essentielle la situation de l'emploi et la diminution des effectifs salariés. En effet, ce sont les fédérations du secteur privé industriel qui accusent de légers reculs, alors que celles du secteur public continuent de progresser » (p.58)

On comprend bien dans ce contexte que la syndicalisation prenne une importance encore plus grande. Elle est même, selon le rapport de 1978, une « nécessité vitale ».

« La syndicalisation » est d'ailleurs l'un des six thèmes abordés dans la section du rapport consacrée au « renforcement de la CFDT ». En plus de la syndicalisation, cette section traite également « des structures pour l'action », du « fonctionnement démocratique », de la « formation syndicale » de la « politique d'information » et des « moyens financiers ».

La syndicalisation est donc l'une des composantes de la force de l'organisation, mais comme nous l'avons évoqué précédemment, elle n'est pas la seule. Une nouvelle fois, le rapport insiste sur la nécessité de « l'effort de syndicalisation ». Mais sur le terrain, cette nécessité ne semble toujours pas unanimement partagée.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Pour convaincre l'ensemble de l'organisation et surtout les structures et les militants qui se sentent moins concernés, le rapport énumère six « motivations » associées au développement. Pour la première fois d'ailleurs, la thématique des petites entreprises est explicitement abordée en tant que catégorie spécifique d'action et de développement syndical :

*« L'effort de syndicalisation est **une nécessité vitale** pour la CFDT, non pas pour satisfaire quelque sentiment triomphaliste, mais par rapport à notre pratique. Est-il encore nécessaire de rappeler qu'au fur et à mesure de la progression du nombre des adhérents et des adhérentes de la CFDT dans tous les secteurs, y compris dans les petites et moyennes entreprises :*

- *C'est une **fraction plus grande de la classe ouvrière** qui a conscience de la nécessité d'agir collectivement pour transformer la société ;*
- *Notre organisation **étend sa base** (...)*
- *Nous pouvons **accroître notre capacité d'action** (...)*
- *Nous avons la possibilité de faire connaître nos propositions dans toutes les entreprises et par là même **contrer la propagande de l'idéologie dominante***
- *Nous avons les **moyens de soutenir les luttes** (...)*
- *Nous nous donnons des **moyens financiers** plus en rapport avec l'action que nous voulons conduire » (p.53)*

Malgré tout, le développement (défini ici comme l'accroissement du nombre d'adhérents) n'est toujours pas une évidence pour toutes les structures. En effet, le rapport regrette que « trop de sections, de syndicats ne sont pas encore pénétrés de la nécessité d'organiser la syndicalisation surtout dans cette période de baisse de l'emploi ». De nombreuses questions restent en suspens : est-ce que la syndicalisation est bien une priorité dans les plans de travail des structures ? comment est-elle mise en œuvre ? quelles analyses sont faites pour comprendre les faibles taux de syndicalisation dans les entreprises et apporter les réponses adaptées ? comment expliquer les décalages entre le nombre de voix recueillies aux élections et le faible nombre d'adhérents à l'organisation ? etc.

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, la Confédération relance le Fonds d'organisation et se fixe plusieurs objectifs pour la période 1980-1985 : renforcer l'interprofession, renforcer les fédérations du tertiaire, procéder à des regroupements de syndicats dans certaines fédérations, favoriser le développement « là où il y a de grandes concentrations de travailleurs dans les secteurs industriels et tertiaires », favoriser l'insertion des travailleuses et des immigrés dans l'organisation. Les effets de la baisse de l'emploi sur certaines structures cédétistes font également partie des préoccupations de ce congrès.

Le rapport du Congrès de Brest comporte une section consacrée aux « activités spécifiques en direction de certaines catégories de travailleurs ». Comme dans les autres rapports, il s'agit des travailleuses, des immigrés, des jeunes, des retraités et des cadres.

- ***Congrès de Metz de 1982 : stabilisation et syndicalisme de services***

Le congrès de Metz intervient dans un moment bien particulier de l'histoire politique et sociale hexagonale. Depuis mai 1981, un président socialiste dirige pour la première fois le pays sous la cinquième République. Le rapport d'activité débute sur ce contexte nouveau, non sans rappeler les deux années précédentes durant lesquelles « la droite au pouvoir et le patronat avaient délibérément choisi d'assurer leur avenir en faisant peser tout le poids des sacrifices sur les salariés ». La période est aussi celle du « difficile mais nécessaire effort de resyndicalisation », durant lequel l'organisation choisit de se « recentrer » sur son activité syndicale, conformément à sa démarche « autogestionnaire » : partir des problèmes concrets, mobiliser « durablement et profondément » les travailleurs et les travailleuses, obtenir des résultats, contribuer à la transformation sociale. Cette stratégie fragilise en revanche « l'unité d'action » recherchée par l'organisation. Dans ce contexte, les liens avec la CGT notamment s'affaiblissent :

« Certains, à la CGT, au PCF ou ailleurs et quelquefois à la CFDT, ont analysé l'orientation prise au 38^e congrès confédéral comme un alignement à la baisse des revendications, comme un affadissement du syndicalisme des luttes, au profit d'une concertation généralisée, dans un rapport de forces défavorable, ou encore comme une adaptation stratégique à une période difficile marquée par la crise, pour opérer un repli sur un terrain moins exposé. Ce qui vient d'être dit sur le sens profond de cette politique de resyndicalisation et le rapport d'activité tout entier montrent bien que cette interprétation est fautive quand elle n'est pas tendancieuse et malveillante ». (p.4)

Le rapport remet également l'accent dès son introduction sur la nécessité du développement syndical :

« Il faut construire une organisation syndicale capable de conduire l'action, pour les travailleurs et avec eux, ce qui implique d'abord leur adhésion et aussi leur participation aux décisions de l'organisation » (p.4)

La thématique du développement est approfondie dans le neuvième chapitre du rapport intitulé « Le syndicalisme et nos moyens ». Au cœur de la crise, le congrès de Brest insistait sur la nécessité pour le syndicalisme de prendre toute sa part pour surmonter ses propres fragilités. Pour y parvenir et renforcer le syndicalisme, une « mise à jour » est nécessaire.

Par ailleurs, l'organisation constate que son environnement change. Le tissu économique et productif se transforme. De nouvelles catégories se développent au détriment d'autres, comme les ouvriers de l'industrie. Les salariés des petites entreprises, qui avaient été évoqués pour la première fois lors du congrès de Brest, réapparaissent à cette occasion. En effet,

« Depuis 1977, l'emploi baisse dans les grandes entreprises (...); c'est dans les tailles d'entreprises où nous sommes le mieux implantés que la chute de l'emploi est la plus forte. Il est urgent de s'intéresser à notre implantation et à l'adaptation de la pratique syndicale dans des entreprises de petite taille » (p.44)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Pour la CFDT, la crise économique a certainement joué en défaveur des organisations syndicales, mais moins en raison de l'accroissement du chômage – puisque les effectifs salariés n'ont globalement pas diminué –, qu'en raison de la précarisation de l'emploi et de l'éclatement des statuts.

« Le risque est donc important de voir le syndicalisme se cantonner dans un bastion (celui des entreprises importantes avec du personnel stable ou des titulaires de la fonction publique) laissant hors de ses préoccupations la masse croissante de « l'autre classe ouvrière » » (p.44)

« Accepter de cantonner [le rôle du mouvement syndical] à la défense des catégories de travailleurs qui constituent le plus grand nombre de ses adhérents, cela voudrait dire, en fait, accepter l'éclatement du marché du travail et la constitution de deux grands groupes de travailleurs : ceux dont le travail, effectué dans des conditions correctes avec une qualification reconnue apporterait en plus des garanties sociales (sécurité de l'emploi, droits syndicaux et sociaux, etc.) ; ceux qui cumuleraient et des conditions de travail dégradantes et de faibles garanties sociales. Ce serait accepter la vision des travailleurs en deux « classes » : celle des travailleurs stables qualifiés et garantis regroupés autour des pôles de pouvoir et celle, la plus nombreuse à terme, des instables et des exclus... image sociale de la société « duale ». (...) Ce serait ramener le syndicalisme à un corporatisme qui ne sait pas voir qu'il prépare une crise encore plus grande de notre société ». (p.78)

Nous retrouvons ici la logique qui consiste à explorer les potentiels de syndicalisation aux marges du syndicalisme pour représenter le mieux possible les mondes du travail dans toute leur diversité, et éviter de contribuer à la dualisation du marché du travail.

Aussi, la crise a eu pour effet de déstabiliser le syndicalisme dans sa capacité à comprendre le monde qui l'entoure. Dans une section consacrée aux « difficultés du syndicalisme », le rapport de Metz l'évoque en ces termes :

« Les difficultés que nous avons rencontrées toutes ces dernières années pour mobiliser, mener l'action, la stagnation et même la baisse de nos effectifs sont les signes des problèmes que nous rencontrons pour analyser collectivement les nouvelles situations, construire une politique qui y soit adaptée. Le volontarisme est nécessaire pour avancer face à ces questions, mais le progrès de notre action ne pourra découler de lui seul. » (p.78)

En termes d'effectifs, « la CFDT (...) a connu un tassement de l'ordre de 9% sur trois ans. » La priorité donnée à la syndicalisation lors des précédents congrès se comprend bien dans ce contexte morose, où le syndicalisme s'affaiblit. En France comme ailleurs, le mouvement syndical est confronté aux mêmes difficultés.

La chute des effectifs adhérents à la CFDT est cependant « stoppée », et cela avant même l'arrivée au pouvoir de la gauche en mai 1981. Ce changement politique laisse d'ailleurs espérer des jours meilleurs pour les syndicats, et un nouvel élan dans la syndicalisation, même si au moment de la rédaction du rapport d'activité, « on ne ressent pas le mouvement de grande ampleur qui serait nécessaire ».

L'organisation continue de mobiliser plusieurs leviers de syndicalisation. La communication est renforcée, des collecteurs sont formés. Le prélèvement automatique des cotisations se diffuse.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Le rapport du congrès de Metz se réjouit des évolutions positives de l'organisation sur le volet de la syndicalisation. De bonnes pratiques semblent s'être diffusées, qu'il s'agisse d'améliorer le collectage, de « retrouver la pratique de la carte ouvrière », de mieux diffuser la presse, de « relancer les adhérents partis sur la pointe des pieds » ou encore de contacter les nouveaux embauchés... En somme, d'améliorer la proximité avec les travailleurs. En interne, une plus grande discipline semble s'être instaurée quant au suivi des cotisations, à l'organisation des finances, et davantage d'initiatives semblent avoir été prises sur le terrain pour « promouvoir la syndicalisation ».

En dehors de ces pratiques, des questions plus fondamentales sont posées. Elles invitent à repenser les fondamentaux du syndicalisme :

« Pourquoi adhère-t-on à un syndicat ? comment faire un syndicalisme accueillant pour tous ? pourquoi les jeunes ont-ils parfois du mal à s'intégrer à nos équipes syndicales ? Pour faire de la place aux femmes dans notre syndicat, que faut-il changer ? S'agit-il de problèmes d'information, de langage, de pratique, d'heures de réunion... ? » (p.43)

C'est dans ce climat d'interrogations et de recherche de nouvelles réponses à des questions essentielles qu'une refonte majeure du logiciel cédétiste se dessine – en résonance, pourrait-on dire, avec la stratégie de recentrage. Au congrès de Metz, pour la première fois, l'idée de services aux adhérents est avancée. Cette idée s'inscrit dans une dynamique plus générale de redéfinition de l'adhérent cédétiste, qui va durablement occuper l'organisation :

« Si nous avons pu amorcer le redressement de la situation des adhérents, c'est aussi parce que nous avons progressé sur la conception de l'adhésion syndicale. Adhérer, c'est un acte naturel de solidarité, de défense de ses intérêts. LA CFDT ne met aucun préalable idéologique à l'adhésion syndicale. De même, l'adhésion n'est pas le début d'un engrenage vers l'embrigadement ou vers le militantisme 24h sur 24. Il faut valoriser le rôle de l'adhérent dans l'information qui lui est transmise, dans les services qu'il est en droit d'attendre de son organisation syndicale. En étant plus proche de ce que souhaitent les travailleurs, en engageant des actions précises avec des résultats concrets, le syndicat montre son efficacité, l'intérêt de son développement ». (p.44)

La section 4 du rapport d'activité du Congrès de Metz est consacrée aux « activités spécifiques en direction de certaines catégories de travailleurs ». Nous y retrouvons « les travailleuses », les « jeunes », les « travailleurs immigrés », les « travailleurs des départements d'outre-mer », les « retraités » et les « ingénieurs et cadres ». Au congrès de Metz, le propos consiste à prendre au sérieux la variété des situations pour les amener à se rencontrer, se réunir et surmonter les tentatives des pouvoirs économiques et politiques de les opposer les unes aux autres – *divide et impera*, diviser pour mieux régner :

« En prenant en compte la diversité des attitudes, des comportements, des revendications et des pratiques d'action des travailleurs, la CFDT vise à aider à la confrontation positive et enrichissante entre catégories, à abattre les rivalités qui peuvent exister entre elles du fait de l'action patronale et gouvernementale, à éviter la marginalisation d'une catégorie ou d'une autre ». (p.24)

- ***Congrès de Bordeaux, 1985 : désyndicalisation et risques d'institutionnalisation***

Le 40^e congrès de l'organisation est celui des années de désyndicalisation. Si le précédent congrès laissait espérer une remontée des adhésions après un recul et une stabilisation des effectifs, la situation trois ans plus tard est au contraire marquée par la désyndicalisation.

La situation du pays a considérablement évolué, sous l'effet de changements accélérés. Des droits nouveaux sont apparus et les politiques publiques évoluent vers davantage de décentralisation. La crise, quant à elle, s'installe et prend la forme d'une mutation profonde. Ce n'est pas, comme on aurait pu le croire ou l'espérer, un phénomène passager. Le chômage reste à un niveau élevé et frappe avant tous les jeunes. Il devient « de longue durée » pour certains. Dans un autre registre, l'organisation constate une tendance croissante à l'individualisation des aspirations, et des difficultés croissantes à les articuler avec des revendications collectives. Cet environnement plus complexe, contradictoire et diversifié complique la tâche des organisations syndicales. Il n'y a plus « d'explication unique ».

Ce contexte est finement analysé et décrit en première partie du rapport d'activité, qui présente un « monde troublé », les glissements progressifs du gouvernement, les échecs des politiques de relance et de lutte contre le chômage, la progression de l'extrême droite... Le syndicalisme CFDT lui-même est inclus dans ce diagnostic. Des craintes s'expriment, en lien avec des résultats décevants dans certaines élections, qui viennent bousculer les certitudes :

« S'il est bien un domaine où nous voyons que des mutations très importantes sont en cours, c'est bien celui du syndicalisme. Les élections d'octobre 1983 à la Sécurité sociale ont provoqué un assez fort bouleversement des cartes, en même temps qu'une inquiétude chez les militants CFDT. Une stratégie solidaire, telle celle que propose la CFDT, semble en difficulté, du moins ne pas progresser dans l'opinion des salariés. Au sein même du salariat, l'aspiration à une pure défense immédiate, fût-elle catégorielle ou corporative, gagne du terrain. » (p.10)

En réponse, l'organisation invite à continuer à mieux comprendre les attentes des salariés, à adapter davantage son syndicalisme, ses actions, « car elle ne peut être qu'un syndicat du changement. Si elle ne s'adapte pas, elle disparaît ». Trente ans plus tard, cette conscience aigüe de la fragilité du syndicalisme sera traduite par Laurent Berger, alors secrétaire général de l'organisation, dans une formule choc qui fera le tour des médias : « le syndicalisme est mortel ».

L'épreuve de la désyndicalisation

Dans une période marquée par la désyndicalisation, la thématique du développement devient vitale. L'organisation pensait avoir passé le plus dur au congrès de Metz en 1982. La réalité trois ans plus tard est à un recul historique du nombre d'adhérents, notamment entre 1982 et 1983 :

Figure 16 – Évolution des effectifs de la CFDT de 1981 à 1983

Années	Nombre de cotisants réguliers	% 1981	Évolution par rapport à l'année précédente
1981	730 270	100	
1982	737 700	101,01	+ 1,01 %
1983 (prévision)	680 159	97,14	- 7,8 %

Source : rapport d'activité, p.43

Ces évolutions globales s'accompagnent d'une recomposition interne par grands secteurs professionnels, avec un recul de l'industrie et de l'agriculture (-10%) au bénéfice essentiellement de la Fonction publique (+7%) entre 1981 et 1983.

Figure 17 – Répartition des adhérents CFDT par grands secteurs entre 1981 et 1983

En 1981	En 1982	En 1983	Proviennent des secteurs
45,44	41,38	35,82	Industriel et agricole
11,11	12,07	12,69	Services
8,53	7,63	9,03	Nationalisés ³
23,78	27,28	30,23	Fonction Publique
11,14	11,64	12,23	Divers

Source : rapport d'activité, p.43

Pour la CFDT, l'urgence consiste à analyser les causes de cette désyndicalisation, tout en renonçant par avance à trouver une « explication simple et unique ». Elle s'appuie sur les remontées d'informations de ses structures sur les trois dernières années, et identifie des causes autant internes qu'externes.

Du côté des causes externes, le climat de crise économique et sociale a joué en défaveur du syndicalisme. Les grandes entreprises et les secteurs traditionnellement syndiqués connaissent les pertes d'emploi les plus importantes. Du côté des petites entreprises et des secteurs à emploi précaire, la crainte du chômage « fait apparaître l'adhésion syndicale comme un facteur supplémentaire de risque » (p.44). Sur la plan politique, la « perte de crédibilité » de la gauche au pouvoir affaiblit indirectement le mouvement syndical.

³ « Les secteurs nationalisés comprennent : SNCF, Mines, EDF-GDF. Les secteurs sont à effectifs constants, on ne tient pas compte de la mutation des entreprises industrielles et bancaires vers le secteur nationalisé » (p.43)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Aussi, tous les pays développés sont affectés à des degrés divers par un désengagement et un recul du militantisme, qu'il soit syndical, associatif ou politique. Enfin, l'institutionnalisation de l'action syndicale éloigne les organisations de leurs bases. Les travailleurs, en retour, comprennent de moins en moins quel rôle ils pourraient jouer dans ce syndicalisme qui paraît de plus en plus réservé à des experts du social.

Tous ces facteurs expliquent la tendance générale à la désyndicalisation. Cependant, des secteurs et des syndicats s'en sortent mieux que d'autres. Aux causes externes, s'ajoutent donc des explications internes.

Le collectage, par exemple, peut être amélioré. Mais cette activité essentielle est contrariée par la « charge de travail des militants », pour lesquels les problèmes d'emploi et les nouvelles responsabilités du syndicalisme deviennent prioritaires, au détriment du développement. Nous trouvons ici un paradoxe supplémentaire du développement : le manque de moyens amène les équipes à parer au plus pressé et les détourne d'actions de développement qui pourraient les renforcer.

L'information aux adhérents apparaît également comme une source d'inquiétude. Les médias et les directions d'entreprises communiquent de mieux en mieux et concurrencent les canaux syndicaux traditionnels. L'organisation reconnaît que son projet et ses positions peuvent parfois paraître complexes et venir « heurter les intérêts immédiats des adhérents ». En refusant les explications simplistes, la communication cédétiste peut frustrer les salariés et les adhérents en attente de réponses simples.

Le diagnostic posé, la CFDT cherche des solutions. Plusieurs pistes sont évoquées. D'abord, continuer le travail d'analyse par le recours à des enquêtes et des études. Il s'agit d'outiller au mieux les militants pour comprendre leur réalité. Ensuite, valoriser le rôle des adhérents. En associant davantage les adhérents au travail syndical, ces derniers retrouvent du sens à l'adhésion. Enfin, rendre service aux adhérents.

Comme évoqué lors du précédent congrès, les contreparties à l'adhésion deviennent de plus en plus discutées dans l'organisation. D'une certaine manière, nous retrouvons l'un des principes aux fondements de la célèbre théorie de l'action collective de Mancur Olson, pour qui l'individu rationnel doit avoir de bonnes raisons (un intérêt personnel) à s'engager.

Les services aux adhérents peuvent prendre la forme de droit à l'information, de droit à la défense, à la formation. Des services nouveaux émergent et suscitent l'intérêt de l'organisation : la création d'associations jeunes pour les loisirs-vacances, des accords passés avec des banques ou avec des agences de voyage pour offrir des réductions aux adhérents.

L'épreuve de la désyndicalisation a permis d'accélérer la prise de conscience dans toute la CFDT de la nécessité d'investir la fonction « développement », également appelée fonction « organisation » :

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

« De nombreuses fédérations et régions ont, dans la période récente, créé une fonction organisation ; à l'expérience, cela leur permet d'enrayer un certain fatalisme devant le problème en faisant connaître les pratiques, en proposant des expérimentations, des contrats de développement et une aide adaptée pour les réussir. » (p.45)

Le développement de l'adhésion est une priorité qui implique de s'intéresser aux adhérents, à leur place dans l'organisation et au sens qu'ils donnent à leur engagement. Mais cela implique également de s'intéresser à la grande majorité des salariés qui ne sont pas adhérents :

« Nous n'organisons que quatre salariés sur cent, les 96 autres nous côtoient, nous jugent, nous approuvent, nous réprouvent, voire nous ignorent. Notre volonté de pratiquer un syndicalisme d'adhérents nous impose d'en organiser plus » (p.45)

En conséquence, la CFDT invite ses membres à s'intéresser également au développement des sympathisants – celles et ceux « que nous savons ne pas pouvoir organiser à court terme ». C'est la première fois que le terme apparaît ainsi dans une réflexion sur la syndicalisation. Il part du principe que le renforcement de l'organisation ne se limite pas à son nombre d'adhérents effectifs, mais également à son nombre d'adhérents potentiels – dans l'esprit des réflexions des congrès passés sur les décalages entre le nombre de voix obtenues lors d'une élection professionnelle, et le nombre d'adhérents souvent moins important. L'organisation doit donc travailler sur son audience. A partir des chiffres de différentes élections, la CFDT estime en 1985 qu'environ un salarié sur cinq « a de la sympathie pour la CFDT ».

Pour renforcer son influence et améliorer son audience, la CFDT compte sur les scrutins professionnels nationaux, mais également les élections d'entreprises, les interventions dans les médias et l'action quotidienne sur le terrain. Et comme la valorisation des adhérents passe en partie par des invitations à être associés à des actions syndicales, la valorisation des sympathisants reposerait sur le même principe :

« Les tâches de l'organisation syndicale sont suffisamment nombreuses et complexes pour qu'on puisse faire appel au travail bénévole pour l'organisation sans faire de l'adhésion un préalable. » (p.45)

Ces invitations à participer peuvent être, selon la CFDT de l'époque, de bons moyens pour des salariés sympathisants d'approcher et de découvrir le syndicalisme en douceur et sans engagement.

Pour parvenir à mettre en place ce programme ambitieux, l'organisation compte sur ses structures – au premier rang desquelles se trouvent les syndicats –, sur son fédéralisme, l'innovation dans ses méthodes et sa communication, la formation de ses militants...

Le rapport du 40^e congrès consacre une portion plus réduite que les rapports précédents aux catégories spécifiques de son action syndicale – les travailleuses, les jeunes, les retraités, les ingénieurs et cadres, les immigrés et les travailleurs des très petites et petites entreprises.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Les enjeux d'ouverture aux catégories éloignées du syndicalisme sont rappelés avec force, notamment en référence à des réflexes défensifs qui tendent à les tenir à distance :

« Prendre en compte la diversité des travailleurs, c'est accepter d'être interrogés par ceux qui nous rejoignent et ne nous ressemblent pas totalement, c'est prendre en compte des démarches différentes auxquelles nous ne sommes pas habitués. Cette attitude n'est pas naturelle, avoir un tel comportement n'est pas simple, nos réticences à avoir des formes d'organisation mieux adaptées à toutes les couches de travailleurs existent » (p.47)

Ces réflexes défensifs et ces tentations au repli sur soi peuvent être à l'origine, selon la CFDT, de départs d'adhérents. Ces départs renforcent, en retour, le renfermement sur soi...

« Le développement : mille fois une nécessité »

1985. Dans la section consacrée aux « moyens de notre syndicalisme », la CFDT continue de promouvoir le développement comme une pratique prioritaire de l'organisation :

« Notre syndicalisme repose sur l'adhésion volontaire. Une petite phrase toute simple, évidente pour tout le monde, mais qui, après 100 ans de syndicalisme, doit être remise au 1^{er} rang de nos préoccupations alors que plus de quatre travailleurs sur cinq en France sont encore non adhérents ! » (p.95)

Or, par ailleurs, le syndicalisme joue un rôle essentiel dans la démocratie sociale. Il se voit aussi mobilisé sur de plus en plus de dossiers et dans de plus en plus de domaines. Il est un instrument de négociation, de lutte et de transformation, un gestionnaire d'institutions sociales, un prestataire de services aux travailleurs... Ces « immenses responsabilités » demandent des moyens à leur mesure, mais l'évolution de ses « ressources propres ne suit pas la croissance rapide de [ses] responsabilités ». Cette situation est jugée « anormale » :

« 20% des travailleurs financent l'action syndicale alors qu'elle profite à 100% des travailleurs sous un aspect ou un autre » (p.95)

L'heure est à une certaine institutionnalisation du syndicalisme, bien décrite par Pierre Rosanvallon dans son ouvrage *La question syndicale* paru en 1988. Décrivant les transformations qui concourent à l'affaiblissement des organisations, Rosanvallon constate qu'elles jouent paradoxalement un rôle institutionnel grandissant. Moins ancrées localement en raison de la baisse des effectifs syndicaux, leurs militants gagnent en expérience et sont contraints à une efficacité quasi-professionnelle. Partant, il évoque l'émergence d'une nouvelle figure de militants « fonctionnaires du social ».

La CFDT pose ce diagnostic dès 1985 et s'inquiète d'une situation qui va à l'encontre de son modèle de syndicalisme et qui prend de plus en plus la forme d'un cercle vicieux : la perte d'adhérents engendrerait une institutionnalisation qui favoriserait la perte d'adhérents... Elle appelle donc ses adhérents à regarder en face

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

« la situation actuelle qui – dans les faits – démontre un changement de perception du syndicalisme par les travailleurs, qui – dans les faits – enregistre une certaine institutionnalisation du syndicalisme et ce, sans aucune contrepartie, sauf... un certain désengagement des travailleurs » (p.96)

Pour répondre à ce risque et au décalage entre missions et moyens, pour sécuriser ses ressources financières et militantes, la CFDT entend continuer son effort de modernisation et défendre son syndicalisme « pour les adhérents, au service des adhérents » :

« Alors oui, développer la fonction « adhésion » dans l'ensemble de nos structures, c'est mille fois une nécessité. » (p.95)

Mais la situation amène aussi l'organisation à réfléchir à de nouvelles pistes, quitte à aborder des sujets particulièrement sensibles. En effet, sur le terrain – « dans les faits » –, les structures sont confrontées à la limitation de leurs moyens, qui sont en baisse ou en décalage avec les responsabilités croissantes qu'elles assument ou aimeraient assumer. Elles essayent, en ordre dispersé, de trouver des solutions à leur échelle. Le rapport de Bordeaux évoque des « systèmes D » très hétérogènes, où chaque structure imagine et bricole des réponses en fonction de ses possibilités : ici, la création d'une association, là, l'utilisation du droit syndical... Ces réponses éparpillées permettent de tenir, palliant temporairement l'insuffisance des moyens. Mais elles contribuent aussi à masquer le problème de fond de la baisse générale des moyens syndicaux. Le congrès de Bordeaux propose donc d'ouvrir une autre piste de réflexion, sur les sources de financement à l'échelle de toute la CFDT :

« Ne faut-il pas réfléchir à la mise à disposition des organisations syndicales d'un financement qui ne remette pas en cause le fondement de l'adhésion volontaire, mais qui aille au-delà des moyens fournis par les cotisations volontaires des adhérents ? Il n'y aurait là que la contrepartie légitime du rôle social joué par les organisations, rôle social dont les effets vont bien au-delà de leur cercle d'adhérents » (p.95-96).

Cette réflexion est « difficile », et le sujet particulièrement sensible. Elle est susceptible de bousculer des traditions syndicales bien ancrées, et le principe fondamental de l'adhésion volontaire. C'est « une petite révolution dans notre pays ». Plusieurs déclinaisons sont évoquées :

- *« Les services aux adhérents*
- *Le financement du rôle social et de « l'utilité publique » de l'organisation syndicale*
- *Le logement des syndicats*
- *La contrepartie des frais des postes des salaires pour représentation dans tous les organismes où nous siégeons*
- *La participation de tous les salariés*
- *Le droit syndical interprofessionnel » (p.96)*

L'organisation se donne comme priorité de trouver les réponses adaptées, qui « n'accroissent pas le désengagement syndical des travailleurs mais au contraire renforcent leur désir d'adhérer à l'organisation syndicale ». Parallèlement, des réflexions sont menées sur une meilleure répartition des moyens (solidarité) en interne de l'organisation.

- ***Congrès de Strasbourg en 1988 : « trois années difficiles »***

Le rapport d'activité présenté à Strasbourg en 1988 ne s'en cache pas, la CFDT a passé « trois années difficiles » depuis le congrès de Bordeaux. Les problèmes sociaux s'installent dans la durée, avec près de 3 millions de chômeurs, et le libéralisme économique s'impose au gouvernement, pour le plus grand bonheur des employeurs. Le nombre d'adhérents a continué de baisser – l'organisation ne le sais pas encore, mais l'année 1988 restera dans les annales comme celle du plus faible nombre d'adhérents dans l'histoire de l'organisation – et l'influence syndicale, logiquement, est amoindrie :

« Amoindrie parce que les salariés ne sont pas en position de force sur le marché du travail, et parce qu'on perçoit une distanciation envers le syndicalisme, un appauvrissement des liens entre le syndicat et les salariés dont la désyndicalisation est un signe manifeste et grave » (p.2)

Cette situation alimente des « confrontations internes vives », qui permettent la plupart du temps à l'organisation de renforcer ses fondamentaux. Par ailleurs, des signaux positifs sont retenus, comme des résultats encourageant aux élections prud'homales, de la Fonction publique et aux élections CE de 1986-87. « Le déclin de notre influence, perceptible en 83-85, est derrière nous ».

L'introduction du rapport évoque bien entendu le développement et la syndicalisation, questions centrales lors du congrès précédent, en pleine période de désyndicalisation :

« Depuis Bordeaux, une réelle prise de conscience s'est opérée parmi nous : nous ne voulons pas d'un syndicalisme sans adhérents. Nous n'acceptons pas que les sections syndicales se réduisent à un petit nombre d'élus ou de mandatés sans liaison permanente avec les salariés. Cette prise de conscience s'est traduite dans les faits avec, pour certains syndicats et organisations confédérés, une remontée du nombre d'adhérents » (p.2)

Comme de coutume, le rapport débute par un état des lieux des mutations essentielles connues par la société durant les trois années écoulées. Elles sont nombreuses : nouvelles formes d'exclusion sociale, émiettement du travail, changements culturels ou encore, interdépendance économique accrue dans la crise. Le syndicalisme est donc confronté à des enjeux majeurs, tout en étant lui-même soumis à de fortes secousses. La désyndicalisation est sans conteste la menace la plus lourde qui pèse sur les organisations syndicales françaises. Elle percute au cœur le modèle de syndicalisme de masse, d'adhérents défendu par la CFDT, en lui coupant les moyens et les contacts avec les travailleurs. La fonte des effectifs conduit à la disparition des sections les plus fragiles. Si les plus importantes résistent, elles sont ébranlées et affaiblies.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

De leur côté, les employeurs déploient de nouvelles stratégies de contournement des syndicats, en multipliant les occasions de dialogue direct avec les salariés. Un management « participatif » devient la nouvelle mode managériale.

Pour affronter ce défi, la CFDT met en place des dispositifs de réflexion et de débats internes, destinés à produire une ligne renouvelée et partagée. Des commissions sont créées, sur les thèmes identifiés au congrès de Bordeaux : « le syndicalisme dans une société en mouvements ; le travail et l'entreprise ; la vie syndicale en entreprise ».

Au congrès de Strasbourg, ces réflexions sont toujours en cours : « face aux défis d'aujourd'hui, inventer les réponses nouvelles, efficaces pour faire avancer le projet syndical de la CFDT, cela ne se fait ni en trois jours ni en trois ans » (p.VI).

La question du développement est abordée dans le chapitre « Notre projet syndical », à la section « Nos ambitions pour la CFDT ». Elle est liée à « la perspective autogestionnaire de la CFDT » et à sa démarche syndicale, qui impliquent des proximités fortes avec les salariés. Le projet autogestionnaire est donc particulièrement sensible aux évolutions des effectifs, sur lesquelles reposent la nécessaire proximité. Or, dix ans après les premières alertes du congrès de Brest, l'adhésion reste fragile :

« Ces années [1985-1988] ont vu se poursuivre la baisse du nombre des adhérents, entamée en 1977, évolution inquiétante qui n'est pas spécifique à la CFDT. Si cette évolution a des causes complexes et multiples, elle n'a rien d'une fatalité. La CFDT a réagi depuis le congrès de Bordeaux en mettant à l'œuvre une réelle volonté d'étendre la syndicalisation ». (p.XV)

En 1985, à Bordeaux, de nouvelles pratiques sont pensées pour limiter les dégâts de la désyndicalisation : amélioration du collectage, rôle du trésorier, suivi des adhérents et proposition plus systématique de l'adhésion aux salariés, offre de services renforcée, création d'une fonction d'accueil des adhérents isolés, « sensibilisation systématique des instances syndicales à ce problème par le GAPS (Groupe d'action pour la syndicalisation) », mise en place de « responsables développement »... En 1988, le texte du congrès de Strasbourg note que ces efforts « ont porté leurs fruits, bien que de façon encore inégale » selon les organisations CFDT concernées.

En effet, malgré l'appel à la mobilisation générale, le rapport de 1988 renouvelle le constat des précédents congrès : « toutes les organisations confédérées ne partagent pas encore pleinement cette volonté ; de nouveaux progrès sont donc possibles, et nécessaires. » Malgré la perte massive d'adhérents en une dizaine d'années, et malgré les efforts répétés pour diffuser le message, le développement n'est toujours pas une évidence. C'est pourtant « la nature même du syndicalisme qui est en jeu ».

Au cœur de la crise de syndicalisation, ce sont les fondamentaux du syndicalisme qui sont fragilisés : sa « nature même », mais aussi ses rapports aux adhérents et la place qui leur est faite dans l'organisation.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

La CFDT propose à ce sujet de « formaliser les droits de l'adhérent », pour le placer au cœur du syndicalisme :

« Le BN et le CN ont tenu à formaliser les droits de l'adhérent CFDT : droit d'adhérer sans délai ni préalable, d'être informé, d'être consulté avant une grève ou la signature d'un accord, de participer aux discussions avec les responsables et à l'élaboration des revendications, de donner son avis sur le choix des responsables de la section, et enfin de recevoir une formation syndicale » (p. XVI).

Ces droits réaffirment une feuille de route, à destination des syndicats : en donnant aussi une place aux salariés qui ne s'engagent que ponctuellement ou à la marge, ils visent à lutter contre une certaine forme « d'élitisme » militant. Les normes d'engagement militantes peuvent paraître désincitatives pour des salariés souhaitant rejoindre l'organisation sans nécessairement militer. Dans cet esprit, le syndicalisme ne doit pas être perçu comme un « embrigadement » ou un « engrenage » dans lesquels tout nouvel adhérent risquerait de se trouver inexorablement happé :

« Comment en finir avec un élitisme trop fréquent ? Quelle place dans notre syndicalisme pour les salariés qui manifestent un accord limité à certains aspects de la vie syndicale qui les intéressent, par exemple, ceux qui donnent un coup de main occasionnel à des tâches syndicales concrètes ? Comment faire participer les salariés à l'action syndicale sous des formes qui ne leur donnent pas l'impression d'être embrigadés, manipulés, ou pris dans l'engrenage du militantisme, puisque tels sont les reproches qu'ils font souvent à l'adhésion actuellement ? » (p. XVI).

Il s'agit donc de rendre effective la pratique participative, sans pour autant qu'elle puisse être perçue comme une injonction ou une pression de la part des adhérents. Cette ambition butte sur certaines catégories, et notamment les plus éloignées du syndicalisme comme les adhérents « isolés des petites entreprises, les chômeurs, les stagiaires, les salariés en situation d'insertion ou de conversion (...) alors même qu'ils ont le plus besoin de syndicalisme » (ibid.). Heureusement, la CFDT peut s'inspirer de ses expérimentations et innovations comme la « fonction accueil », mises en place pour les retraités, les cadres et les jeunes :

« Sans imposer un modèle, si nous voulons que la CFDT soit effectivement accessible à tous, il nous faut faire vivre dans la CFDT des formes d'organisation et d'activité syndicales adaptées à la diversité des réalités. Il y a urgence, car l'affaiblissement du tissu syndical laisse de l'espace à ceux qui proposent des solutions simplistes, et lourdes de menaces pour la solidarité et la démocratie » (ibid.)

Pour compliquer l'équation, il faut rappeler que l'adhésion a de multiples ramifications. Elle ne se limite pas à une sympathie ou à une proximité idéologique, ni à la participation à des actions collectives : elle comporte aussi une dimension financière. Cette dimension fait l'objet de nombreuses réflexions, que cela soit au sujet de son montant ou de son utilisation par l'organisation. Loin d'être secondaire, la « contribution volontaire des salariés » est même considérée dans le rapport de 1988 comme « le fondement de la légitimité syndicale ». Mais quelles formes nouvelles pourrait prendre cette contribution pour l'adapter à la situation du moment ?

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

En 1988, le syndicalisme d'adhérents est le premier pilier cité pour définir « notre projet pour la CFDT ». Viennent ensuite « des organisations utiles et démocratiques », « une pratique d'action mobilisatrice » et « agir avec les autres ». Dans ce passage, que nous reproduisons dans sa quasi-intégralité ci-dessous, la notion de proximité apparaît :

« Dans la conception autogestionnaire de la CFDT, la légitimité du syndicalisme dépend de la participation des salariés à son action. La syndicalisation est une question décisive qui met en jeu la nature même du syndicalisme. La densité et la qualité des rapports entre les salariés et le syndicat dépendent d'abord du nombre d'adhérents et de la place qui leur est faite. La construction d'un syndicalisme d'adhérents fait donc partie intégrante du projet syndical de la CFDT.

Nous avons entrepris des efforts importants pour donner un élan à la syndicalisation ; des changements de pratiques conséquents ont été mis en œuvre avec des résultats probants. Ces efforts seront poursuivis et amplifiés. Les sections syndicales s'attacheront plus particulièrement à faire entrer dans les faits les droits de l'adhérent CFDT (...).

Nous voulons construire un syndicalisme de proximité favorisant l'adhésion de tous. Il nous faut pour cela améliorer la qualité de notre accueil des non syndiqués et des adhérents. Nous devons imaginer des formes d'organisation qui répondent aux besoins de tous, notamment de ceux pour qui le syndicalisme serait le plus utile mais pour qui les pratiques traditionnelles ne sont guère adaptées : chômeurs, stagiaires, tucistes, salariés des très petites entreprises...

Le développement syndical fera l'objet d'efforts de réflexion soutenus. Il faut dépasser un élitisme trop fréquent. La recherche de nouvelles formes d'adhésion, de participation au syndicalisme, de contribution à son financement - chèque syndical ou autre - doit se poursuivre. Toute proposition doit respecter le choix individuel volontaire des salariés et garantir les droits de tous les adhérents à participer à la vie syndicale. » (p. XXVIII)

Le rapport de 1988 se termine avec une liste des « principales positions et études publiées de 1985 à 1988 dans les publications confédérales ». Cette liste permet d'apprécier l'étendue des thématiques traitées par l'organisation, mais également les places différentes qu'elle accorde à chacune d'elle. Ainsi, sur la période, il apparaît que dans la rubrique « catégories sociales », 10 publications ont été consacrées aux « immigrés ».

Le contexte de l'époque, marqué par la figure montante du Front National et des tensions liées à l'immigration et au racisme dans un climat de chômage de masse, explique sans doute cette place importante accordée à cette catégorie. A l'inverse, les retraités apparaissent dans seulement deux publications en 1986, et les cadres, dans seulement une, en octobre de la même année. Sans chercher à trop interpréter ces chiffres, ils nous donnent une petite indication des thématiques ou catégories qui intéressent plus particulièrement l'organisation sur ces trois années.

La syndicalisation et le développement, par exemple, sont traités dans 10 publications, dont une série de 6 parutions hebdomadaires de la mi-novembre à la mi-décembre 1985.

41^e CONGRÈS **cfdt**

S. 2138 20.11.86 Code de la nationalité : le piège du bon sens
 A. 82 Nov. 86 L'entrée et le séjour des étrangers en France
 S. 2147 29.01.87 Code de la nationalité : pour un retrait pur et simple
 S. 2181 15.10.87 Une aide au retour moins catégorielle
 S. 2195 28.01.88 Code de la nationalité : dossier

+ Retraités

S. 2102 20.02.86 Colloque actifs-retraités
 A. 79 Mai 86 Retraités et actifs

+ Cadres

S. 2181 15.10.86 Objectif 2000

+ Jeunes

A. 74 Juillet 85 Avoir 20 ans
 S. 2083 03.10.85 Turbulence 85 (et S. 2084, 2085, 2086, 2087, 2101)
 M. 98 Oct. 85 18/25 ans : la vie en jeune
 S. 2163 21.05.87 La place des jeunes dans la CFDT (débat au CN)
 S. 2213 02.06.88 Des projets plein la tête

+ Femmes

M. 113 Fév. 87 Femmes en 87
 S. 2152 05.03.87 Actuelles : nouveau bond en avant
 S. 2153 12.03.87 Actuelles : un grand succès
 S. 2205 07.04.88 1992 : l'Europe au féminin

■ INTERNATIONAL - OUTRE-MER

• Syndicalisation - Développement

S. 2087 31.10.85 CN : une volonté de développer la CFDT
 S. 2089 14.11.85 L'adhérent clef de voûte du syndicalisme
 1 - Du côté de nos voisins
 S. 2090 21.11.85 2 - Que cent idées fleurissent
 S. 2091 28.11.85 3 - Réaffûter l'outil de notre pratique quotidienne
 S. 2092 05.12.85 4 - Votre métier vous intéresse
 S. 2093 12.12.85 5 - Des militants motivés, notamment sur l'adhésion
 S. 2094 19.12.85 6 - Rien sans eux
 A. 78 Mars 86 Qu'est-ce que l'adhésion aujourd'hui ?
 S. 2121 03.07.86 Le GAPS
 S. 2183 29.10.87 CN : la syndicalisation en point de mire

• Charte financière

A. 85 Sept. 87 Faux procès sur les finances des syndicats
 S. 2201 10.03.88 Le PAC vite et fort
 S. 2208 28.04.88 Financement de « CFDT Magazine »
 S. 2210 12.05.88 Fonds de péréquation : un plus dans notre solidarité interne
 S. 2211 19.05.88 CNAS : une solidarité accrue

• Formation syndicale

S. 2080 12.09.85 Imbours - la CFDT se met au vert
 S. 2081 19.09.85 Projet de loi sur la formation syndicale
 S. 2100 06.02.86 Formation syndicale : s'adapter aux mutations
 S. 2175 03.09.87 Session nationale d'été : des trucs costauds
 S. 2200 03.03.88 Un BTS syndical
 S. 2203 24.03.88 La place de la formation à la CFDT

- **Paris, 1992 : 42e Congrès de la CFDT – soulagement et prudence**



Trois années seulement séparent le congrès de Strasbourg et celui de Paris. Et pourtant, c'est dans un monde profondément changé que s'ouvre le 42e congrès : le "bloc de l'Est" s'est effondré, l'Apartheid en Afrique du Sud est ébranlé, et les dictatures sud-américaines sont en recul. Pour autant, les défis économiques et sociaux demeurent.

Le chômage de masse semble ne jamais vouloir se résorber, et la société se polarise entre des "insiders" protégés dans l'emploi stable et des "outsiders" relégués aux marges et dans la précarité. Parmi les motifs de réjouissance cependant, la courbe d'adhésion syndicale remonte et offre un véritable soulagement à l'organisation :

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

« Les avancées que nous avons obtenues sur le plan revendicatif, le redressement de la courbe de nos adhérents amorcé en 1989 (+0,65%), consolidé en 1990 (+3,65%), nous invitent à cet effort de lucidité car la route est encore longue pour concrétiser toutes nos ambitions » (p. 2)

« Restons néanmoins vigilants. Ces progrès sont insuffisants, le taux de syndicalisation reste faible et le tissu syndical est à reconstruire ou à construire. » (p.8)

Si l'organisation se garde bien de tout triomphalisme, l'heure est au soulagement pour l'organisation. Ces résultats positifs sont mis au crédit de la politique active de syndicalisation menée durant la décennie 1980 par la CFDT :

« La CFDT a largement tenu sa place au cours des trois années écoulées. Le redressement de la courbe des effectifs est sans doute l'évènement le plus significatif pour la CFDT depuis le congrès de Strasbourg. Ce résultat positif est à porter au crédit de l'ensemble de l'organisation. Il traduit le travail concret et continu des équipes CFDT, mesures spécifiques pour la syndicalisation, renouveau de nos politiques d'action et de la formation syndicale, adaptation des structures, efforts de gestion et de communication tant interne qu'externe. » (p.8)

La section du rapport consacrée à la syndicalisation nous en apprend davantage sur ce retournement de tendance. D'une part, elle « se retrouve dans la quasi-totalité des organisations CFDT » (p.9). D'autre part, elle est présentée comme le résultat d'une mobilisation sans précédent en faveur du développement, cette « priorité » qui a nécessité le « déploiement de moyens importants ». Au titre des contributions à cet effort, le rapport signale notamment le rôle accru du GAPS, la progression des PAC et PACS – prélèvements des cotisations sur les comptes des adhérents – « qui fidélisent et augmentent le nombre de timbres par adhérent », ou encore un renforcement du « fonds de péréquation » qui permet de donner davantage de moyens aux syndicats (p.9). Mais c'est surtout la diffusion d'une culture du développement dans toute l'organisation, portée par des militants spécialisés dans ce domaine – responsables du développement, développeurs, etc. – qui est retenue comme principale explication de cette dynamique :

« Ce qui a été décisif dans cette progression de l'organisation c'est la prise en charge de cette priorité par un nombre croissant de structures CFDT qui a permis une démultiplication des efforts et initiatives du niveau régional ou fédéral à celui des sections, en passant par les syndicats. Cette démultiplication s'est traduite notamment par la mise en place des responsables du développement, de développeurs (200 aujourd'hui, 300 prévus en 1992), militants consacrant tout ou partie de leur temps à la syndicalisation et par de nombreuses activités fédérales et régionales (rencontres, confrontations, plans de développement, création d'outils, opérations de formation). Surtout, elle a permis de retrouver ou de développer des pratiques syndicales favorisant la communication, l'échange, la participation des adhérents à la vie syndicale. » (p.9)

Cette longue citation montre à la fois l'importance de l'effort déployé, mais également ses effets sur les pratiques syndicales elles-mêmes, au-delà de la syndicalisation. Nous retrouvons ici un des paradoxes du développement : il renvoie à l'adhésion, mais aussi – et même « surtout », dit le rapport – aux pratiques syndicales en général.

Mais le rapport va plus loin, dans la lignée des précédents, en reliant le développement à un projet de syndicalisme bien précis que veut porter l'organisation :

« La colonne vertébrale de cet effort de développement c'est la volonté de promouvoir un authentique syndicalisme d'adhérents organisant une majorité de salariés. » (p.9)

Le développement apparaît encore une fois comme un horizon vers lequel tendent de multiples enjeux : la syndicalisation et l'augmentation du nombre d'adhérents, la préférence pour des pratiques d'échange et de participation orientées vers les salariés et les adhérents, la défense d'un projet politique, celui d'un syndicalisme « de masse ».

A ce stade, un grand absent se distingue, qui avait déjà été repéré par d'autres travaux sur la syndicalisation à la CFDT : le contexte (socioéconomique, culturel, politique) est globalement ignoré. L'organisation fait peser l'essentiel des explications de ses difficultés ou réussites à ses propres forces et faiblesses. Il est évident que dans un rapport d'activité, la priorité soit donnée aux pratiques et aux stratégies de l'organisation. Cependant, des dynamiques extérieures jouent certainement sur la syndicalisation et sur les chances de réussite des pratiques de développement par ailleurs mises en œuvre par l'organisation. S'il est toujours difficile – voire impossible – d'isoler ce qui revient aux pratiques et au contexte, des travaux d'universitaires ont essayé d'apporter des éléments de réponse (voir chapitre 1).

Dans le rapport d'activité, la syndicalisation fait l'objet d'une longue analyse de quatre pages, que nous proposons de résumer. Le titre de la section consacrée à cette thématique se veut optimiste : « Syndicalisation : une dynamique est enclenchée ». Le premier paragraphe reprend les termes forts du rapport de Strasbourg, en 1988 : « la syndicalisation est une question décisive qui met en jeu la nature même du syndicalisme ». De fait, le rapport de Paris rappelle que « l'augmentation des adhérents vise plusieurs objectifs » (p.30) : le renforcement de l'efficacité revendicative, vitaliser la démocratie syndicale, renforcer l'indépendance de la CFDT.

« La construction d'un syndicalisme d'adhérents est donc à la fois une action spécifique pour développer l'adhésion, multiplier les lieux d'implantation, fidéliser les adhérents et une option qui irrigue l'ensemble des fonctions du syndicalisme » (p.30)

Un encadré de cette section attire également l'attention sur trois objectifs réservés à une « séance spécialisée » sur la syndicalisation. Il nous apprend d'abord que l'organisation s'interroge plus précisément sur les liens entre les « actions et investissements réalisés » et les résultats en « nombre d'adhésions et implantations nouvelles ». Il nous apprend ensuite qu'elle s'interroge sur les effets qualitatifs du développement, notamment sur les « conséquences réelles » de l'augmentation du nombre d'adhérents sur la « capacité revendicative, sur le renouvellement des pratiques syndicales, sur la définition du statut de l'adhérent comme sur la structuration et la composition des collectifs ».

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

D'une certaine manière, l'organisation cherche à mesurer – à objectiver – les liens qu'elle met en avant depuis plusieurs congrès, entre intégration de nouveaux membres et transformation de son syndicalisme. Enfin, elle s'interroge sur ses capacités à maintenir l'effort demandé durant les dernières années, pour passer de l'expérimentation à la généralisation.

Pourtant, en 10 ans, l'organisation a déjà profondément fait évoluer ses pratiques. En réponse à la menace que la désyndicalisation faisait peser sur son existence, elle s'est dotée d'une stratégie dédiée à cet enjeu. Le GAPS en est l'un des produits, comme les nombreuses initiatives qui se multiplient sur le terrain ou encore l'émergence de la figure du développeur. Les formes de l'adhésion sont également renouvelées, comme l'illustrent les réflexions autour du « chèque syndical » et des services aux adhérents. Axa et Cernay font figures de pionnières dans la mise en place du « chèque syndical ».

Pour la période 1991-1996, le fonds d'organisation confédéral va d'ailleurs consacrer la majorité de ses ressources (60% de sa dotation) au financement du développement, avec deux « priorités nationales : les Services et la région parisienne » (p.31)

Du soulagement à l'insatisfaction

Les rapports de congrès se satisfont rarement des victoires remportées. S'ils les mettent en avant pour souligner le chemin parcouru, c'est souvent pour mieux fixer de nouveaux objectifs. Ainsi, les bons chiffres de développement réalisés depuis 1988 sont surtout un encouragement à prolonger les efforts :

« Les résultats enregistrés en 1989 et 1990 ne s'obtiennent pas sans modifications des modes d'intervention du syndicalisme et du fonctionnement collectif. Pour autant, ces changements sont-ils suffisamment diffusés et ancrés dans le réseau des 100 000 militants et élus CFDT ? La réponse est ici nette et sans contestation : sûrement pas. » (p.31)

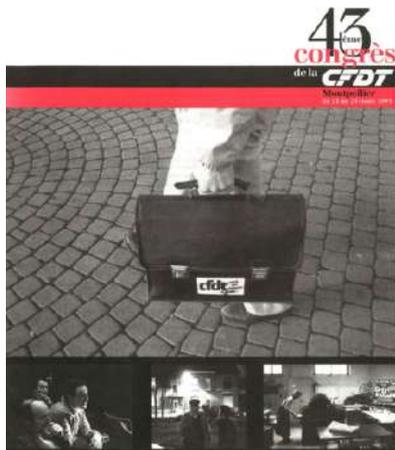
Il faut, selon le rapport, encore du temps pour « irriguer la majorité des sections syndicales ». Le syndicalisme doit encore renforcer sa proximité aux adhérents et salariés, par la consultation et l'information, et par des propositions plus fréquentes de participation. Les enquêtes sont données en exemple comme des occasions privilégiées de nouer ce contact. Pour les salariés éloignés du syndicalisme, comme ceux des petites entreprises, l'accueil doit être amélioré et l'adhésion plus systématiquement proposée.

Le rapport conclue cette section dédiée au développement et à la syndicalisation par l'identification de « questions de fond » et « d'interrogations nouvelles » (p.33). La prudence reste de mise. Les « années noires de la désyndicalisation » font toujours planer la menace d'un nouveau recul de la syndicalisation. De fait, les bons résultats du début des années 1990 n'ont pas réglé tous les problèmes du syndicalisme hexagonal. Le taux de syndicalisation général reste faible – et il le restera pour les décennies à venir, aux alentours des dix pour cent comme évoqué dans le précédent chapitre.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Les résultats aux élections semblent déconnectés de cette embellie des adhésions. Enfin, l'image du syndicalisme est « trop dégradée ». Il faut donc, selon le rapport, continuer les efforts, « miser sur les synergies », « passer à la vitesse supérieure »...

- ***Congrès de 1995 à Montpellier : « une organisation solide et efficace »***



Le rapport d'activité du congrès de Montpellier confirme la tendance à la resyndicalisation amorcée depuis la fin des années 1980. Pourtant, le marasme économique s'aggrave après quelques années de répit. Selon l'Insee, le chômage, qui avait légèrement reculé de 1987 à 1990 augmente à nouveau. Il passe ainsi de 2 millions en 1990 à 2,8 millions en 1994. Du côté des relations professionnelles, « l'atonie domine » (p.3). Les relations intersyndicales sont à l'arrêt, et « l'attentisme patronal » fige la situation.

Surtout, la période est marquée par un évènement qui secoue l'organisation. Elle connaît, « quelques mois après le Congrès [de Paris], un changement de secrétaire général, entraînant un changement de composition de la Commission exécutive. Cet évènement a légitimement surpris, troublé, choqué de nombreux responsables et militants » (p.3). La démission de Jean Kaspar déroute les militants, peu au fait de la crise de gouvernance qui agitait les instances dirigeantes à l'échelle nationale, et qui conduira à « la décision du BN du 20 octobre 1992 » et au départ du secrétaire général élu à Paris, remplacé par Nicole Notat.

L'organisation se félicite cependant de sa « solidité » et de sa « bonne santé », malgré cette « décision difficile et sans précédent au plan confédéral » (ibid.). Surtout, elle peut compter sur des signaux positifs : de bons résultats aux élections prud'hommes, une certaine continuité dans sa ligne politique, et la « forte progression de ses adhérents pendant [les] cinq dernières années » (ibid.).

Au 1^{er} janvier 1994, la CFDT déclare 617 000 adhérents. En trois ans, ses rangs ont été renforcés par l'arrivée de 63 500 nouveaux adhérents, dont 30 500 pour la seule année 1993 : « la dynamique d'un développement continu est donc bien engagée » (p.22).

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Pour les rédacteurs du rapport d'activité, le GAPS reste un acteur essentiel de cette dynamique positive, comme l'engagement des responsables fédéraux et régionaux en charge du développement et l'action de plus de 300 développeurs sur le terrain.

Les efforts déployés par l'organisation se traduisent également par des rencontres fédérales, régionales et départementales – une quarantaine sur la période – et la réalisation de sessions de formation « pour définir des objectifs de développement ». La CFDT estime ainsi que 1400 militants ont été formés à la définition de ces objectifs.

Le Fonds de Syndicalisation, créé au congrès de Paris et financé par la CNAS, a permis la signature de 71 contrats de développements en 1994. Des fédérations, unions régionales et départementales ont ainsi contracté avec la Confédération dans le cadre d'actions de développement. Le PAC – Paiement Automatisé des Cotisations – continue de se déployer et permet de consolider ces actions en fidélisant les nouveaux adhérents. Enfin, un nouveau logiciel de gestion des syndicats – Gessy – est mis en œuvre dans l'organisation. Plus moderne, il doit « alléger la tâche des trésoriers tout en modernisant leur monde de gestion et préparer l'avenir » (p.22).

Les « cibles » prioritaires définies à Paris – le secteur des services et la région Ile-de-France – ont permis des progressions spectaculaires du nombre d'adhérents : +78% en sept ans pour les services, +19% pour l'Ile-de-France en quatre ans. Des réflexions spécifiques sont également évoquées au sujet du développement dans les grands établissements, mais aussi dans les TPE-PME. Ces dernières sont apparues au fil des congrès comme une catégorie pertinente de l'action CFDT, notamment en termes de développement et d'innovation. En 1995, ce sont ainsi

« 12 chantiers qui ont fait l'objet de contrats d'expérimentations entre la confédération, des fédérations et des unions régionales interprofessionnelles. Ces chantiers ont permis d'affiner la connaissance des réalités multiples de ce milieu très particulier. Ils ont révélé également les difficultés qu'ont les syndicats à s'implanter et à soutenir, dans la durée, des implantations de toute petite taille. » (ibid.)

Si les adhérents se révèlent plus nombreux, la CFDT se félicite également de plusieurs succès illustrant sa « solidité » et son « efficacité ». D'une part, elle obtient son meilleur score aux élections prud'homales, avec un résultat à 23,8% des suffrages exprimés. Elle est par ailleurs la seule confédération à progresser par rapport à 1987 et elle consolide sa deuxième place derrière la CGT, qui recule de 3 points.

Les élections professionnelles confirment cette bonne audience de la CFDT, qu'il s'agisse de la fonction publique hospitalière ou du secteur privé. D'autre part, elle estime que sa politique de formation permet d'avoir des « militants mieux formés » (p.23). Aussi, ses adhérents et ses militants sont « mieux défendus et protégés », grâce notamment à la CNAS et au plus de 1000 défenseurs qui tiennent des permanences locales.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Enfin, au milieu de la décennie 1990, la CFDT considère être parvenue à mieux représenter la diversité des mondes du travail. Elle est « plus à l'image de la société » :

« Lentement, la CFDT tente de passer d'un portrait type de syndicaliste (ouvrier masculin de 40 ans) à un portrait de groupe (hommes, femmes de tous âges), photographie syndicale plus conforme à l'image de notre société » (p.24)

La féminisation des responsables, encore timide, est saluée comme un progrès. Huit fédérations et régions ont à leur tête une femme secrétaire générale : la FGA, la FTILAC, HACUITEX, PTT, UCC, Midi-Pyrénées, Franche-Comté, Rhône-Alpes. A l'échelle départementale, 10% des UD sont dirigées par des femmes. Évidemment, l'accès de Nicole Notat au secrétariat général de la Confédération – une première – contribue à cette évolution.

- **1998 : Congrès de Lille – Une première place confortée**



La deuxième moitié de la décennie 1990 est une période jugée « bénéfique ». Elle aurait permis de « conforter » le syndicalisme CFDT, de « renforcer » le débat interne et de « renouveler » la dynamique engagée lors des précédents congrès. En 1998, la CFDT se présente comme « une force au service du parti pris de la solidarité ». Les positions défendues en 1995 vis-à-vis des réformes de l'assurance maladie et des retraites, menées par Alain Juppé, contribuent selon le rapport confédéral à la clarification du paysage syndical. La CFDT, « forte d'ambitions de plus en plus lisibles et partagées », prend ainsi « une part prépondérante dans le débat social » (p.4). Le « moment RTT » est aussi particulièrement stimulant pour l'organisation, qui va jouer un rôle majeur dans cette réforme historique qui consacre la négociation collective comme outil de régulation par excellence.

En termes de développement, les chiffres présentés confirment la force de l'organisation. En 1997, elle déclare ainsi 723 500 membres et se positionne en première position en nombre d'adhérents. Le développement s'est poursuivi « à un rythme de progression annuelle soutenu » (p.5).

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Les trois indicateurs du développement sont au vert : les adhérents sont plus nombreux, plus divers et représentatifs, et l'audience électorale s'accroît.

L'augmentation du nombre d'adhérents est spectaculaire si on la rapporte à 1987, année la plus critique en termes d'effectifs. En 10 ans, ils ont augmenté de 42%. Entre 1996 et 1997, le taux de croissance était de 5%. La première place en nombre d'adhérents est consolidée et le développement se poursuit dans une dynamique vertueuse d'augmentation simultanée du nombre de sections et de lieux d'implantations. Ainsi, un rassemblement des « nouvelles sections » organisé en 1997 permet de réunir 200 participants.

La diversification des profils d'adhérents est également soulignée. Les femmes sont plus nombreuses (45% de femmes et 55% d'hommes) et le secteur privé est davantage représenté (+64% en 10 ans). Certains domaines ont été davantage investis, comme celui des Services ou des petites entreprises. Des efforts sont faits à destination des catégories les moins favorisées. La charte financière de Montpellier, appliquée depuis le 1^{er} janvier 1998, a ainsi été pensée pour « favoriser la syndicalisation des bas salaires » (p.31). La solidarité se traduit par des reversements entre secteurs, puisque « les syndicats qui organisent des professions dont les rémunérations sont supérieures à celles de la moyenne des adhérents sont davantage mis à contribution ».

Parmi les outils et dispositifs identifiés comme particulièrement efficaces en termes de développement, le rapport évoque à nouveau le GAPS et les contrats de développement signés avec le Fonds de syndicalisation. Durant les trois années écoulées, le GAPS a organisé 567 journées et regroupé 8000 militants dans des formations. Du côté des contrats de développement, 69 ont été conclus entre 1994 et 1996 et 74 étaient toujours en cours sur la période 97-99. Une quarantaine de contrats du « Fonds d'intervention rapide », créé pour « gérer des situations imprévues nécessitant une aide ponctuelle et rapide » complète ces contrats de développement (p.30).

L'audience électorale est également un motif de satisfaction pour les congressistes réunis à Lille : « dans la foulée du développement, la dynamique électorale est dans le camp de la CFDT » (p.31). Le seuil des 25% de voix est pour la première fois dépassé lors des élections prud'homales en 1997. Plus encore, la CFDT est « la seule grande organisation à progresser, consolidant ainsi sa place de deuxième organisation derrière la CGT » (ibid.). Les résultats aux élections professionnelles enregistrés en décembre 1997 confirment ce succès.

Le ton du rapport marque bien la rupture avec la période de désyndicalisation et une mise à distance des événements de 1995, pour affirmer haut et fort la solidité de l'organisation :

« Au total, le bilan est celui d'une organisation forte, une organisation dont les salariés perçoivent de plus en plus l'efficacité, la combativité, la capacité à intégrer les grands enjeux auxquels notre société doit faire face. Une organisation qui veut peser en faveur de l'intérêt collectif » (p.32)

- **2002 : Nantes – Pour un « changement d'échelle » dans le développement**



Le Congrès de Nantes s'inscrit dans la continuité de l'élan donné à Lille. L'organisation, qui s'est affichée « renforcée » en 1998, s'est donné pour principal objectif de mettre en œuvre ses orientations pour traduire cette force en actions concrètes. Pour atteindre ses ambitions, elle compte « changer d'échelle », comme le rappelle également le titre d'un rapport présenté par Jacky Bontems à la fin de l'année 2000 au Bureau National : « le développement, un changement d'échelle ». Ce rapport dresse un panorama synthétique et complet de l'état de la situation cédétiste vis-à-vis du développement syndical. Le document, d'une dizaine de pages, présente ainsi les orientations stratégiques et politiques de l'organisation, mais également les « actions qui ont fait leur preuve » et les « cibles spécifiques » à privilégier, et se conclut avec la question des conditions de réussite et des moyens nécessaires pour y parvenir.

Le climat social du début des années 2000 est marqué par la conférence du 10 octobre 1997 et la « refondation sociale » initiée par le CNPF, devenu Medef. Les organisations syndicales doivent s'adapter à cette nouvelle stratégie patronale, à son offensive contre la réduction du temps de travail, et aux divisions qui les déchirent :

« La refondation a mis aussi en relief les jeux d'acteurs, et une fois encore les spécificités des relations sociales françaises. En 3 ans, les divergences syndicales, que la refondation n'a pas créées mais révélées, ont éclaté avec violence, et sur des enjeux de fond. Divergences pérennes ou sporadiques qui remodelent le paysage à chaque dossier, mais dans lequel apparaissent des constantes. » (p.9)

Sur le plan économique, le retour à la croissance présente environnement plus favorable. De même, la période est marquée politiquement par une période de cohabitation, avec une nouvelle majorité de « gauche » (PS, PCF, les verts, le mouvement des citoyens et le parti radical de gauche) issue des élections législatives de 1997. Cependant, cette séquence politique se révèle décevante pour la CFDT, qui considère que le gouvernement s'est davantage occupé de gérer sa majorité plurielle plutôt que de s'intéresser aux relations professionnelles et aux acteurs sociaux.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Aussi, et en dépit de sa solidité affichée, l'affirmation de ses orientations par la CFDT n'est pas de tout repos. A plusieurs reprises, elle se retrouve ainsi isolée pour défendre ses idées, et chahutée dans l'espace syndical et public :

« La CFDT s'est trouvée dans une position singulière, assumant souvent seule, des choix à ses yeux fondamentaux. Ce ne fut pas un choix délibéré. Prise dans l'œil du cyclone à plusieurs reprises, en butte à la désinformation, à la mauvaise foi, accusée parfois de complicité avec le patronat, elle a en fait tenu le cap de ses orientations, agi en fonction de ses objectifs, des résultats qu'elle recherchait » (p.10)

Il faut reconnaître que la période se caractérise par une accélération des mutations du travail et au travail, qui implique des adaptations en profondeur de l'environnement institutionnel et social. C'est le logiciel d'ensemble qu'il s'agit d'actualiser. Un engouement inédit se diffuse dans les instances européennes pour les modèles nordiques dits de « flexicurité ». Censés apporter un équilibre nouveau entre protection des travailleurs et flexibilité de l'emploi, ils rassurent autant qu'ils inquiètent. Le système social français, hérité d'après-guerre, est bousculé par ces nouvelles approches. Sur la période, la CFDT fait notamment « triompher l'orientation qu'elle porte depuis 10 ans en faveur des politiques actives pour l'emploi » avec l'adoption du PARE. Elle entend ainsi contribuer pleinement au développement de nouvelles garanties, notamment avec la réduction du temps de travail, la sécurisation des parcours professionnels, l'accès à l'épargne salariale...

Le volet du développement est présenté en fin de rapport, dans la partie consacrée à « une organisation forte et efficace ». Affichant plus de 850 000 adhérents, la CFDT entend accélérer le mouvement de syndicalisation ininterrompu de la décennie 1990. Le 1^{er} axe du Plan de travail confédéral fixe ainsi « le cap du changement d'échelle en termes d'objectifs de syndicalisation, d'adaptation et de renforcement des structures, ou encore de formation syndicale » (p.45).

En 2000, la progression des effectifs a été ininterrompue pendant douze années consécutives. Par rapport à 1989, le nombre d'adhérents a augmenté de +74%, avec des hausses remarquées dans le privé. La féminisation de l'organisation lui permet également de revendiquer davantage de représentativité.

La recherche d'une meilleure représentativité du salariat est une constante pour l'organisation. Cette boussole l'amène souvent à s'intéresser aux catégories qui lui échappe ou qui sont éloignées du syndicalisme. C'est dans cet esprit que les salariés des petites entreprises font l'objet d'une attention toute particulière, jusqu'à devenir une priorité du Plan de travail. Le rapport se félicite d'un développement auprès de ces entreprises, notamment en raison de nouvelles implantations, mais « surtout dans les petites et moyennes de 50 à 249 salariés ». La dynamique de négociation des « 35 heures », portée par le dispositif du mandatement pour les entreprises dépourvues de représentants syndicaux, a soutenu cet effort. Parallèlement, l'organisation met en place de nouvelles initiatives : « accueils de proximité, conseils et tournées dans les entreprises, sections interentreprises, nouveaux services, formations particulières, etc. » (p.45). Pour souligner son engagement vis-à-vis des petites entreprises, elle organise les 30 novembre et 1^{er}

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

décembre 2001 un évènement national qui rassemble, à la Défense à Paris, près de 2000 adhérents issus des TPE/PME. Cet évènement est l'occasion de réaliser une enquête sur le profil des adhérents, dont les résultats sont restitués le deuxième jour, d'élaborer une « Charte des bonnes pratiques syndicales de la CFDT pour construire un syndicalisme à grande échelle dans les PME/TPE » et de publier une charte revendicative.

Le début des années 2000 voit donc s'éloigner le spectre de la « désyndicalisation inéluctable » et les perspectives pessimistes s'inquiétant, dans les années 1980, de la possible disparition des syndicats. Pour la CFDT, il s'agit surtout des retours d'un investissement important qui a mobilisé toute l'organisation et des moyens considérables. Les fonds d'organisation et de syndicalisation ont été augmentés de 40% par rapport aux six années qui ont précédé le congrès de Nantes. Les délégations « jeunes », « femmes », « PME » ont mené des actions ciblées. Le service confédéral « développement, organisation, formation » (DOF) a joué un rôle majeur.

Le rapport financier, qui clôture le rapport d'activité, permet de mieux apprécier l'effort fourni par l'organisation. Il précise ainsi que

« La charte financière a prévu de mutualiser une partie des ressources des cotisations, 1,42% de la cotisation moyenne mensuelle réelle, pour inciter les organisations à relayer des priorités de développement fixées par le Bureau National sur proposition de la Commission Confédérale d'Organisation. Ces ressources viennent en complément des recettes affectées au développement par les syndicats, fédérations et régions » (p.62).

En 1998, le budget du Fonds d'organisation est d'environ 1 million d'euros (990 000 euros). Il recule en 1999 à 824 000 euros puis remonte à 1,118 million d'euros en 2000. Les postes de dépenses concernent bien évidemment les catégories prioritaires du développement que sont les « PME/TPE » (entre 35 et 45 000 euros selon les années), « l'insertion des militantes » (entre 50 et 65 000 euros) ou encore la « syndicalisation des jeunes » (entre 29 et 40 000 euros). Mais plus de la moitié des fonds se répartissent entre les « contrats d'organisation » (279 à 380 000 euros) et le financement des « priorités nationales » (185 à 265 000 euros). Une partie des fonds enfin, permet de soutenir des « innovations ponctuelles », la « généralisation de permanents salariés », les actions dans les « DOM/TOM », le financement « d'interventions rapides », de « l'évolution des structures » ou encore de la « nouvelle charte financière » (p.62).

Pour autant, « du chemin reste à parcourir ». Comme toujours dans les rapports des congrès cédétistes, les satisfécits sont suivis de mises en garde et d'appels à la remobilisation. Un audit, commandé par le Bureau National, a mis en lumière « les forces et faiblesses de la démarche CFDT en matière de développement ». Il est l'occasion de définir « les axes d'une nouvelle et forte impulsion » notamment en direction des jeunes, des petites entreprises, mais également des grands établissements et des fonctions publiques d'État, où l'implantation est jugée encore « très nettement insuffisante » (p.36).

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Les résolutions du Congrès vont dans ce sens. Elles soulignent les « succès » et « l'efficacité d'une démarche offensive », la « fierté » des résultats obtenus mais aussi la « nécessité » de les « consolider », de les « généraliser » et de les « amplifier » (Résolutions, p.27). Pour y parvenir, les syndicats s'engagent à maintenir l'effort et visent la première place en termes d'audience aux élections professionnelles, en plus de la première place en nombre d'adhérents déjà acquise.

Le changement d'échelle, qui caractérise ce congrès, est précisé dans les résolutions. Il exprime, sous une forme renouvelée, l'adhésion des syndicats à un syndicalisme « reposant sur des adhérentes et des adhérents nombreux, issus de tous les secteurs d'activité et de toutes les tailles d'entreprises » (p.28). Rappelant les avantages de ce type de syndicalisme – une meilleure représentativité, une plus grande autonomie, une indépendance financière, la connaissance plus fine des réalités du terrain – les syndicats se donnent pour objectif d'atteindre 1,2 millions d'adhérents pour le congrès de 2006. Pour parvenir à cette hausse de plus de 40% des effectifs, l'organisation définit un cadre précis. Le développement doit être mené de façon rigoureuse : chaque syndicat se dote d'une politique de développement identifiant des priorités avec des objectifs de progression. Permanent, il est l'affaire de tous :

« La prise en charge du développement est portée par chaque militant et chaque structure. Placée sous la responsabilité de militants identifiés, elle est un objectif intégré dans chaque action syndicale » (p.28)

Le développement devient omniprésent :

« Les stratégies de développement rendront l'action revendicative plus productive en termes de syndicalisation. Pour cela, la préoccupation du développement sera intégrée aux différents temps de l'action et aux pratiques qui y sont associées » (p.28)

Sur le terrain, les syndicats devront améliorer le suivi des implantations, renforcer les relations avec les adhérents « en utilisant tous les outils de communication » ou encore les fidéliser par une meilleure prise en charge des mobilités d'une structure à une autre.

- **2006 : Grenoble – Un « combat permanent »**



Au début des années 2000, la CFDT va connaître une séquence délicate, qui rappelle celle vécue presque une décennie plus tôt lors des réformes de 1995 : le « dossier retraite » et le « compromis acceptable » de 2003.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Les tensions qui se cristallisent autour de cette réforme, dans l'opinion publique et entre les organisations syndicales, n'épargnent pas la CFDT. Au contraire même, sa stratégie et ses orientations vis-à-vis de la réforme l'exposent davantage aux déchirements internes. La période est mouvementée. Elle se solde par le départ d'environ 30 000 adhérents, qui ne se retrouvent plus dans la politique cédétiste.

L'introduction du rapport de Grenoble s'en fait pudiquement l'écho, en évoquant de façon positive le « renouveau du débat interne » et le « renforcement de l'identité et de la cohésion de la CFDT » qui ont suivi cette séquence :

« Au-delà des difficultés rencontrées et des enseignements que nous en avons tirés, notre stratégie d'action a été porteuse d'un renouveau du débat interne qui a renforcé l'identité et la cohésion de la CFDT (...) nos objectifs de transformation sociale ont été au cœur de nos engagements sur les grands dossiers de la période mais pas toujours de façon suffisamment lisible et de manière parfois controversée » (p. 2)

A ces difficultés s'ajoutent un environnement en profondes mutations. L'analyse de la situation présentée par la CFDT en début de rapport, met l'accent sur une mondialisation en pleine accélération, un « capitalisme hors de contrôle » et une Europe « en panne » et débordée par la vitesse des changements à l'œuvre. La société française, de son côté, fait face à de nouvelles inégalités. Tandis que le chômage de masse persiste, les solidarités sont mises à mal. C'est dans ce contexte bouleversé qu'arrive, pour la première fois dans la cinquième république, le « séisme » que constitue l'arrivée d'un candidat du Front National au second tour de l'élection présidentielle (avril 2002).

Les relations sociales sont jugées « en crise ». L'organisation doit ainsi composer avec des « difficultés récurrentes » – au premier rang desquelles figure la défiance permanente de l'État vis-à-vis des corps intermédiaires et de la société civile –, « une stratégie à géométrie variable » du Medef ainsi que de « nouvelles règles du jeu » qui restent compliquées à élaborer. Deux ans avant la réforme majeure de la représentativité syndicale, des évolutions législatives redéfinissent déjà quelques lignes fondamentales des relations sociales. Ainsi, la loi Fillon sur le dialogue social crée le droit d'opposition, qui « place les organisations syndicales devant leurs responsabilités : ceux qui critiquent un accord ont dorénavant la possibilité de s'y opposer juridiquement, s'ils représentent la majorité des salariés » (p. 9).

Concernant le développement syndical, 2003 est un tournant. Après quatorze ans de progression ininterrompue, les adhésions connaissent un premier reflux qui s'amplifie l'année suivante. En 2003 et 2004, la baisse cumulée du nombre d'adhérents atteint les 8%. Cette baisse générale est une moyenne qui invisibilise des progressions sectorielles ou régionales – par exemple, « la fédération des Services a enregistré des exercices positifs en 2003 et 2004 » (p.50) –, mais l'élan et les objectifs ambitieux de Nantes font place au doute.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Le chapitre intitulé « Notre développement : une dynamique en question » revient sur ces années de bascule de la syndicalisation. Le retournement de tendance fait l'effet d'un rappel douloureux, alors même que toute l'organisation s'était (re)mise en ordre de marche en 2002 pour faire du développement un élément systématique de toute pratique syndicale :

« Les chiffres (8% de baisse cumulée en 2003 et 2004) sont venus nous rappeler que la syndicalisation, notre capacité à accueillir et à organiser des salariés plus nombreux par l'adhésion syndicale, ne sont jamais définitivement acquises et constituent un combat permanent. Elles nécessitent, de manière continue et durable une réflexion politique, une impulsion stratégique, un travail spécifique, une action permanente, en somme l'existence d'une dynamique, sans laquelle les résultats ne sont pas au rendez-vous. » (p.46)

L'année 2002, qui suit le congrès de Nantes, constitue encore une année de progression, même si cette dernière n'est pas aussi importante que les années précédentes (voir ci-après). La progression des adhésions se confirme donc avec une hausse de +2,73% par rapport à 2001, et même de +7,05% si l'on compare à 2000. En 2003, l'organisation connaît sa quatorzième année de progression. Même si la dynamique de progression s'essouffle et qu'elle appelle un nouvel effort de mobilisation (les 1,2 millions d'adhérents pour 2006), ces quatorze années de croissance ont effacé des mémoires le douloureux souvenir des années de désyndicalisation et fait disparaître le spectre de la crise syndicale.

Rapportés aux effectifs de 1988, date à laquelle l'organisation connaît son plus faible nombre d'adhérents, le bond est spectaculaire : alors que les douze années de désyndicalisation avaient affaibli l'organisation avec un recul de près de 45% du nombre d'adhérents, les quatorze années de resyndicalisation aboutissent à un quasi-doublement des effectifs : +87,59% ! La période de désyndicalisation est ainsi suivie par une resyndicalisation qui permet à la CFDT de (quasi-) doubler ses effectifs jusqu'à pouvoir revendiquer la première place parmi les organisations syndicales françaises, en nombre d'adhérents.

Le rapport d'activité de Grenoble rappelle à cette occasion les efforts demandés, les investissements nécessaires et les moyens déployés pour parvenir à cette première place, mais également les bénéfices organisationnels retirés de cette mobilisation générale. La (re)mise en question permanente des pratiques ou encore les enseignements tirés des nombreuses expérimentations constituent un héritage riche d'expériences et de références partagées. Pour les auteurs du rapport de Grenoble, la resyndicalisation de la CFDT est même une « innovation sociale majeure » qui a permis « un changement de culture (...) en matière de développement » et est à ce titre « un phénomène exceptionnel dans l'histoire des grandes organisations françaises » :

« Cette re-syndicalisation est un fait sans précédent tant par son résultat quantitatif que par les conditions réunies pour sa mise en œuvre après une période de 12 années de désyndicalisation au cours de laquelle nous avons perdu près de 45% de nos adhérents. C'est pourquoi, cette nouveauté nous semble pouvoir être qualifiée d'innovation sociale majeure. Le changement de culture ainsi réalisé par la CFDT en matière de développement est aussi un phénomène exceptionnel dans l'histoire des grandes organisations françaises » (p.46)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Le reflux de 2003 et 2004 viennent donc marquer un coup d'arrêt à une dynamique de près de quinze années ininterrompues de développement cédétiste. Pour autant, selon le rapport de Grenoble, cet évènement ne surprend pas. Il semblait même anticipé – ou redouté –, au regard de plusieurs indices. D'abord, un relatif désintérêt des équipes – ou une lassitude ? – s'était exprimé à l'occasion d'un audit interne réalisé en 2000 :

« Cette évolution [la désyndicalisation de 2003-04] vient de loin et était annoncée dès 2000. L'alerte sur le fait que la syndicalisation était redevenue « une priorité de milieu de liste », selon la formule utilisée dans l'audit interne réalisé en 2000 sur le développement dans la CFDT a été lancée lors de la réunion du BN des 19, 20 et 21 septembre 2000 » (p.46)

Ensuite, la croissance du nombre d'adhésion marquait le pas année après année. Tout en étant positive, la progression ralentissait :

- +7,23 % en 1999
- + 6,44 % en 2000
- + 4,20 % en 2001
- + 2,73 % en 2002

Selon le rapport d'activité de 2006, trois raisons expliquent ce revirement. La première a été évoquée dans la citation précédente. En dépit de la volonté de relance du Congrès de Nantes en 2002, la syndicalisation est progressivement devenue moins prioritaire pour les équipes. La seconde tient l'effervescence spectaculaire autour de la RTT, et l'engagement entier de la CFDT sur ce dossier. Selon le rapport de 2006, ce focus sur la RTT a pu masquer le phénomène d'essoufflement de la syndicalisation, et en retarder les effets. La troisième raison est également conjoncturelle. La crise du « dossier retraite » a déstabilisé l'organisation et la détournée de ses objectifs de resyndicalisation. Plus encore, elle a conduit au départ d'environ 30 000 adhérents, tout en laissant de profondes traces dans l'organisation. Les démissions individuelles, associées aux départs collectifs et organisés, ne sont pas tout de suite compensées par de nouvelles arrivées, de sorte que le bilan pour 2003 affiche un recul de -1,73 %, et de -6,39 % pour 2004 :

« L'impact du « dossier retraite » tant sous la forme de démissions individuelles que de départs collectifs organisés va mettre en lumière et accentuer fortement la fragilité déjà présente de nos résultats et précipiter les échéances. 39 syndicats, essentiellement en Auvergne, dans les fédérations FGTE, Interco et Santé-sociaux se sont désaffiliés. Ces départs n'ont pas été compensés par les adhésions nouvelles, en diminution constante a cours des derniers exercices » (p.47).

La séquence de 2003 est considérée comme un « choc » pour l'organisation. « L'usure dans la dynamique de développement » était connue depuis plusieurs années et faisait l'objet d'une prise en charge pour susciter une relance, « un changement d'échelle ». Mais ces réflexions, et les efforts demandés à Nantes, sont percutés de plein fouet par le dossier des « retraites ». Car les dégâts ne sont pas que quantitatifs. Les départs « ont constitué pour certaines équipes CFDT de véritables fractures, difficiles à accepter » (p.47).

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Sur le terrain, les collectifs sont profondément déstabilisés, fragilisés. La priorité est au maintien du cap confédéral, malgré les oppositions externes, les déchirements internes, et en dépit d'agressions parfois physiques dont sont victimes des militants CFDT. Difficile, dans un tel climat, de se mobiliser pour le développement syndical.

Signe de l'importance de la déflagration, trois ans plus tard en 2006, le « travail de reconstruction [de la CFDT], réalisé avec beaucoup d'énergie et de conviction militante, est toujours en cours » (p.47).

Par ailleurs, un autre risque plane sur l'organisation. Sa pyramide des âges est toujours trop déséquilibrée. Au milieu des années 2000, plus d'un tiers des adhérents actifs est âgé de plus de 50 ans. La génération qui a consolidé la CFDT et permis la resyndicalisation dans les années 1990 partira à la retraite sous 10 ans. A l'inverse, seuls 13% des adhérents ont moins de 35 ans – alors qu'ils représentent 37,5% de la population active en 2006. Malgré les initiatives destinées à la syndicalisation des jeunes, ce faible taux paraît stabilisé depuis plusieurs années.

Ce risque générationnel amène logiquement l'organisation à orienter sa réflexion sur la poursuite des adhésions lors du passage à la retraite, et sur le développement auprès des jeunes.

Les actions réalisées de 2002 à 2006

Même si la CFDT a été ébranlée par le dossier des retraites, des bases solides ont permis de continuer certaines actions de développement. Ainsi, la politique des « conventions de développement » s'est poursuivie, avec des conventions passées entre la Confédération et 16 URI, 12 fédérations, l'UCR et l'UCC. Le recours à des militants spécialisés dans le développement s'est prolongé grâce à des « formations-actions » dédiées, à une « formation lourde de 200 développeurs par la Confédération pour renouveler et accroître leur nombre » (p.48), à l'animation de réseaux avec l'opération « Printemps du développement » de 2004 qui s'est « traduite par des centaines de rencontres, rassemblements, formations organisés par les fédérations et les URI » et la réactualisation des outils de communications internes et externes de l'organisation sur la thématique du développement (p.48).

Plusieurs priorités nationales, portées par la confédération, ont été retenues sur la période. Nous retrouvons ici les publics déjà prioritaires sur les années 1998-2002 : les grands établissements, la fonction publique d'État, les TPE-PME et les jeunes.

Parmi les nouveautés, l'enjeu de la fidélisation est davantage mis en avant. Le « turn-over » est jugé « trop important » par le Bureau National. Pour limiter les départs ou pertes d'adhérents, deux pistes sont privilégiées : l'amélioration des pratiques syndicales et une plus grande efficacité dans les modalités d'adhésion. Concernant les pratiques syndicales, la CFDT souhaite « renforcer le sentiment d'appartenance » des adhérents en répondant mieux à leurs attentes (p.50). Les syndicats sont invités à mieux accompagner leurs sections. Enfin, les outils confédéraux de gestion des adhésions a fait l'objet d'une réflexion particulière, avec la mise en place d'un « PAC glissant », destiné à favoriser les passages des syndicats à l'UCR. Concernant les modalités

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

d'adhésion, un effort a été fait sur la concrétisation des demandes en adhésions adressées directement à la Confédération, permettant de passer d'un taux de concrétisation de 25% à 70%. L'accueil des nouveaux adhérents fait également partie des temps stratégiques dans le parcours de l'adhérent. Conçu comme un premier contact véritable avec l'organisation à laquelle il a décidé d'adhérer, l'accueil ne doit pas décevoir.

« Les résultats ne sont pas au rendez-vous »

Si les précédents rapports de la période de resyndicalisation avaient pour habitude de se féliciter des résultats obtenus, tout en concluant à la nécessité de poursuivre l'effort, le rapport de Grenoble est rédigé dans un tout autre contexte. De fait, et malgré les actions mises en œuvre, « les résultats ne sont pas au rendez-vous ». Comme évoqué en introduction de la présentation de ce rapport de Grenoble, l'heure est davantage aux doutes qu'aux certitudes : « Force est de constater que l'affichage d'objectifs volontaristes et l'engagement d'actions diversifiées n'ont, à ce jour, pas créé globalement le changement attendu. » (p.50)

Pour la première fois, la tonalité du discours confédéral est interrogée. Comme nous l'avons vu à de multiples reprises dans ce chapitre, les rapports de congrès successifs illustrent un volontarisme à toute épreuve, et continue. Chacun détaille les réalisations et les avancées pour mieux pointer les lacunes et les marges de progrès. La récurrence des défis, la permanence des enjeux, la fixation d'objectifs sans cesse plus élevés et rappelés à chaque Congrès – en période de désyndicalisation comme de resyndicalisation – a pu banaliser, voire décrédibiliser, les discours confédéraux sur le développement. En tous cas, l'organisation constate un décrochage sur le terrain. Le discours ne semble plus produire les effets attendus sur les équipes, et parfois même avoir un effet inverse de saturation et de rejet des « incantations » confédérales :

« L'écart qui s'est creusé entre cette absence de résultats et la multiplication des discours et des déclarations volontaristes contribue à ce que l'enjeu de la syndicalisation soit de plus en plus perçu comme de l'incantation au détriment d'une conviction partagée et d'un processus collectif, ce qui n'est pas propice à la mobilisation » (p.50).

Aussi, le début des années 2000 correspond à une nouvelle stratégie de développement, libellée « syndicalisation à grande échelle ». Le rapport Bontems en précisait la philosophie et les ambitions. Six ans plus tard, cette piste interroge l'organisation. Si l'objectif de progression des effectifs n'est pas remis en cause, c'est la méthode qui pose problèmes. La « syndicalisation à grande échelle » entendait généraliser, « extrapoler » de façon presque « mécanique » les processus identifiés lors des années de resyndicalisation.

Or, ce passage d'une « petite » à une « grande échelle » ne se fait pas par simple transposition de bonnes pratiques. Et l'organisation estime en 2006 ne pas avoir suffisamment d'éléments sur le sujet, c'est-à-dire ne pas savoir précisément quels les leviers de réussite seraient susceptibles d'être portés à grande échelle, généralisés, transposés d'un secteur à un autre, d'une configuration locale à une autre, et quelles conditions devraient être réunies pour que le pari opère.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Comme souvent, les indices de ces difficultés viennent du terrain :

« C'est le message qu'il faut retenir de l'attitude des syndicats qui ont voté contre des objectifs chiffrés s'inscrivant dans cette logique de « grande échelle » lors de plusieurs congrès de structures dans la dernière période, plutôt que de conclure que la syndicalisation n'est pas leur priorité » (p.51)

Cette analyse conduit l'organisation à vouloir repenser le développement dans sa globalité, plutôt qu'à chercher à généraliser de bonnes pratiques :

« Si les résultats attendus dans le cadre de l'objectif, voté au congrès de Nantes en 2002, de regrouper 1 200 000 adhérents dans les cinq ans, ne sont pas au rendez-vous, c'est probablement que la conduite du développement au plan global par la CFDT continue de fonctionner comme si la réponse à la situation d'aujourd'hui résidait en de simples adaptations et dans l'amplification de ce qui se fait déjà. C'est-à-dire en espérant continuer à bénéficier de la dynamique de la période précédente.

Or, cette dynamique a été créée et lancée dans la deuxième moitié des années 80. Elle a, par sa nature, sa propre spécificité due aux conditions qui ont présidé à sa création, puis à sa mise en œuvre. Elle a connu sa propre évolution. Aujourd'hui, elle a vécu ». (p.51)

Il s'agit donc d'imaginer cette « nouvelle dynamique ».

- **2010 : Tours – Développement et audience**



Les rapports des congrès évoluent dans leur forme. Il serait intéressant d'en faire une analyse pour voir comment la forme reflète certaines conceptions du syndicalisme, de l'organisation, de ce qu'elle souhaite mettre en avant et comment. Avec le congrès de Tours, le document intitulé « l'intégral du congrès » permet d'accéder aux interventions des syndicats. Cette ouverture sur les réalités plus fines de l'organisation est riche en enseignements. Nous y reviendrons plus loin, mais de façon limitée et seulement en guise d'illustrations.

Aussi, de façon plus classique, le document débute par des considérations générales sur l'évolution économique, sociale et politique des quatre dernières années. Mais cette fois, il s'agit d'une présentation du rapport par le secrétaire général de l'organisation, François Chérèque.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Les quatre années passées depuis le congrès de Grenoble ont vu des tendances lourdes se confirmer, comme les enjeux climatiques et la nécessaire transition écologique, la financiarisation accélérée de l'économie avec ses conséquences en termes d'accroissement des inégalités et de crises spectaculaires. Aussi, des changements conjoncturels se sont opérés, comme l'élection d'un nouveau président de la République.

Au chapitre des relations sociales, c'est bien sûr la réforme de la représentativité syndicale de 2008 qui est l'évènement majeur (historique) de ces quatre ans. Les règles d'après-guerre sont profondément remaniées, opérant un bouleversement sans précédent dans la démocratie sociale. Dorénavant, la représentativité syndicale n'est pas irréfragable. Elle est soumise à une évaluation périodique au travers des élections professionnelles d'entreprise.

Cette évolution, qui traduit une « position commune » portée par la CFDT et la CGT, a des conséquences majeures à toutes les échelles du système de relations professionnelles : dans les établissements, les entreprises, les territoires et les branches, les positions syndicales ne sont plus acquises, mais doivent être désormais gagnées, et même remportées. Les fondamentaux de la démocratie politique sont transposés à la démocratie sociale.

Désormais, les acteurs collectifs représentent des salariés qui les soutiennent réellement, et qui partagent suffisamment leurs orientations et leurs revendications pour leur accorder leur confiance, et donc leur bulletin. A l'inverse, une section d'établissement ou d'entreprise doit dorénavant faire la démonstration de sa bonne connaissance des réalités du terrain, et de sa réelle représentativité des salariés. Sans proximité, plus de salut...

L'étape de 2008 s'inscrit dans un processus plus global. En effet, depuis la fin des années 1970 et le début des années 1980, un processus de « modernisation » du système de relations professionnelles est à l'œuvre. L'idée de « modernisation » peut sembler problématique, dans le sens où elle comporte un jugement de valeur implicite en assignant le dispositif ou la loi visée au passé, à l'archaïsme et à l'obsolescence, et dans le sens où son utilisation à outrance a souvent servi des intérêts contraires, conservateurs ou rétrogrades, sous couvert de modernité.

Pourtant, les réformes remplaçant une disposition ancienne par une nouvelle contribuent de fait à la « modernisation » du système de relations professionnelle, qu'elle soit souhaitée ou combattue. Les travaux académiques en sociologie, en histoire ou en sciences politiques qui se sont penchés sur les transformations du système de relations professionnelles depuis la fin des années 1970 montrent comment, brique après brique, ce système a été « modernisé ».

Cette modernisation se traduit schématiquement par le transfert toujours plus important, de la part du législateur, d'un pouvoir accru de régulation aux acteurs privés (patronats, syndicats), et cela à une échelle de plus en plus fine (jusqu'à celle de l'entreprise ou de l'établissement).

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Ainsi, la hiérarchie des normes, le principe de faveur, les conditions de négociation et d'application des accords collectifs, la représentativité des acteurs collectifs ont été redéfinis, réforme après réforme, au cours des quarante dernières années.

Autrement dit, la réforme de 2008 de la représentativité syndicale constitue bien un évènement, mais elle n'est qu'une pièce (maitresse) dans un puzzle plus global, qui donne davantage de responsabilités aux organisations syndicales. Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur les rapports des équipes à la question du développement...

Le développement est justement traité dans la partie du rapport d'activité de Tours au chapitre « l'avenir du syndicalisme ». Une part importante de la réflexion relie la réforme de la représentativité et les pratiques cédétistes. Les enjeux sont à nouveau affirmés, notamment en termes de démocratie sociale. La proximité devient une préoccupation centrale pour mieux connaître les besoins des salariés, et mieux leur faire connaître l'action syndicale et ses effets, avec en ligne de mire la mesure de l'audience :

« Notre audience électorale à tous les niveaux (entreprise, branche, interprofessionnel) va être mise à l'épreuve et questionne l'ensemble de notre démarche syndicale : stratégie, fonctionnement et pratiques pour corriger nos faiblesses. » (p.51)

Pour les auteurs du rapport de Tours, la légitimité du syndicalisme est dorénavant à reconquérir partout où elle est contestée, et partout où son utilité est mise en doute. Il en va du maintien de sa place dans la démocratie sociale. Et le développement doit aider à assurer cette légitimité et à conforter cette place, notamment dans le contexte démographique de vieillissement généralisé de la population :

« La question du développement de la CFDT est plus que jamais posée sous l'impact du papy-boom de plus en plus croissant et surtout à l'heure des nouvelles règles de la représentativité » (p.52)

Heureusement, les chiffres de 2010 sont rassurants grâce à une « modeste et réelle progression du nombre d'adhérents » (*ibid.*). L'année 2006 avait marqué une stabilisation, et les deux années précédant le congrès de Tours ont vu un léger accroissement des effectifs. Mais là encore, à l'instar de la décre de 2003 et 2004 qui n'avait pas concerné de la même manière toutes les organisations CFDT – les Services ayant par exemple progressé sur la période – l'embellie de 2008-10 « masque une grande hétérogénéité des situations » (*ibid.*) :

« Ces résultats globaux masquent cependant une grande hétérogénéité des situations : à la fois des situations positives qui peuvent résulter de dynamiques collectives tels que le lancement d'un TEQ (enquête Travail en questions), la mobilisation de sections et de syndicats dans des élections professionnelles ou la réussite d'actions revendicatives... ; mais aussi à l'inverse des situations reflétant des faiblesses internes (objectifs de développement insuffisamment portés par tous), ou encore des facteurs externes telles que des fermetures d'entreprises » (p.53)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

D'une manière générale, la CFDT entend mieux comprendre les « flux » qui se cachent derrière les moyennes nationales. Des adhésions se font désormais directement en ligne, et des « départs » s'expliquent par des changements de situation professionnelle ou des départs en retraite.

La compréhension des entrées et des sorties mérite d'être affinée pour en tirer des conclusions pratiques. C'est dans cet esprit que la CFDT, « pour affiner la connaissance de ses adhérents, (...) s'est dotée de nouveaux indicateurs de suivi du développement » (*ibid.*). Ces indicateurs partent du fichier national des adhérents, le FNA, qui devient la nouvelle référence en remplacement de la gestion des cotisations qui primait jusqu'alors. Les fédérations, régions et syndicats sont destinataires de ces indicateurs pour leur permettre un meilleur pilotage du développement.

En toile de fond, la réforme de la représentativité réinterroge le sens du développement. Les arguments d'hier semblent toujours de bon sens : une organisation bien implantée, riche en adhérents, peut avoir une meilleure connaissance des réalités du travail, du terrain, et davantage de moyens pour l'action collective et pour le rapport de forces dans les négociations avec l'employeur. Et ces bénéfices devraient logiquement se retrouver dans les urnes. Cependant, dans les années 1970-1980, la CFDT s'inquiétait de constater des écarts importants entre son audience (élevée) et le nombre de ses adhérents (proportionnellement bien moins élevé).

L'idée était alors de convertir les électeurs en adhérents. Un demi-siècle plus tard, l'incertitude demeure : un adhérent est-il forcément un électeur ? La représentativité reposant désormais sur l'audience, ne vaudrait-il pas mieux s'assurer un développement plus « électoral », que « militant » ? D'autant que la reconnaissance de la représentativité donne accès à des ressources, qu'il s'agisse de la possibilité de participer pleinement à la démocratie sociale et à la négociation collective, ou qu'il s'agisse de droit syndical, tout autant nécessaire pour développer l'organisation.

La CFDT concilie les deux : « il ne s'agit pas d'opposer le syndicalisme d'adhérents et syndicalisme d'audience élective, mais bien de s'appuyer sur leur complémentarité et de la valoriser, en questionnant [ses] pratiques » (p.53).

Pour y parvenir, elle se donne pour objectif de « reconquérir le terrain de l'entreprise », d'aller « au contact », de valoriser les « résultats obtenus » pour « démontrer l'intérêt d'adhérer à la CFDT ». En somme, de renouer avec la proximité. Plusieurs priorités sont identifiées en 2010. Celle du développement vers les jeunes, du renouvellement des responsables ou encore de la structuration organisationnelle.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

La problématique du vieillissement plane sur l'organisation : « près du quart des adhérents seront à la retraite dans les dix ans à venir et seulement 13% des adhérents ont moins de 36 ans ». D'une part, cette pyramide des âges dessine au mieux la perspective d'un départ massif des adhésions vers l'UCR, au pire une perte sèche d'adhérents. D'autre part, cela signifie que « le réseau de responsables vieillit ».

Il y a l'effet de la pyramide des âges, mais également un effet moins évident mais tout aussi important d'entrée plus tardive dans le syndicalisme. De fait, en 2010, en raison de l'allongement de la durée des études qui repousse l'âge de l'entrée dans la vie active, et l'allongement des délais d'accès à un emploi stable, « on devient militant entre 35 et 40 ans quand dans les années 1970, on le devenait entre 20 et 30 ans » (*ibid.*)

L'organisation s'attend à ce qu'en 2020, 63% de ses militants en responsabilité en 2010 seront à la retraite. Pour affronter ce choc démographique, elle souhaite « prendre cette question à bras-le-corps à tous les niveaux de l'organisation ». De façon plus concrète, il s'agit d'engager des politiques actives de renouvellement des responsables. Cette réalité va avoir des conséquences importantes sur le développement.

De fait, pour qu'une organisation soit dynamique, pour que ses orientations soient partagées, il est nécessaire qu'elle soit dirigée par des responsables à la hauteur des défis qui l'attendent. Il s'agit alors de repérer, et de préparer, les futurs dirigeants de l'organisation, à même de mener – entre autres – la politique de développement.

Or, ce processus sélectif, essentiel, prend du temps et consomme des moyens qui ne sont pas orientés vers le développement à grande échelle. Nous retrouvons ici un paradoxe du développement identifié par notre étude.

En 2010, la politique de renouvellement des responsables est ainsi (assez logiquement) renvoyée aux responsables en poste.

« Il est clair que la réussite de cet enjeu collectif dépend de l'impulsion donnée par le secrétaire général de chaque organisation, syndicat compris et du lien entre structures et militants pour anticiper les évolutions, repérer, former et accompagner les futurs responsables » (p.54).

La question est de savoir comment cette priorité est compatible avec la priorité d'un développement à grande échelle... En théorie, les deux ne s'opposent pas et plus le développement est large, plus il y a de probabilité d'identifier les profils compatibles avec les responsabilités syndicales. En pratique, les deux peuvent entrer en concurrence dans l'allocation des moyens syndicaux disponibles.

- **2014 : Marseille – un congrès de continuité**



Le Congrès de Marseille se présente comme un congrès de confirmation des orientations de Tours : « l'évolution de notre fonctionnement est largement engagée et sera poursuivie ». Cinquante ans après la transformation de la CFTC en CFDT, l'organisation se positionne clairement sur un volet plus sociétal, global, intégrant toutes les dimensions de l'action revendicative. Elle se donne ainsi, pour les années 2014-2018, la mission de contribuer à la promotion d'un « nouveau mode de développement porteur de progrès social pour tous », alliant qualité de vie au travail, cadre de vie de qualité, parcours de vie de qualité...

Le rapport d'activité de 2014 aborde le développement dans la partie consacrée à « la mise en mouvement de la CFDT ». Cette partie répertorie les actions et les ambitions pour « une CFDT plus proche de tous les salariés », « une meilleure connaissance de la réalité », « une CFDT qui ressemble à la société », « une organisation aux services de ses adhérents », « un accompagnement renforcé des militants », etc. Une panoplie riche de pratiques et d'expérimentations est réunie dans cette partie, qui traite autant des actions à destination des salariés des TPE que des enquêtes « flash », du service « Réponses à la carte », des rassemblements d'élus et de mandatés, de la prise de responsabilité des « femmes, des jeunes et des personnes issues de la diversité ».

Pour « une CFDT plus proche de tous les salariés », le rapport détaille les différentes actions mises en œuvre pour développer des pratiques syndicales de proximité – « Toutes les pratiques qui consistent à se rapprocher des salariés ont de nouveau été mises en avant : tournées de service, informations régulières, enquêtes, notamment les enquêtes Flash pour aller à la rencontre, être présents sur les lieux de travail quels qu'ils soient, dans l'entreprise, dans les territoires, sur les chantiers, sur internet. » (p.41) –, mais également les actions en direction des salariés des TPE – « des actions répétées tout au long de la mandature dans des villes, centres-villes, zones d'activités industrielles, commerciales, zones rurales mais aussi aux portes de nombreux CFA (Centre de formation des apprentis) –, ou encore l'expérimentation « salariés des grands chantiers » – « L'objectif de cette expérimentation menée dans le cadre du chantier LGV (Ligne à grande vitesse) Tours-Bordeaux était de trouver les modes d'organisation adaptés à la réalité des salariés de ce type de chantiers (différentes entreprises, chantier étendu, turnover très important, besoins particuliers...) afin d'être à leur écoute, de proposer des réponses adaptées à leurs problèmes, leur montrer l'utilité de la CFDT » (p.42).

Enfin la proximité implique aussi « une relance du développement ».

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

La proximité et le développement sont indissociables : « L'évolution des pratiques syndicales vers plus de proximité avec les salariés fait partie intégrante de notre objectif de développement. » (p.42). C'est l'une des difficultés déjà évoquée de notre étude, tout, ou presque, semble concourir de près ou de loin au développement, de sorte qu'il paraît difficile, en théorie comme en pratique, de dissocier le développement de la pratique syndicale ordinaire :

« Toutes les actions engagées dans le cadre des expérimentations et des chantiers d'évolution de l'organisation vont dans ce sens : l'aide aux militants, les enquêtes Flash, les protocoles électoraux, le chantier LGV, le service aux adhérents... » (ibid.)

Las, si la pratique syndicale ordinaire concourt bien au développement, elle ne le produit pas mécaniquement. Ainsi le rapport d'activité de 2014 pointe à nouveau des résultats inférieurs aux ambitions, et le fait que « les équipes syndicales n'en font pas toujours une priorité et y consacrent souvent trop peu de temps. » (p.43). Ce constat se double de celui d'un défaut de fidélisation, notamment sur les premières années d'adhésion.

En réponse, l'organisation a mis en œuvre des « micromodules » de formation, intitulés « Développement syndical et fidélisation ». Elle a réinvesti des événements – salons CE, journées portes ouvertes, campagne saisonniers... et actualisé ses outils de communication. Un effort important est également fait sur la connaissance des adhérents, avec des indicateurs de développements qui permettent de suivre, depuis 2010, leur évolution.

Malgré tout, comme en 2000, le Bureau National perçoit un essoufflement qui l'amène à organiser un travail de réflexion et plus d'une trentaine de débats pour dessiner un nouveau plan d'action confédéral sur le développement :

« En prenant appui sur les résultats de la représentativité, ce plan d'action vise à orienter les moyens consacrés au développement vers les équipes de proximité, à construire un réseau de militants capables d'accompagner les collectifs dans la mise en œuvre de leur politique de développement et à améliorer l'accueil des nouveaux adhérents. Pour stimuler cette nouvelle dynamique de développement, la CFDT s'est donné un objectif collectif de 5 % de progression pour l'exercice 2015. » (p.43)

Le lancement de cette « grande campagne de syndicalisation » se fait en fanfare, avec un rassemblement réunissant à Paris 5000 élus CFDT le 10 octobre 2013. Et comme cela avait déjà pu être le cas précédemment, par exemple à Nantes en 2002, l'ambition est ici de faire du développement – et plus précisément, de la proposition d'adhésion – un réflexe associé à toute pratique syndicale :

« Cette campagne inscrite dans la durée vise à enraciner la proposition d'adhésion dans l'action quotidienne des militants CFDT aux côtés des salariés. » (ibid.)

Le document appelé « Intégral du congrès » nous en apprend davantage sur les rapports de l'organisation au développement en 2014.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Après la présentation générale et introductive du rapport d'activité par Laurent Berger, secrétaire général, rappelant les principaux moments du quadriennal passé, les interventions des organisations permettent d'aborder les enjeux de développement. Ce qui permet à certains de pointer du doigt certains outils confédéraux, pour les coûts d'entrée qu'ils génèrent et le temps qu'ils demandent aux militants.

C'est par exemple le cas de Gasel, le logiciel de Gestion des Adhérents des Syndicats En Ligne, « dont l'innovation et les besoins sont reconnus, mais qui a engendré une perte de temps pendant un an, temps qui n'a pas été consacré au développement. » (Rémi Brun, Syndicat Enseignement privé, Rhône). Plus directe encore, cette critique du Syndicat Chimie Energie de Rhône-Alpes ouest : « Gasel a été catastrophique pour notre développement »... Le lancement difficile de ce nouvel outil est d'ailleurs tout à fait reconnu par le secrétaire général lors de sa réponse aux interventions, non sans un certain humour :

« Sur Gasel, vous avez été francs et directs, mais nous n'en attendions pas moins. Vous nous dites quoi ? Gasel sera un outil très utile... quand il marchera... mais nous nous sommes plantés dans son lancement et son déploiement. OK, vous avez raison. »

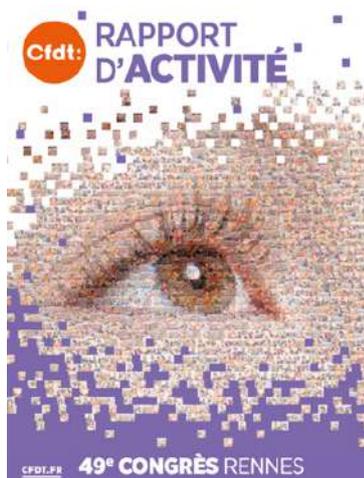
A l'inverse, des évolutions de pratiques sont louées pour leur pertinence, dans un monde du travail qui évolue : « autre sujet de satisfaction, l'évolution de nos pratiques syndicales dans un monde du travail qui évolue et face aux nouvelles attentes des salariés. Ainsi, « Adhérents + », « Réponses à la carte » ou « Boîte à outils » se sont avérés des outils pertinents en termes de proximité et de développement » (Sylvia Rémy, S3C, Lorraine).

L'enjeu du renouvellement générationnel est également rappelé à plusieurs reprises, avec l'importance du développement chez les jeunes : « nous devons porter le développement d'un syndicalisme tourné vers la jeunesse, éviter le « c'était mieux avant », faire évoluer un monde globalisé et ouvert vers plus de justice sociale. » (Philippe Lengrand, URI Ile-de-France) ; « Nous soutenons la priorité faite aux jeunes, mais veillons à ne pas en faire une caution et travaillons à leur syndicalisation ! » (Fabian Tosolini, FGTE).

La réponse du secrétaire général aux interventions sur le rapport d'activité est l'occasion de rappeler la nécessité du développement pour l'organisation, et d'en faire une priorité pour le mandat à venir :

« Le rapport de force, c'est aussi, vous l'avez rappelé, notre capacité à accueillir de nouveaux adhérents et à faire en sorte qu'ils soient fidèles à la CFDT. A n'en pas douter, il faut passer la vitesse supérieure, trouver un nouveau souffle sur le développement. La syndicalisation doit être la priorité du mandat à venir, parce que le rapport de force pour nous c'est le syndicat d'adhérent. » (Laurent Berger, 2014, p. 51)

- **2018 : Rennes – le développement ? une fragilité**



A Rennes, la CFDT compte 623 802 adhérents, « salariés, agents publics, retraités... travailleurs de toutes les régions et de tous les secteurs professionnels » (p.2 de l'intégral du congrès). Elle peut également se féliciter d'avoir obtenu la place de première organisation syndicale française dans le privé. Pour Laurent Berger, à l'occasion de la présentation du rapport d'activité à la tribune du Congrès, il s'agit d'une étape historique :

« Pour la première fois depuis la création du syndicalisme en France, pour la première fois en 122 ans : nous sommes le premier syndicat dans le secteur privé. Soyons fiers ! C'est une conquête mémorable pour la CFDT mais c'est aussi un bouleversement majeur dans le paysage social français. C'est un tel changement que certains peinent à en prendre la pleine mesure. » (ibid.)

Ces succès électoraux et d'audience contrastent, en partie, avec l'atonie qui caractérise les adhésions. A ce sujet, le rapport de Marseille en 2014 s'inquiétait du fait que le développement n'était plus une priorité des équipes. A Rennes, quatre ans plus tard, le rapport d'activité reprend cette inquiétude dans des termes similaires.

Dans la partie titrée « une responsabilité supplémentaire et des défis à relever », le rapport évoque la nécessité de se renforcer dans les fonctions publiques, chez les cadres ou encore auprès des salariés des TPE et du particulier employeur. Malgré ces initiatives, « le nombre d'adhérents stagne depuis 12 ans et la clôture de 2016 a été négative » (p.59 du rapport d'activité).

- **2022 : Lyon – Le syndicalisme d’adhérents « à la peine »**



Sur le volet du développement, le congrès de Lyon est un rendez-vous important. Les syndicats s’étaient donné un objectif précis à atteindre en quittant le congrès de Rennes quatre ans plus tôt : +10%. Le rendez-vous lyonnais doit permettre de faire le bilan de cette ambition. Sur la période, l’organisation a enregistré 225 000 adhésions, mais aussi 234 000 départs... Ainsi, « malgré toute l’énergie mise au développement », l’objectif de Rennes n’est pas atteint :

« Si certaines équipes démontrent avec éclat qu’il est possible de conquérir de nouveaux adhérents, la CFDT dans son ensemble ne parvient pas à franchir de manière significative le cap de 600 000 adhérents. » (p.72).

Les rédacteurs du rapport proposent quelques pistes d’explication. D’abord, celle de la concurrence entre les logiques de représentativités « sociales » et « électorales », qui peut logiquement amener certaines équipes à privilégier l’électeur à l’adhérent :

« Une question de sens et de conviction. Sommes-nous toujours convaincus qu’un adhérent est tout aussi important qu’un électeur ? Sommes-nous désormais plus orientés vers le résultat électoral, certes déterminant, que vers le nombre d’adhérents qui conditionne pourtant notre autonomie, et notre poids dans le rapport de force ? Avons-nous oublié que notre nombre d’adhérents consolide aussi notre base électorale ? » (p.72-73)

Ensuite, l’investissement dans les instances et les activités institutionnelles. Nous l’avons évoqué, les ordonnances Macron de 2017 ont aggravé les conditions d’exercice des mandats de la majorité des élus, et les ont éloignés des salariés :

« Ne sommes-nous pas trop accaparés par nos activités institutionnelles, à tous les niveaux, au détriment du contact avec les travailleurs, les militants ? Nous savons à présent que plus de la moitié de nos sections syndicales comptent moins de cinq adhérents : cela représente des marges importantes de progression. » (p.73)

Cependant, note le rapport, certaines sections parviennent malgré tout à développer, ce qui relativiserait l’effet « ordonnances » sur le manque d’engagement dans le développement.

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Une autre piste d'explication réside dans le frein « culturel » persistant qui rend contre difficile l'acte de proposer l'adhésion :

« Une proposition d'adhésion pas assez décomplexée, un lien à l'adhérent trop distendu : en dépit des modules de formation à la proposition de l'adhésion, celle-ci ne se pratique pas spontanément ni facilement. Pourtant, chaque année, nous accueillons de nouveaux adhérents, pas loin de 10 %, preuve que c'est possible. Mais dans le même temps, nous en perdons autant. » (p.73)

La fidélisation est donc également directement questionnée. Les départs s'expliqueraient, selon le rapport, par un manque de contact des adhérents avec l'organisation et ses militants. Le passage à la retraite est également un moment sensible qui conduit souvent à la rupture de l'adhésion.

Concernant les moyens, ceux-ci ne semblent pas manquer. La CFDT dispose en effet d'une batterie d'outils, de formations, de dispositifs qui peuvent être mobilisés pour accompagner les équipes qui souhaitent investir sur le développement :

« Une question de méthode ? D'accompagnement ? Les outils mis à disposition des organisations, les innovations et les opportunités de rencontres ont été nombreuses pendant cette mandature. Il faudra s'interroger sur l'accompagnement offert aux sections, leur permettre de construire leur plan de développement, leurs objectifs, leurs cibles, et les aider à entretenir le lien à l'adhérent. Cet accompagnement peut parfaitement s'inscrire dans le dispositif ARC. » (p.73)

Le rapport de 2022 met aussi en avant une démarche confédérale de grande envergure, réalisée de janvier à fin octobre 2021. Le « challenge développement 2021 » a permis à « 635 sections issues de 221 syndicats » de se mobiliser sur ce thème dans un cadre collectif et ludique.

Le « Challenge – Grand Boost 2021 » est un concours auquel sont invitées à participer les sections CFDT qui souhaitent se lancer le défi d'un développement accéléré, sur la durée du Challenge. Le règlement est assez élaboré puisqu'il doit permettre de récompenser 50 sections, dans plusieurs catégories dont celle du meilleur taux de progression, et celle de la campagne la plus originale.

Le bilan de cette initiative est une augmentation moyenne de 6,4% des adhésions parmi les sections ayant participé (soit +2300 adhérents). Certains syndicats ayant inscrit de nombreuses sections ont atteint des taux de progression « à deux chiffres » et même dans certains cas, « à trois chiffres ! ». En termes d'apprentissages organisationnels, l'initiative est aussi instructive, bien qu'elle n'a pas permis de trouver la formule idéale du développement syndical :

« Quelles sont donc les pratiques syndicales payantes pour réussir à transformer les travailleurs en adhérents ? Il n'y a pas forcément besoin d'être très original, juste d'être très présents, écouter et aider à résoudre les problèmes, être au contact. On ajoutera une communication systématique sur les résultats de la CFDT, ce qu'elle obtient, SMS, bouche à oreille, réseaux sociaux, présence en proximité, accompagnement, visibilité, tournées d'atelier, actions de convivialité et surtout proposer l'adhésion. » (p.73)

Chapitre 2 – Une histoire cédétiste du développement

Grâce à « l'intégral du congrès » de Lyon, nous avons accès aux prises de parole des syndicats et des organisations CFDT, lors de leurs interventions à la tribune. Sans chercher à être exhaustifs sur le thème du développement, nous proposons ci-dessous quelques extraits du document qui soulignent certaines dimensions intéressantes comme l'importance de la convivialité, les difficultés sur le terrain, des résultats encourageants. Ces extraits illustrent également comment la question du développement est exprimée dans le cadre très formalisé (et chronométré) des interventions en Congrès :

« Une bonne nouvelle pour débiter : le syndicat tient les objectifs du congrès de Rennes. Le nombre de cotisations a augmenté de 19,43 %. La CFDT est un syndicalisme d'adhérents. Ce développement est possible grâce à de nouvelles pratiques conviviales comme des afterwork et une application de mise en relation des adhérents. Ces derniers apprécient ces nouvelles formes de proximité (...) » Dominique CHOUVY - Syndicat CFDT Commerce et services du Rhône

« Dieu créa le responsable de développement. C'est devenu un nouveau job, un challenge avec en cadeau des mugs CFDT. Atteindre les 10 % fixés à Rennes, c'est un devoir de militant, or, ce n'est pas simple. Les équipes bossent mais ont du mal à convaincre (...) » Stéphane POSTOLLEC - Syndicat départemental CFDT Services santé et services sociaux Finistère

« (...) L'échec dans l'objectif de développement n'est pas dû au Covid19, ce sont les adhésions qui n'ont pas permis de compenser les démissions. Les services proposés aux adhérents sont appréciés. L'ARC reste trop peu connu. La Fédération participera activement à l'amélioration et à la démocratisation de ces dispositifs. » Ève RESCANIÈRES - Fédération des Services de santé et des services sociaux

« (...) Nos objectifs de développement étaient ambitieux. Si nous sommes loin des 10 %, nombre de sections ont su se réinventer. Reste un travail de fidélisation : nous regrettons un recul de l'engagement militant. L'enquête « Parlons engagement » tombe à point. Notre développement doit être durable : les structures doivent impulser, voire piloter, la démarche de syndicalisation ainsi qu'une culture politique pour redonner du sens à l'engagement. Enfin, si les outils comme l'ARC sont incontournables, il faut prendre le temps de les mettre en place (...) » Philippe BECHERAND - Syndicat régional CFDT Chimie énergie Centre Val de Loire

« Nous représentons trois UTR qui voient leur nombre d'adhérents progresser. » Patrick PROST - UTR des Hautes-Alpes

« (...) Les 10 % n'ont pas été atteints, il y a un effort à faire sur le transfert des adhérents vers les UTR. Nous constatons un relâchement de l'écoute des adhérents dû aux confinements et aux ordonnances. Il faut recréer du lien, aller vers plus de formation sur nos valeurs, notre identité pour une éducation populaire utile et un renouveau de l'action collective. « Réponses à emporter » est une référence. (...) » Marie-Françoise ROSET - UTR CFDT du Rhône

« Ce mandat n'aura pas été de tout repos avec la fatigue et l'usure des militants. Avec les ordonnances, les militants manquent de temps et la crise sanitaire a multiplié leurs actions (...) Une satisfaction, nous sommes les premiers dans toutes les branches de la métallurgie. Mais, le développement n'est pas au rendez-vous, c'est une alerte. » Stéphane DESTUGUES - Fédération générale de la Métallurgie et des mines

* *

 *

Ce long détour par la riche histoire cédétiste se justifie par la profondeur qu'elle donne à la thématique du développement. En effet, au cours de notre enquête de terrain, il est rapidement apparu que de nombreuses réflexions et questions renvoyaient à des débats passés, à des situations déjà vécues par l'organisation. La difficulté à sensibiliser les militants et les sections est même un fil conducteur de cette histoire. L'éternel recommencement, dans des contextes souvent hostiles, du développement en est un autre. Ainsi, cette histoire (ou ces histoires) du développement de la CFDT et à la CFDT, permet de remettre en perspective les défis d'aujourd'hui avec ceux d'hier.

Ce détour nous permet également d'identifier des paradoxes stimulants du point de vue de l'étude, que nous présentons dans le chapitre suivant.

Chapitre 3. Dix paradoxes et dilemmes du développement syndical

L'histoire cédétiste du développement a permis de mettre en évidence certains paradoxes et dilemmes du développement, que l'on retrouvera lors de nos entretiens ultérieurs avec les responsables et les militants lors de l'enquête de terrain. Pour cette étude, nous en avons retenus dix qui nous ont paru caractéristiques des principales difficultés du développement syndical. Ces paradoxes et dilemmes sont tirés à la fois de l'histoire de la CFDT, telle qu'elle a été présentée dans le chapitre précédent, mais aussi des entretiens réalisés en 2022 et 2023 dans le cadre de notre recherche et qui constitueront l'essentiel de la seconde partie du rapport.

Le premier paradoxe est d'ailleurs une surprise. Cette surprise tient au constat d'un décalage saisissant entre la longue tradition de prise en charge de la question du développement à la CFDT, telle que nous l'avons rappelée dans la partie historique, et la grande diversité des définitions proposées par les responsables du développement, telles que nous les avons collectées lors de l'enquête de terrain en 2022-23. Ainsi, bien que le développement soit au cœur du projet syndical de la CFDT depuis sa création, « personne » n'en a la même définition dans l'organisation lorsqu'on interroge les responsables et militants...

- ***Paradoxe n°1 – Le développement est au cœur du projet syndical de la CFDT depuis sa création, mais « personne » n'a la même définition***

L'un des préalables à toute recherche en sciences sociales consiste à définir l'objet de la recherche. Pour cette étude, il s'agit du développement syndical, un concept polysémique et flottant aux contours incertains. Nous avons déjà évoqué la pluralité des approches du développement mises en évidence dans la littérature académique dans le premier chapitre de cette partie. Frege et Kelly distinguent ainsi les stratégies d'expansion et les stratégies de consolidation, selon respectivement que le développement se projette vers des déserts syndicaux ou au contraire se concentre sur les bastions déjà bien établis (Frege et Kelly 2004). Même si l'on réduit le développement à la seule concrétisation d'une nouvelle adhésion, ce qui est loin de faire consensus, la définition même de l'adhérent – donc de « l'unité de mesure » du développement – est sujette à débats et controverses. A partir de quel moment une nouvelle adhésion compte-t-elle en termes de développement ?

Les travaux de comparaison internationale nous rappellent aussi toujours, à juste titre, que la définition d'un adhérent reste une convention située dans le temps et dans l'espace. Comparer les adhérents de systèmes nationaux de relations professionnelles différents peut être un exercice trompeur si l'on ignore les cultures et les histoires respectives des systèmes comparés. Ainsi, les comparaisons des taux de syndicalisation dans les pays de l'OCDE comparent des systèmes dans lesquels l'accès aux prestations sociales est conditionné à une adhésion syndicale, des systèmes ayant été durant des décennies sous régime soviétique, des systèmes de culture « anglosaxonne », etc.

Mais qu'en est-il à l'intérieur même d'une seule organisation, qui a fait du développement un pilier majeur de son syndicalisme depuis soixante ans ? Pour progresser dans notre compréhension de l'objet de la recherche, nous avons choisi de poser la question de la définition du développement aux différents responsables et porteurs de projets que nous avons interviewés. En parallèle des apports de littérature, les perceptions des acteurs directement concernés sont riches en enseignements. Or – et il s'agit là d'une surprise – ces perceptions se sont révélées souvent flottantes, contradictoires, plurielles. L'objet *a priori* simple du projet de recherche s'est révélé au contraire particulièrement fuyant, labile, et sujet à redéfinitions lors des entretiens.

Sur le terrain, il est ainsi rapidement apparu que nos interlocuteurs n'avaient pas les mêmes conceptions du développement. Cela a rendu l'identification des pratiques de développement plus compliquée. Comment identifier et évaluer les effets de pratiques de développement syndical quand les définitions de ce développement ne sont pas stabilisées ni partagées dans l'organisation ? Pour les uns, toute action syndicale contribue au développement, tandis que pour les autres, seules certaines actions bien spécifiques peuvent être considérées comme des pratiques de développement. Dans le même ordre d'idée, certains considèrent que le développement est l'affaire de tous et se déploie au quotidien, quand d'autres estiment qu'il est avant tout une affaire de spécialistes, de stratégies bien spécifiques reposant sur méthodologies et des outils clairement identifiés.

Des conceptions restrictives du développement coexistent ainsi avec des conceptions très extensives, autorisant de nombreuses variations entre ces deux pôles.

Les actions labellisées « développement » par l'organisation correspondent bien aux conceptions restrictives, qui réservent cette définition aux pratiques et actions formellement et collectivement identifiées comme telles. On y retrouve les opérations « Challenges », Grand Boost, Coup d'Boost, les espaces de discussion en ligne sur le développement. Au niveau des fédérations et des territoires, des actions sont programmées en mode projet (**F**aire **A**dhérer **P**our **G**agner – FAPG, **A**ctions **C**iblées pour le **D**éveloppement des **C**adres – AC/DC), avec des équipes spécialisées, des référents, des formations « proposer l'adhésion », des diagnostics territoriaux et des semaines d'action en direction de catégories cibles comme les saisonniers ou les salariés des petites entreprises. Ces exemples déjà nombreux délimitent un cœur de pratiques clairement axées sur le développement, car labellisées comme telles.

Cette approche restrictive du développement syndical présente l'avantage indéniable de permettre une identification rapide et simple des pratiques de développement. Elle comporte cependant des inconvénients majeurs. D'une part, elle est tautologique : est considéré comme développement, ce que l'organisation considère comme tel. D'autre part, en tant que convention, elle est sujette à évolutions et les pratiques hier labellisées comme « développement » peuvent ne plus l'être aujourd'hui, et inversement. Par ailleurs, des jeux existent avec la catégorie. Certains projets peuvent la rejoindre de façon artificielle, par des effets de présentations, afin de bénéficier d'un soutien spécifique.

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

Enfin et surtout, cette approche restrictive est largement dépassée par des approches plus extensives qui intègrent des pratiques bien plus nombreuses, quand il ne s'agit pas tout simplement de considérer que toute action syndicale est une pratique de développement en soit.

Lors de nos entretiens, des responsables fédéraux et régionaux nous ont spontanément parlé d'actions moins orientées sur le développement, comme les actions « Réponses à Emporter », la création d'évènements WTF (Working Time Festival), l'organisation de Forums pour l'emploi, d'actions de visibilité, d'initiatives en direction des jeunes – lycées professionnels, apprentis – ou de publics précaires comme les saisonniers, de l'existence de l'ARC pour soutenir les équipes, de la communication et la valorisation des négociations, de l'importance du revendicatif pour soutenir le développement, des pratiques quotidiennes de proximité et des liens nécessaires à maintenir avec les salariés sur les lieux de travail. En somme, au fil des échanges, toute action syndicale paraissait contribuer de près ou de loin, immédiatement ou de façon différée, au développement de la CFDT. Dans cet esprit, le syndicalisme et le développement se confondent...

Certaines définitions du développement se rapprochent assez fortement de la logique d'augmentation du nombre d'adhésions :

*« Alors, je vais être hyper classique dans ma réponse. Pour moi, c'est deux étapes, le développement, c'est d'abord **aller chercher l'adhésion**, et quand on dit adhésion, c'est bien adhérer à quelque chose et à un état d'esprit, donc c'est pour ça qu'il faut d'abord travailler sur ce qu'on met en vitrine, et ce qu'on met avant, plutôt que de proposer l'adhésion comme ça, bien travailler sur notre vitrine, je suis commercial, d'origine. (...). Et l'autre pan, c'est comment on fait pour les garder »*

« C'est le fait d'aller capter de nouveaux adhérents. Donc c'est capter un nouveau public. »

« Moi, le développement, c'est faire en sorte qu'on ait plus d'adhérents pour pouvoir être plus nombreux, plus forts, c'est notre slogan de base, pour pouvoir faire passer nos idées et pouvoir discuter, avoir ce syndicalisme de proposition qui fait notre différence par rapport aux autres OS. Si on développe, si on fait adhérer les gens à nos idées, à nos valeurs, ils peuvent les retranscrire et le climat social dans les entreprises, quand il y a des organisations syndicales, est autre que là il n'y en a pas. »

Mais d'autres définitions s'en éloignent, en intégrant la création d'un réseau, la communication sur les enjeux de la négociation, voire toute action syndicale :

*« OK, alors moi, le développement, **c'est plutôt créer un réseau, c'est d'échanger**, c'est-à-dire que si tu veux faire du développement, il ne faut pas avoir peur de parler, d'aller vers l'autre et ça c'est important (...) L'enjeu c'est aussi de, quand tu développes ton réseau, forcément tu développes des personnes qui seront aussi en capacité d'être des ambassadeurs (...) L'enjeu c'est aussi, (...) d'être représentatif et l'enjeu c'est aussi d'avoir du poids pour pouvoir négocier avec l'employeur. Et le développement c'est aussi des moyens financiers. Il ne faut pas se leurrer, c'est aussi cette réalité-là, et quand on négocie des accords d'entreprise, il faut qu'on ait cette capacité de communiquer, le développement c'est la communication extérieure...» (responsable du développement, cadres)*

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

« Il y a deux méthodes de développement qui peuvent être associées ensemble : les bonnes pratiques de développement génèrent du développement et une fois que tu te développes, la communication sur des enjeux de négociation dans les entreprises génère également du développement » (responsable du développement, cadres)

*« **Ce n'est pas forcément de faire de l'adhésion tout de suite**, c'est-à-dire que c'est semer les valeurs de la CFDT. Si on ne sème pas, justement, si on ne sème pas les valeurs, on restera sur de l'adhésion conjoncturelle, c'est-à-dire que j'ai une emmerde, j'adhère, quand je n'ai plus d'emmerdes, je désadhère »*

*« **Toute action syndicale fait partie du développement**. En fait, pour moi, tout ce qui est action syndicale égale développement parce que notre cœur de métier, c'est le travail et l'action syndicale, et notre objectif principal, c'est le développement, donc tout ce qu'on fait doit aboutir à du développement. »*

Pour certains, il s'agit d'un effort collectif, d'un partage d'expérience :

*« Pour moi développer, c'est aussi un challenge. C'est réussir à atteindre l'objectif qu'on s'est fixé. **Arriver à faire à plusieurs, à se faire aider** puisque quand on développe, on va aussi attirer du monde et peut-être qu'on peut demander aux gens concernés, qui ont fait partie de la mission de développement, de nous rejoindre sur ce qu'on va mettre en œuvre. Un partage d'expériences, un effort collectif. »*

Ce premier paradoxe tient donc au constat surprenant qu'en dépit de décennies de réflexions sur le sujet, une aussi grande variété d'approche coexiste dans l'organisation. On peut certes y voir un reflet de la diversité interne de l'organisation, et l'expression de la multiplicité des cultures professionnelles et des sensibilités des responsables. On peut aussi y voir la manifestation d'un flou, ou d'une boussole dérégulée qui peine à donner un indicateur un cap stabilisé sur une question pourtant centrale.

Le second paradoxe relève de la même surprise et de la même démarche. En comparant l'histoire riche de l'organisation et les discours actuels, il est apparu qu'en dépit de décennies de discours répétés insistant sur la nécessité vitale du développement, ce dernier ne soit toujours pas une évidence dans toute l'organisation. Comment expliquer que tous les arguments très convaincants déployés depuis un demi-siècle en faveur du développement puissent encore glisser sur des collectifs CFDT ?

- **Paradoxe n° 2 : Le développement est au cœur du projet syndical de la CFDT depuis sa création, mais il n'est pas une évidence pour tous**

Une deuxième surprise majeure a trait aux rapports que les responsables et militants interviewés entretiennent avec le principe même du développement syndical. Alors que les rapports d'activités des congrès de la CFDT indiquent que l'organisation a toujours fortement encouragé et soutenu le développement – ne serait-ce que sa forme restrictive mesurée en termes de progression du nombre d'adhérents –, il semble que sur le terrain, cette importance soit relativisée.

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

Les arguments en faveur du développement sont nombreux et convaincants : meilleure connaissance par l'organisation de toutes les réalités du travail, véritable représentation du travail sous toutes ses formes et pour toutes les catégories de travailleurs, nombre plus élevé d'adhérents et de militants susceptibles de contribuer au travail syndical et au renouvellement des équipes, meilleure démocratie interne, meilleure capacité de l'organisation à repérer les futurs responsables, plus grande indépendance financière, etc. Au regard de toutes ces (bonnes) raisons, le développement devrait s'imposer comme une évidence, et ne devrait souffrir aucune discussion. Or, sur le terrain, la réalité est plus nuancée. Les rapports d'activité qui insistent sur les bénéfices du développement soulignent aussi, quasi-systématiquement, que cette culture n'est pas encore suffisamment diffusée dans l'organisation. La période de resyndicalisation laisse cependant penser que toute l'organisation s'est emparée du sujet. Mais le tournant des années 2000 vient relativiser cette impression.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour éclairer ce paradoxe.

D'un point de vue général, les théories sociologiques des organisations, de l'action collective, comme les études des dynamiques de groupes ou des modes de management nous apprennent qu'il existe des seuils au-delà desquels les collectifs se transforment et requièrent davantage de travail d'organisation, de rationalisation. Les mécanismes de régulation pertinents pour les petits groupes perdent en efficacité à mesure que ces derniers grandissent, jusqu'à devoir être remplacés par de nouveaux mécanismes plus formalisés. Tous ces travaux confirment l'influence de la taille des groupes sur leur fonctionnement.

En pratique, sur le terrain, des équipes CFDT souhaitent probablement ne pas atteindre ces seuils pour maintenir un état de la régulation qui leur convient. Les théories des organisations et de l'action collective expliquent notamment que l'efficacité organisationnelle peut prendre la forme d'une cloche, ou d'un U inversé. Dans un premier temps l'augmentation des effectifs permet une augmentation conjointe de la performance. Mais cette augmentation n'est pas infinie. Lorsqu'elle atteint son maximum, la performance commence à diminuer à mesure que le groupe continue de grandir. Sans procéder aux réorganisations et aux changements nécessaires, la croissance des effectifs va continuer à réduire l'efficacité organisationnelle. Autrement dit, du point de vue de l'efficacité organisationnelle, davantage de membres n'est pas toujours synonyme de progrès.

Sur le terrain, cette réflexion peut se traduire par des stratégies de maintien d'un collectif jugé efficace (voir notamment le paradoxe suivant lié à la mesure de la représentativité), sans conflit, « bien en l'état », et qui craindrait d'être déstabilisé par l'intégration de nouveaux membres. Il y a donc ici un paradoxe qui pose les équipes face à un dilemme : du point de vue de l'efficacité syndicale, faut-il privilégier l'expansion du collectif, ou sa stabilité ? Dans cette perspective, le développement n'est pas nécessairement perçu comme un progrès pour les collectifs sur le terrain.

Cependant, pour beaucoup, le développement reste une nécessité et une priorité incontournable pour l'organisation :

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

*« De présence, de légitimité et il ne faut pas se le dire autrement, nous, de survie aussi, parce que c'est les adhérents qui font qu'on a du droit syndical derrière, qu'on a une représentativité, qu'on puisse travailler. Si on n'a pas d'adhérents, on a moins de moyens, on est moins présent. Donc après ça... Parce que nous, on est sur un syndicalisme d'adhérents au niveau de la CFDT, si on n'a pas d'adhérents, on n'existe pas. En plus de ça, les pyramides des âges qui sont quand même largement défavorables sur quasiment tous les champs professionnels dans notre département, dans le mien notamment, si je parle vraiment de ce que je connais. On a eu cette discussion la semaine dernière justement en séminaire, on en est tous à la même enseigne à ce niveau-là. **Donc si on ne trouve pas du renouvellement militant et du renouvellement adhérent, parce que militant et adhérent, ce n'est quand même pas la même chose, on est mort.** »*

*« Quand on en discute, même entre nous, entre responsables, **on est tous conscient que le développement, c'est le nerf de la guerre.** Donc en fait, au final, ça ne change pas ce qu'on pense et ce qu'on fait, mais ça va toujours mieux en l'écrivant, en fait. Forcément, quand on organise ce qu'on fait au niveau des saisonniers, au niveau des jeunes, ce qu'on veut mettre en place avec le rassemblement jeune ou autre, il ne faut pas se leurrer, on espère bien faire du développement et de l'adhésion derrière, sinon ça sert à quoi ? »*

Cependant, comme évoqué, cette évidence n'en est pas toujours une. D'autres considérations peuvent entrer en ligne de compte dans la prise de décision :

*« Au niveau du syndicat, ça dépend de la politique du syndicat, de la volonté du syndicat, c'est-à-dire que s'il a envie de faire des opérations d'informations syndicales sur un périmètre donné, il se donne les moyens de le faire, il le fait. Par contre, l'interpro aura beau faire ce qu'il veut,... je vais donner un exemple - en tant que responsable interpro, je fais la tournée des entreprises de mon territoire. Je rencontre des blocages mais un élu d'entreprise me dit : « Écoute Fabrice, j'ai une proposition à te faire, la CFDT n'est pas représentée dans mon entreprise, j'ai 200 salariés, je suis prêt à t'ouvrir les portes pour une journée d'information syndicale. » C'était beau, quand même. Je contacte le syndicat du secteur concerné qui me répond ouvertement : « **C'est trop loin, en plus, c'est un élu qui nous demande d'y aller, on n'ira pas.** Tout ça pour te dire que la syndicalisation dépend aussi de la perception, de la personnalité du SG »*

A propos de la taille idéale et des facteurs de bon fonctionnement d'une section :

*« Je n'en sais rien. En plus, ceux qui sont dans cette situation-là, ils nous ne le disent pas forcément comme ça. Il y a un tabou autour de ça. Je ne sais pas. Je pense qu'il faut quand même avoir un petit nombre d'adhérents pour être... On ne peut pas... Trop petit, ce n'est pas... Je crois que c'est la représentativité aussi, parce qu'en fait, l'employeur, lui, le nombre d'adhérents de la section syndicale, il ne le sait pas, et d'abord, on ne lui dit pas, il ne le sait pas. Ce qu'on revendique, c'est notre global d'adhérents. **Pour la confédération, le nombre d'adhérents, c'est important, c'est sa légitimité. Pour la section syndicale, ce qui fait sa légitimité, c'est sa représentativité dans l'entreprise. C'est peut-être ça aussi, le développement, c'est un truc très confédéral parce que pour la conf, il y a un enjeu. Pour les sections syndicales...** En plus, il faut comprendre que c'est la section syndicale qui fait le développement, mais ce n'est même pas elle qui encaisse le pognon des cotises. À la limite, le syndicat, lui, il le voit parce que c'est ses retours financiers, mais la section... Donc il y a des équipes qui sont très orientées sur les élections professionnelles, ça oui, complètement, et à qui on dit : « Il faut profiter de l'élection professionnelle pour faire du développement et faire de l'adhésion. » Mais cette partie-là n'est souvent pas faite parce que ça leur rapporte quoi en fait ? »*

*« Moi, pour le nombre d'adhérents, pour ma fédé, c'est important. C'est des mandats que j'ai à la conf, donc c'est **mon poids démocratique**. Pour le syndicat aussi, c'est son poids démocratique dans... Et on le voit, en période parfois de conflits avec la structure, il y a des syndicats qui vont faire des bonds parce qu'ils vont aller se foutre sur le terrain du développement, mais pour avoir plus de points. Et ça, c'est intéressant aussi. Mais oui, forcément, alors que pour la section syndicale... Si c'est son poids démocratique, la section syndicale, le seul truc, c'est que c'est son poids démocratique dans le syndicat, mais à partir du moment, et c'est ça peut-être l'histoire du seuil, **à partir du moment où ils ont un truc qui leur permet de fonctionner correctement et de prendre part aux décisions, et machin, c'est quoi l'intérêt d'aller plus loin ?** »*

*« **Faire rentrer des nouvelles personnes dans le jeu, c'est aussi se mettre en danger**, c'est ça qui est difficile, y compris pour des militants syndicaux qui sont à des postes, et qui pour parfois de très bonnes raisons s'accrochent à leurs responsabilités. Du coup, il n'y a pas forcément d'envie de voir de nouvelles personnes arriver parce que c'est nécessairement une mise en danger. »*

- **Paradoxe n°3 : le paradoxe de la représentativité**

Comme évoqué dans le premier chapitre, le développement syndical laisse souvent entendre un développement quantitatif : il doit conduire à davantage d'adhésions. Les arguments ne manquent pas en faveur de cette approche. Davantage d'adhésion renforce la légitimité, les ressources, l'assise financière du syndicat par la cotisation, son influence dans l'organisation et son poids politique dans les congrès. Cependant, comme nous l'avons vu également, le développement syndical ne se résume que très rarement à cet aspect purement quantitatif, et cela est d'autant plus vrai en prenant en considération les différentes formes de représentativité en concurrence. Le paradoxe de la représentativité constitue alors un dilemme pour les équipes.

D'un côté, la recherche de représentativité « sociale » est rappelée dans tous les congrès de l'organisation. Il s'agit de l'un des principaux arguments en faveur du développement : l'ambition d'un syndicalisme *réellement* représentatif des mondes du travail, qui implique d'avoir des adhérents dans tous les secteurs, de toutes les origines. Dans cette perspective, l'organisation est d'autant plus forte et légitime qu'elle a la capacité de parler des réalités les plus diverses du travail.

Avec la réforme de 2008, l'accès à la représentativité et aux ressources du droit syndical a été lié aux résultats aux élections professionnelles. Une représentativité « élective » s'est ajoutée à celle « sociale » préexistante. Cette nouvelle donne a profondément rebattu les cartes en associant les moyens syndicaux aux résultats aux élections, et en déplaçant ainsi les enjeux de la représentativité sociale vers la représentativité électorale. Les deux peuvent aller de pair. Mais elles peuvent aussi entrer en concurrence. Selon les cas et les configurations locales, la priorité aux résultats électoraux peut justifier de faire l'impasse sur certaines catégories de salariés – au détriment de la représentativité sociale. En politique comme dans le monde syndical, la base de soutien électoral ne correspond pas nécessairement à toute la population.

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

Avec la réforme de la représentativité de 2008, et celle des IRP de 2017, les ressources et le pouvoir syndical dépendent donc de moins en moins du nombre d'adhérents, même si celui-ci est important au regard des cotisations qu'il apporte, que des résultats aux élections professionnelles.

Il peut donc y avoir une mise en concurrence entre ces deux conceptions de la représentativité, avec une préférence pour la représentativité « électorale » contre la représentativité « sociale ». En conséquence, être « représentatif » du point de vue des règles de 2008 n'est pas nécessairement l'être du point de vue de la sociologie des salariés de l'établissement, de l'entreprise, du territoire ou du secteur... Évidemment, on peut relier les résultats aux élections professionnelles et le nombre d'adhérents, en partant du principe que plus les adhérents sont nombreux, meilleures sont les chances de gagner les élections. Inversement, les élections sont l'occasion de campagnes qui peuvent contribuer à l'adhésion. Il n'y a pas d'opposition entre élection et syndicalisation. Pourtant, des équipes qui réalisent de bons résultats aux élections professionnelles peuvent tout à fait se contenter de cette représentativité « électorale » et négliger le développement vers d'autres catégories de salariés.

« Il y a des sections qui ne souhaitent pas développer parce qu'ils ont un collectif qui fonctionne, un nombre d'adhérents suffisant pour fonctionner et pour porter ce qu'ils ont à porter dans l'entreprise, ils arrivent à faire bouger des choses dans l'entreprise, et ils ont la représentativité qui va bien. Et donc, ils n'ont pas d'intérêt à intégrer de nouvelles personnes, parce que ce que je disais au début, intégrer de nouvelles personnes dans un collectif, c'est aussi le mettre en danger, c'est aussi le déstabiliser, (...) Mais s'ils le font, si notre utilité, notre but a priori c'est de faire progresser les droits des salariés dans les boîtes et de les défendre, et qu'il y en a qui arrivent à le faire sans faire adhérer parce qu'ils ont atteint leur rythme » (PSTE)

« Mais en tout cas, tel qu'il est conçu à la CFDT, moi, quand on me dit « développement », je pense captation de nouveaux adhérents. Si le problème, c'est de développer l'influence de la CFDT, du coup le problème est un peu différent à mon sens, que le seul nombre d'adhérents. »

Pour les équipes qui bénéficient de la reconnaissance de la représentativité électorale, et de ses moyens, quelles sont les incitations concrètes au développement vers d'autres catégories de salariés ? De bons résultats aux élections peuvent être facteurs de dynamiques positives de développement, vers les catégories traditionnelles du syndicalisme comme vers celles plus éloignées du syndicalisme. Mais ils peuvent tout aussi bien justifier des stratégies « conservatrices » et centrées sur l'électorat nécessaire pour gagner les prochaines élections.

Les livreurs à vélos illustrent bien cette tension entre les différentes logiques de représentativité – sociale et élective – à l'œuvre, chacune ayant une excellente raison d'être du point de vue de l'efficacité organisationnelle (partie II, chapitre 1).

Les livreurs constituent une catégorie de travailleurs difficile à mobiliser et à organiser pour toute une série de raisons : leur fort turn-over, une précarité importante dans et hors travail, un attachement revendiqué à l'indépendance...

Ces caractéristiques font que le résultat de tout investissement syndical auprès de ces travailleurs est encore plus incertain que pour de nombreuses autres catégories. Mais la CFDT s'est investie dans le développement de ce secteur, notamment pour des raisons de représentativité sociale. Les travailleurs des plateformes incarnent une nouvelle figure de travailleurs susceptible de se développer dans les prochaines décennies.

Au Japon également, la question de la représentativité sociale intéresse les organisations. Plusieurs interviews réalisées auprès de syndicalistes japonais dans le cadre d'une recherche parallèle – recherche de thèse de Kenshin Nakano sur le développement syndical au Japon et en France – soulignent cette préoccupation. Ainsi, un responsable confédéral de la Rengô, première confédération syndicale au Japon, a créé un dispositif spécifique pour les travailleurs *free-lance*. Pour lui, « *la Rengô ne rassemble que de gros syndicats* » et elle « *doit se mobiliser pour tous les travailleurs non-réguliers* », c'est-à-dire pour représenter tous les travailleurs, et donc assurer sa représentativité sociale. Cependant au Japon, cette logique n'entre pas en concurrence avec d'autres formes de représentativité. En effet, le système japonais n'associe pas la reconnaissance de la représentativité syndicale à une audience mesurée aux élections professionnelles. En comparaison, la question de la représentativité électorale semble une spécificité française qui n'existe pas au Japon.

A l'époque où une élection professionnelle dans les deux catégories des chauffeurs VTC et des livreurs de repas n'était pas encore mise en place, un responsable syndical interviewé expliquait de cette manière-là pourquoi, contrairement à son équipe, d'autres équipes syndicales locales pouvaient rester passives à l'égard de ce dossier. Il disait « *ça demande beaucoup de temps mais ça rapporte pas d'adhérents et ça rapporte pas le vote aux élections* » (UD en région Pays de la Loire)

- ***Paradoxe n°4 : le développement, inconditionnel ou sélectif ?***

L'injonction au développement pose la question de ses limites et donc de son sens pour l'organisation. Il s'agit à nouveau ici d'un dilemme : les sections doivent-elles recruter tous azimuts, sans se préoccuper des profils des personnes recrutées, ou bien doivent-elles privilégier les adhérents aux potentiels les plus prometteurs, en termes d'intégration, de mobilisation ou de prise de responsabilité ? Cette question très concrète se pose pour tout collectif à un moment ou à un autre de son histoire. Lors de l'enquête, il nous a ainsi été dit que tout salarié « mérite » d'être adhérent à la CFDT, et que ce n'est pas au militant de préjuger d'un potentiel refus du salarié d'adhérer.

Autrement dit, tout salarié mérite qu'on lui propose l'adhésion. Mais, accumuler des adhérents indifférents, ou pire, hostiles et perturbateurs, n'est en rien rassurant pour une structure même si cela lui permet d'afficher des taux de croissance positifs.

Sur le terrain, le développement prendra donc plus généralement la forme d'une cooptation raisonnée – à l'image de la politique revendiquée par la fédération PSTE – pour préserver le collectif existant et sécuriser l'avenir. De plus, la compatibilité des futurs adhérents avec les valeurs et le projet cégétiste est souvent considérée comme une condition de l'adhésion.

Deux conceptions coexistent ainsi, et en partie s'opposent. Le développement inconditionnel place l'adhésion au premier rang des priorités, sans poser la question de la personne adhérente. Dans cet esprit, toute adhésion est bonne à prendre tant qu'elle contribue à l'effort de développement de l'organisation. C'est une démarche pragmatique qui ne se préoccupe pas des motivations ou du profil de l'adhérent. Le développement sélection à l'inverse est une approche qui s'intéresse davantage à la « qualité » ou « aux qualités » des futurs adhérents, notamment dans une perspective de prise de responsabilités et d'animation de collectifs.

Ces dernières années, plusieurs changements ont joué en faveur de chacune de ces conceptions. D'une part, le vieillissement de la population, le ralentissement de la syndicalisation et la défense d'un syndicalisme d'adhérents plaident pour une approche décomplexée du développement, qui se donne le moins possible de contraintes. En période de crise, toute adhésion est un atout pour l'organisation. D'autre part, les réformes des IRP ont accentué de façon inédite les exigences des mandats, des responsabilités institutionnelles et organisationnelles. Ces réformes impliquent de rechercher de plus en plus des profils bien formés, efficaces.

La relative professionnalisation des mandats due aux ordonnances Macron implique des repérages fins et une bonne sélection des profils d'adhérents, tandis que le ralentissement de la syndicalisation et la défense d'un syndicalisme d'adhérent plaident pour des recrutements inconditionnels et les plus larges possibles.

- ***Paradoxe n°5 : le développement des adhérents demande... des adhérents***

En période de réduction des moyens, les militants en responsabilité ont relativement moins de temps pour occuper leurs mandats, et davantage de dossiers à traiter, par ailleurs plus complexes et variés, sur des sujets qui ne sont pas forcément en liens directs avec le développement des adhésions. Avec les urgences locales et en fonction des ordres du jour des CSE, les arbitrages ne se font pas nécessairement en faveur de l'adhésion. Les moyens existants sont orientés vers la défense des salariés, la préparation des réunions en CSE, la gestion des imprévus, la vie quotidienne de la section... Des études CFDT récentes ont bien montré ce repli des élus sur leurs établissements et leurs entreprises à la suite de la réforme de 2017, au détriment des démarches de développement en entreprise (Chabbert, Rey, et al. 2023) et au détriment des solidarités interprofessionnelles (Chabbert, Freire, et Rey 2023).

Pourtant, proposer l'adhésion semble *a priori* sans coût et de bon sens en période de réduction des moyens. Après tout, « il suffit de... ». Surtout si l'organisation a par ailleurs obtenu des avancées, ou traité d'un problème en CSE, ou apporté son aide à un salarié en difficultés.

Il nous a souvent été dit que « la CFDT » parvient à obtenir des avancées concrètes mais qu'elle échoue à les transformer en adhésions. Il suffirait donc d'associer à l'effort de revendication et de négociation – le plus coûteux –, le petit effort final de proposition de l'adhésion. Et pourtant... il semblerait que sur le terrain, cette évidence n'en soit pas une.

Si les propositions d'adhésion du quotidien ne demandent pas d'investissement particulier, elles semblent très aléatoires. Beaucoup de militants, pour tout un ensemble de raisons, y renoncent. Restent donc les actions de développement plus structurées. Ces dernières sont bien plus efficaces mais demandent en retour davantage de moyens et de ressources militantes.

Les opérations de développement demandent de fait une ingénierie spécifique, des moyens, une campagne préparée, parfois des formations en amont, le recours à des soutiens extérieurs... elles mobilisent des moyens importants. Or, dans de nombreux secteurs, dans de nombreuses entreprises, ces moyens sont en diminution (Chabbert, Rey, et al. 2023).

Autrement dit, en période de baisse des ressources, se mobiliser pour obtenir des ressources n'est plus aussi évident, faute de moyens, et d'autant plus si d'autres urgences et priorités s'imposent à l'agenda des équipes. Paradoxalement, le développement devrait être la priorité, mais faute de moyens, il ne peut plus l'être.

« Par exemple, sur le développement, nous, on donnait des fonds pour des actions, on ne donnait pas qu'un peu, parce qu'on s'était rendu compte en fait qu'on achetait nos adhésions à des prix exorbitants, on lâchait un tas de pognon pour faire des actions qui étaient censées faire du développement... Ramené au nombre d'adhésions, c'était que dalle. Je pense qu'il y a une vraie question. Est-ce que, peut-être... on ne pourrait pas mettre un peu moins de moyens et revoir peut-être la forme ?

Quand je t'ai dit qu'on a travaillé la posture avec les jeunes, c'est ça, c'est comment je démystifie un « non » à l'adhésion en face de moi, comment je vais aller la proposer, mais en la travaillant sur nos postures, sur notre capacité à aller la chercher, beaucoup plus que : « Je te donne des moyens, et tu vas faire des opérations, et tu vas aller en chercher. » Qu'on mette plus de moyens sur acquérir ce comportement. Et on a vu du coup en l'espace de trois jours que ça a changé. »

Le cas des livreurs montre ici aussi la difficulté d'un développement syndical freiné par le manque des ressources, malgré une volonté d'engagement de militants locaux qui sont eux-mêmes livreurs ou militants référents de ce dossier. Le syndicat des livreurs est un collectif encore nouveau loin d'être stabilisé, tant sur le plan des équipes militantes que sur le plan financier. En attendant d'avoir une assise syndicale plus solide, les actions dépendent donc largement de la solidarité interprofessionnelle et du travail en grande partie bénévole des militants.

Si la CFDT a un dispositif de développeurs déjà bien ancré, les conditions d'exercice de cette mission varient d'une personne à une autre... Par conséquent, quand la mission est assurée par un militant qui ne bénéficie ni d'heures de délégation, ni d'assez de soutien de sa structure interprofessionnelle, c'est toute la pérennité des actions syndicales qui devient problématique.

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

Dans un contexte où la recherche de ressources nécessite de plus en plus de ressources – de moins en moins disponibles – les réseaux sociaux peuvent constituer une piste intéressante de communications. Facilement accessible car grand public, peu coûteux voir gratuits, ces réseaux peuvent séduire les équipes syndicales à la recherche de nouveaux leviers de développement (Partie II, chapitre 2).

Pour certains enquêtés, dont les activités portent surtout sur le développement (hors *community managers*), l'usage des réseaux sociaux peut inciter à contourner les missions initialement formulées. Il arrive aussi que les nombreux outils internes soient concurrencés par des réseaux sociaux considérés comme plus souples, accessibles et fonctionnels. Ce qui est intéressant, c'est que les militants sont toujours tiraillés entre une prudence « politique » légitime vis-à-vis des GAFAM, et le confort et la facilité d'utilisation qu'ils proposent, surtout s'ils permettent de gagner du temps dans un contexte où il manque de plus en plus :

« Les réseaux sociaux sont vraiment pratiques. Ça fonctionne mieux car quasiment tout le monde a un téléphone dans sa poche. Au départ, politiquement, on ne voulait pas, ça a fait débat, mais... Je fais beaucoup de déplacements, de présentations dans les congrès car il y a une grande méconnaissance ou mauvaise appréhension de tous nos outils internes. On est nombreux à s'être rendu compte que Facebook était indispensable en complément (...) On garde notre espace interne pour nos données professionnelles »

Un autre exemple est celui des groupes privés Facebook. Couplés aux outils de visioconférences depuis le Covid19, ces groupes privés (cachés des utilisateurs non-inscrits) deviennent indispensables aux militants et sont aussi des moyens de s'affranchir de la hiérarchie des structures et notamment celles des fédérations et de la confédération.

« Avec les groupes et la visio, on arrive à toucher un maximum de personnes. Un exemple, avec un groupe de travail développement en (nom d'une région), on arrive à toucher au plus près des syndicats voire des sections. Pourquoi fait-on ça ? On a des règles dans notre organisation. Quand on passe des informations sur la communication, on envoie à telle structure qui envoie à telle structure. On ne peut pas parler à un syndicat directement, lui envoyer de la com' directement. On est obligé de passer par la fédé, etc. En passant par ces réseaux-là, on propose au responsable développement d'une région ou d'une fédération par exemple de faire une présentation, eux invitent les gens et là on présente. Finalement, on contourne un peu les règles, on est dans des réseaux parallèles qui permettent de contourner des entonnoirs plus ou moins bouchés et de passer par d'autres entonnoirs pour toucher au plus près les gens parce que l'information peut avoir du mal à aller jusqu'au bout. »

- **Paradoxe n°6 : la limitation des mandats et le manque de candidats**

La réforme de 2017 implique une limitation dans la succession des mandats au CSE, à trois mandats successifs. Cette limitation a pu paraître comme une incitation à la rotation des élus et au développement, dans la mesure où elle impliquait de remplacer les départs par de nouvelles arrivées. D'un certain point de vue, cette contrainte pouvait dynamiser la démocratie sociale en forçant au renouvellement des équipes.

Avec le recul, on peut se demander dans quelle mesure cette limitation fait sens pour la démocratie sociale mais pas pour la démocratie politique – il n'existe pas à ce jour de limitation du nombre de mandats pour les élus de la République. Également, dans le cadre des ordonnances Macron qui ont réduit les moyens de la représentation collective tout en augmentant les exigences d'expertise des élus, les départs obligés de représentants expérimentés après trois mandats fragilise grandement les équipes.

Parallèlement, la dégradation des conditions d'exercice des mandats, associée à leur exigence plus importante, le manque de soutien en l'absence de suppléants, la technicité croissante des dossiers, refroidit les bonnes volontés et décourage d'éventuelles candidatures. Les remontées du terrain indiquent que les renouvellements d'élus aux CSE sont de plus en plus difficiles. Tout cela concourt à une détérioration de l'exercice du travail syndical dans une majorité d'entreprises, empêchant la proximité et les contacts entre élus et travailleurs... indispensables pour trouver de nouveaux candidats aux élections professionnelles.

Il apparaît donc doublement difficile de renouveler les mandats, par la perte de proximité et la perception plus réservée que les salariés peuvent avoir de l'exercice du mandat.

- ***Paradoxe n°7 : le chiffre, entre incitation, évaluation et sanction***

Le congrès de Rennes avait fixé une hausse moyenne des adhésions à 10%. Celui de Lyon laisse à chaque syndicat le soin de se fixer son propre objectif. Dans tous les rapports de congrès, les taux de syndicalisation font office de baromètre de l'état de santé de l'organisation. Le chiffre incarne une dynamique, une force, valide ou invalide les choix stratégiques en fonction de ses résultats.

Cependant, les entretiens comme la littérature existante sur le sujet, montrent que cette conception « comptable » ou « gestionnaire » peut faire l'objet d'un rejet. Le chiffre peut être perçu comme un moyen d'évaluation contestable de son activité, car réducteur. Il permet de comparer les structures, les équipes, et donc potentiellement de les mettre en compétition. Cela peut heurter des conceptions du syndicalisme qui apprécient l'action syndicale à l'aune d'autres indicateurs que celui du taux de développement produit par cette action.

« Puisqu'il faut faire plus de chiffre, il y a une sorte de schizophrénie, un petit peu. Et qui est une angoisse. Les 10%, on ne peut pas les faire. Donc étant donné qu'on est dans le mur, on va peut-être regarder de manière à réexaminer le sujet. Il faut être réaliste. Les responsables intermédiaires d'organisation, quel est leur rôle finalement ? Ils sont loin de l'analyse du travail, donc ce qu'ils peuvent donner pour valoriser leur action politique et valoriser le fait qu'ils aient des revendications qui sont légitimes, c'est du chiffre. Malheureusement ils n'ont que cet outil là... Donc c'est autour des responsables intermédiaires que c'est compliqué, parce qu'on leur demande de faire ça »

« Mais le développement, pour moi, ce n'est que des résonances en tout cas. Ce n'est pas du chiffre, ce n'est pas un fichier. »

- **Paradoxe n°8 : trop de développement « tue le développement » ?**

Dans le même esprit que le paradoxe précédent, « l'incitation » au développement peut s'avérer contre-productive si elle est perçue comme un appauvrissement de l'action syndicale. Le développement, comme objectif, peut écraser les équipes. Elles vont prendre leur distance et redéployer leurs actions sur d'autres dimensions de l'action syndicale qui leurs conviennent mieux.

Certains militants, pour tout un ensemble de raisons (les motivations de leur engagement, leurs conceptions du syndicalisme, le fait qu'ils soient mal à l'aise pour proposer l'adhésion – voir paradoxe 9) peuvent simplement rejeter les incitations au développement si elles sont perçues comme une injonction, comme une pratique « commerciale » orthogonale à leur approche du syndicalisme, ou une pratique vide de sens à leur échelle....

Comment construire une pluralité de sens du développement qui puissent parler à différentes catégories de militants ?

Certains responsables interviewés ont témoigné d'expériences pas toujours très heureuses avec la politique du développement telle qu'elle était mise en œuvre certaines époques :

« Je pense qu'on voit différemment le développement aujourd'hui. Moi, au début, honnêtement, quand je suis arrivée dans le syndicalisme, quand on me parlait développement, j'avais l'impression d'être encore conseiller financier, avec mes objectifs. Mais je ne le vois plus comme ça, maintenant »

« [Avec le projet X], on était vraiment dans un rôle syndical, mais qui ne se transformait pas tout de suite. Ok, mais j'assumais très bien qu'il ne se transforme pas. Sauf que ça a été bâché, mais alors bâché politiquement et de manière définitive en CNC : "combien ça fait ? peu ? Donc on laisse tomber" ça a donné un coup d'arrêt. »

D'autres sont à la recherche d'actions dans lesquelles ils peuvent s'épanouir syndicalement, pour faire du développement une dimension enrichissante de leur pratique :

« J'ai eu la chance d'arriver sur un département qui n'avait pas eu de secrétaire général depuis deux ans, il fallait tout reconstruire. Donc quand je peux trouver des idées novatrices, des fois un peu folles... Après, la syndicalisation et la politique de syndicalisation, c'est aussi ce qui me porte, c'est que pour moi elle rime avec plaisir. C'est-à-dire que quand tu fais le tour de la syndicalisation, tu prends du plaisir. Si à un moment donné ça te fait chier et que tu prends ça comme un job, tu te lasses. »

« Et finalement en fait c'était quasiment 3 000 jeunes donc qui ont été rassemblés sur cet événement-là parce qu'il y avait des concerts. Mais ça liait quand même aussi une partie où on leur présentait ce que c'était le Pacte du pouvoir de vivre, quelles étaient les propositions Jeunes de la CFDT. Il y avait aussi des offres d'emploi qu'ils pouvaient retrouver sur ce festival-là. Donc il y avait quand même autre chose que juste les concerts. Mais de toute façon je pense que quand on veut un peu toucher les jeunes, être en proximité avec eux... Et puis c'est ce qu'ils nous disent de toute façon quand on échange avec eux, c'est qu'ils ne veulent pas d'un syndicalisme chiant. Ce qu'ils veulent c'est qu'il y ait toujours un temps un peu convivial, festif. »

- ***Paradoxe n°9 : le développement est tout sauf naturel***

Il s'agit d'un point important de notre étude, qui repose sur les enseignements d'entretiens récents, et d'observations plus anciennes réalisées au cours d'études Ires-CFDT antérieures (Borisova, Rey, et Thobois 2014).

Contrairement à une idée bien répandue dans les milieux syndicaux, « aller vers », « discuter », « être sociable » ne sont pas des qualités naturelles, mais bien des compétences acquises au fil du temps. La sociologie a bien montré que les traits de caractère, les prédispositions de chacun se construisent au travers des expériences familiales, sociales, collectives et intimes. Ainsi, tout le monde n'a pas les mêmes capacités à « aller vers », et tous les militants n'ont pas la possibilité de « proposer l'adhésion ».

La « proposition d'adhésion » est ainsi à la fois souvent présentée comme un acte banal, d'une grande simplicité, comme une évidence, tandis qu'elle peut paraître profondément problématique lorsqu'on l'observe sur le terrain.

Le fait que les politiques d'adhésion, comme les discours sur l'adhésion, soient produits à l'échelle confédérale, fédérale ou régionale par des militants chevronnés, ayant développé des compétences syndicales expertes tout au long d'un parcours riche d'expériences variées – qui les ont amenés à prendre la parole en public, vaincre leur stress, développer un sentiment de légitimité et une force de conviction hors du commun – peut conduire à « naturaliser » ou « banaliser » cette demande d'adhésion.

Dans certains entretiens, cette demande d'adhésion paraît comme une évidence, comme couler de source. Or, on constate que ce n'est pas du tout le cas sur le terrain, et que cela demande au contraire tout un ensemble de dispositions et de prédispositions dont les militants peuvent être dépourvus. Ce qui peut les mettre en difficultés lorsqu'ils sont amenés à participer à des actions de développement qui impliquent de proposer l'adhésion, et qui peut d'autant plus les bousculer s'il leur est renvoyé que la démarche est « simple » et « évidente ».

La CFDT en a conscience, et propose d'ailleurs des formations spécifiques pour sauter le pas de la demande d'adhésion. Mais cela pose une autre question, à savoir, le développement doit-il être une affaire de spécialistes ?

*« Quand on parle de développement, il faut vraiment avoir une posture d'ouverture... **il faut pas être introverti** puisque quand tu es trop introverti, tu ne vas pas arriver à faire du développement (...) Développer, c'est savoir écouter (...), c'est aussi de développer des personnes qui seront en capacité d'être des ambassadeurs (...) Le développement, c'est aussi des moyens financiers (...) c'est la communication extérieure » (JT)*

*« Donc le développement passe en entreprise, mais ça, c'est le boulot des syndicats, c'est-à-dire que le boulot du syndicat, c'est d'aller vers leurs collègues, machin, etc. Là, on se heurte aussi à une autre difficulté, c'est que si c'est la délégation du personnel qui doit faire de l'adhésion, **s'il est mal vu, il ne fait pas d'adhésion. C'est une question de personne.** On est vraiment sur l'identité personnelle. »*

« Moi, je pense qu'on fait une connerie lorsqu'on réfléchit séparées les choses. Penser le développement à part, on a créé des super pros du développement, et je discutais, je trouvais ça complètement inutile, on fait des mois de l'action, du développement, etc. Du coup, on affirme que le développement, c'est quelque chose d'à part. Pour moi, le développement, c'est inhérent à la vie militante, sauf **qu'on n'est pas tous à égalité, on n'a pas tous cette capacité**, mais dans la vie aussi, de ramener des gens, on n'a pas tous la capacité à vendre, donc mettre tout le monde sur un pied d'égalité en disant : « Il faut développer... » J'ai toujours eu un peu de mal avec ça. Je pense que c'est l'action, c'est ce que tu es en capacité d'amener, tout au moins, dans l'image, je reprends l'image des vitrines, ce que tu es capable de vendre, ce que tu es capable de proposer qui va faire que tu vas faire de l'adhésion ou pas. »

« La formation syndicale, c'est la formation syndicale, et **le développement nécessite qu'on puisse se former**, mais ce n'est pas un truc à part parce que sinon, à un moment donné sur le développement, on ne faisait que ça, que de la formation. Proposer, convaincre, préparer et gagner les élections, proposer l'adhésion, machin. Je crois beaucoup, ceci étant dit, au fait qu'on puisse former des collectifs à aller proposer l'adhésion. Ça, c'est vrai. Sur l'idée, je trouve aussi, moi, ce que j'aimerais impulser, c'est de se dire : **tout le monde ne fait pas bien du développement et ce n'est pas grave. On n'est pas tous des bons développeurs.** C'est comme dans les boîtes, il y a des profils de commerciaux, ce n'est pas un truc... Et tout le monde n'est pas doué pour ça, et sortir un peu de : « Tout le monde doit faire... » À la fois, le développement, il faut en mettre partout en termes de préoccupation revendicative, donc savoir à qui on s'adresse et comment on cible nos actions. Ça, c'est hyper important. En même temps, **le concret de la proposition de l'adhésion, se dire que ce n'est pas tout le monde qui le fait, et ce n'est pas grave, et qu'on n'est pas tous des bons commerciaux**, et qu'on peut être un bon responsable tout en étant absolument nul à aller... C'est comme l'histoire du CE et du DDP. On n'est pas tous bons dans la défense individuelle, on n'est pas tous bons dans l'analyse de dossiers, et chacun a ses compétences au service de l'orga, et comment on les repère, quelles sont les compétences dont on a besoin pour être un développeur plus qu'un responsable développement parce qu'aujourd'hui on forme des responsables développement, mais est-ce qu'on apprend quelles sont les compétences pour aller proposer l'adhésion ? Et comment on se forme en tant que tel ? Ce que je disais, un truc qui existe en plus en dehors de notre organisation, qui est le marketing, c'est-à-dire comment je vais capter de nouveaux publics, j'identifie mes cibles, et donc derrière j'ai des commerciaux qui vont aller... »

- **Paradoxe n°10 : le développement produit de la cohésion interne**

Ce paradoxe pose la question de ce qui est (vraiment) développé par le développement : cela renvoie à la définition du développement mais aussi aux conceptions du syndicalisme. Pour faire court, l'idée est que les pratiques de développement peuvent ne pas aboutir tout de suite à une hausse des adhésions, mais qu'elles participent à développer / renforcer les liens dans l'organisation, et la pousse à se réinventer sans cesse. Ce sera l'occasion ici de valoriser toutes les initiatives originales de la CFDT, que l'organisation « pense » pour le développement des adhésions et qui nourrissent sa réflexion, sa dynamique. Autrement dit, le développement est un puissant moteur de l'action syndicale. Elle lui donne aussi un sens.

On comprend alors mieux une réticence chez certains militants vis-à-vis du développement syndical, quand celui-ci est perçu comme une démarche commerciale, alors que d'autres ne se gênent pas d'adapter ce type de démarche pour réaliser un développement syndical.

Chapitre 3 – Dix paradoxes du développement

Derrière cette attitude ambivalente vis-à-vis du développement, il y a deux visions du syndicalisme. D'un côté, il y a une vision pragmatique qui met l'accent sur les services proposés par la CFDT comme un moyen de développement. Autrement dit, cette vision considère l'adhésion comme contrepartie des services dont elle permet de bénéficier. De l'autre côté, il existe aussi une vision plus anthropologique du don et contre-don, définie par l'anthropologue Marcel Mauss. Elle présente plusieurs différences avec la première vision.

D'abord l'engagement pour le développement syndical sous la forme de don est un engagement désintéressé dans la mesure où on ne demande pas de retour. Ensuite, ce contre-don est différé dans le temps. Enfin, il génère une obligation morale, c'est-à-dire un sentiment de devoir rendre que l'on a reçu, sans quoi le contre-don n'aurait pas lieu. Cette obligation morale est d'autant plus importante que ce que l'on attend de la syndicalisation en France ce n'est pas seulement le paiement de la cotisation mais aussi la participation à la vie syndicale au sens large.

A certains égards, la vision du développement chez certains militants qui mettent en avant ces aspects qualitatifs peut se comprendre comme une tentative de créer ce rapport de don et contre don. De ce point de vue, même s'il est toujours incertain de savoir s'il y a effectivement un contre-don, cette vision qui relativise délibérément l'enjeu d'adhésion n'est pas forcément contradictoire au développement syndical.

Donc le développement qui ne produit pas d'adhésion produit quand même de l'action collective, de la cohésion, de la solidarité (notamment lorsque les actions sont interpro). Le développement produit ainsi un sentiment d'appartenance à l'organisation, à la CFDT. Le développement renforce la CFDT même lorsqu'il ne produit pas d'adhérents.

* * *

*

La première partie de cette étude nous a permis de présenter plusieurs réflexions en lien avec le développement, et d'identifier une série de paradoxes et de surprises. Il en ressort que le développement apparaît de plus en plus comme une activité syndicale « totale » pour reprendre le concept que Marcel Mauss applique aux faits sociaux. Cette idée de totalité du développement se retrouve dans les différents paradoxes évoqués, et dans l'histoire longue du développement cédétiste. Elle permet de dire que le développement comme activité syndicale se retrouve dans toute l'organisation, que toute l'organisation contribue au développement d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement, en semant ou en récoltant les adhésions. Cette totalité du développement en fait l'un des plus puissants moteurs de sa dynamique d'évolution.

PARTIE II. LE DEVELOPPEMENT EN PRATIQUES

La première partie du rapport s'est principalement intéressée aux questions posées par le développement. Questions de priorités politiques, de choix stratégiques, de type de syndicalisme, mais également de définitions et de mesures du développement. Ces réflexions illustrent toute la complexité d'une évaluation des pratiques syndicales du point de vue de leur efficacité et de leurs effets sur le développement et l'adhésion.

Cette seconde partie rentre davantage dans les dimensions concrètes des pratiques de développement, à partir d'exemples d'actualité que des militants et responsables ont bien voulu nous présenter lors d'entretiens approfondis. Ces exemples permettent de mieux comprendre les pratiques de terrain, ce qu'elles impliquent en termes de préparation, de mobilisation, leurs objectifs à court et à long terme. Ils montrent aussi, en écho avec la première partie du rapport, que le développement syndical paraît finalement toujours plus ou moins intégré aux pratiques, présent dans l'esprit des militants, sans pour autant que ces derniers partagent toujours la même conception de ce que signifie le développement.

Pour les uns, l'important est de semer. Pour les autres, il s'agit avant tout de récolter. Dans un monde syndical idéal, semer et récolter iraient harmonieusement de pair. Dans la réalité, des efforts importants de syndicalisation peuvent aboutir à des déceptions, en raison d'une stratégie inadaptée, d'un discours décalé, d'une cible trop résistante ou indifférente aux initiatives déployées, d'une conjoncture – politique, économique, culturel – défavorable. Nous l'avons vu, l'histoire cédétiste du développement montre que les meilleures volontés peuvent être parfois empêchées par un environnement hostile. A l'inverse, des dynamiques positives peuvent s'enclencher en dehors de toute campagne d'adhésion, comme l'ont montré les dizaines de milliers de nouveaux adhérents qui ont rejoint l'organisation à la suite de la mobilisation contre la réforme des retraites au printemps 2023.

Il y a donc, en matière de développement syndical, à composer avec les aléas et les circonstances.

Il faut aussi, plus certainement, composer avec des obstacles plus structurels et ancrés. D'une part, comme nous l'avons déjà évoqué, la France n'est pas un pays culturellement « facile » pour le syndicalisme (Lipset 1983). Les discriminations syndicales, bien documentées et connues aujourd'hui, illustrent ce phénomène (Chappe et al. 2019).

D'autre part, depuis la fin des Trente glorieuses, les transformations de l'économie ont contribué à éloigner les salariés du syndicalisme. Ces évolutions ont été largement analysées dans la littérature des années 1980-1990 sur la crise du syndicalisme, au plus fort de la période de désyndicalisation : globalisation de la concurrence, désindustrialisation, précarisation de l'emploi et chômage de masse, financiarisation de l'économie et flexibilisation des marchés du travail, démantèlement des grandes unités de production en réseaux de TPE/PME sous-traitantes... Toutes ces évolutions ont constitué des obstacles au développement syndical et ont obligé les organisations à se repenser intégralement pour adapter leur syndicalisme.

C'est en tout cas le pari fait par la CFDT à partir des années 1980 et qui va lui permettre de surmonter cette épreuve.

C'est donc bien souvent face aux vents contraires, de circonstances ou plus profonds, que la CFDT a dû chercher et trouver les bonnes réponses pour assurer son développement. Les périodes favorables, où la « récolte » viendrait sans trop d'effort, sont aussi rares qu'improbables.

Depuis un demi-siècle, la CFDT a ainsi engrangé une expérience immensément riche en termes de pratiques de développement. Tous les secteurs, à toutes les échelles de l'organisation et dans des circonstances différentes s'y sont essayés à de multiples reprises, ont réussi et parfois échoué. Et même s'il n'est pas toujours évident de transformer une expérience en enseignement, l'organisation devrait à ce jour être experte en la matière. Le développement devrait être une formalité. Or, il continue d'être un défi majeur pour l'organisation. Érigé en priorité, il devient une lutte syndicale quotidienne pour l'accroissement du nombre d'adhérents, au risque de prendre toute la place dans les pratiques syndicales. Relégué au second rang, il fait planer la menace de la désyndicalisation et de l'affaiblissement, voire de la disparition de l'organisation.

Comment expliquer la permanence de ce défi, et la nécessité, tout aussi permanente pour l'organisation, de repenser son développement en conséquence ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, les quatre chapitres réunis dans cette seconde partie explorent plusieurs univers professionnels et outils de développement. Ces chapitres présentent d'abord le cas des livreurs à vélo, qui incarnent les nouvelles marges de l'emploi. Travailleurs souvent précaires, dépendants des algorithmes des plateformes et extérieurs au salariat, dispersés et mobiles, ils constituent un véritable défi pour le développement syndical (chapitre 1). Les réseaux sociaux peuvent constituer une réponse, pour créer de nouvelles proximités à destination de ces catégories émergentes de travailleurs, comme pour celles plus traditionnelles. Cependant, les usages de ces réseaux et les entreprises qui les possèdent posent de nombreuses questions à l'organisation et aux équipes syndicales (chapitre 2). Les jeunes et les cadres sont des catégories plus anciennes de la réflexion cédétiste (chapitres 3 et 4). Bien qu'elles aient bénéficié d'une plus longue période de prise en charge, elles continuent de « challenger » l'organisation dans sa capacité à les intégrer à son modèle de syndicalisme. Forte de son expérience, la CFDT multiplie les initiatives en leur direction avec son lot de succès et d'apprentissages.

Cette sélection de terrains et d'objets d'étude intègre donc des catégories classiques du développement, comme les jeunes et les cadres qui sont déjà considérés comme prioritaires dans les années 1970, et des catégories et pratiques tout à fait nouvelles avec les livreurs à vélo des plateformes et les usages des réseaux sociaux.

Il apparaît, à travers ces éclairages, que les défis du développement se renouvellent en permanence : soit parce qu'ils concernent des catégories durablement « problématiques » du point de vue de la syndicalisation, soit parce qu'ils concernent de nouvelles catégories de travailleurs qui posent des problèmes nouveaux aux organisations, ou de nouvelles pratiques culturelles de communication et d'information qui les interpellent.

Le développement demeure un défi permanent parce qu'il se confronte à des catégories éloignées du syndicalisme qu'il souhaite conquérir – que ces catégories soient « anciennes » ou émergentes. Le développement est un défi surtout parce que l'organisation se met elle-même au défi de développer toutes les catégories de travailleurs, dans tous les secteurs, de toutes les classes d'âges, dans toutes les situations d'emploi et de travail.

Bien sûr, comme nous l'avons vu dans la première partie, ce défi permanent n'est pas simplement alimenté par une volonté irrépressible de l'organisation de se mettre elle-même constamment au défi. Des facteurs externes incitent fortement à l'effort de syndicalisation. Les évolutions démographiques empêchent tout immobilisme. Les départs à la retraite de la génération du *baby boom* sont une réalité, surtout pour les organisations dont la pyramide des âges est déséquilibrée comme le sont celles des organisations syndicales françaises. Le remplacement des anciennes générations par de nouvelles est donc indispensable à la survie de l'organisation. Également, le faible taux de syndicalisation moyen en France laisse peu de marges de manœuvre et les départs doivent rapidement être compensés par de nouvelles arrivées, sans quoi les organisations deviendraient rapidement trop fragiles. Les transformations accélérées du travail et de l'emploi, les évolutions culturelles, les crises multiples – dont celle, vertigineuse, de l'environnement – constituent autant d'incitations à renouveler continuellement l'organisation, à assurer un développement qui lui permette de saisir ces multiples mutations et les enjeux émergents.

Cette seconde partie du rapport propose donc quatre éclairages thématiques qui prolongent les réflexions – et les paradoxes et dilemmes – de la première partie :

- Le premier chapitre est consacré à une analyse des pratiques de développement en direction de travailleurs des plateformes, et plus précisément des livreurs à vélo des plateformes, qui sont des figures modernes des « zones grises du travail et de l'emploi » (Bureau et al. 2019)
- Le chapitre suivant aborde les questions du développement sous l'angle original et encore peu traité des usages des réseaux sociaux dans les mondes syndicaux. Les enjeux pratiques et politiques des usages de ces plateformes en ligne sont à la fois nombreux et souvent méconnus, ou négligés, par leurs utilisateurs.
- Les deux chapitres qui clôturent cette partie reviennent sur deux catégories « classiques » du développement cédétiste, puisqu'elles sont prioritaires depuis des décennies : les cadres et les jeunes.

Chaque chapitre a fait l'objet d'une enquête spécifique, essentiellement à base d'entretiens semi-directifs avec des responsables et des militants experts du sujet.

Lors de notre enquête, de nombreuses actions confédérales ont été menées en parallèle, notamment sous la forme de *Challenges*, d'expérimentations comme « l'adhésion découverte », de mobilisations comme la « semaine développement », les opérations « Réponses à emporter » et les campagnes « saisonniers ». Pour ne pas surcharger l'étude, nous nous sommes concentrés sur les thématiques définies en comité de pilotage. Les initiatives confédérales, anciennes ou nouvelles, expérimentales ou récurrentes, ne sont donc qu'incidemment traitées dans les chapitres suivants.

Chapitre 1. Les travailleurs des plateformes

INTRODUCTION

Rendus particulièrement visibles pendant la période du Covid-19, les livreurs de repas des plateformes numériques sont devenus, comme les chauffeurs de VTC, une figure emblématique des travailleurs des plateformes (Dares, 2023 ; OIT, 2021). Une partie d'entre eux s'est mobilisé, à plusieurs reprises, contre ces plateformes pour faire respecter leurs droits. Plusieurs facteurs ont conduit ces travailleurs des plateformes à se mobiliser : la prise de conscience progressive de leurs conditions de travail objectivement précaires (incertitude sur les revenus, sur les temps et fréquences de travail, faible protection sociale...) comme contrepartie de la liberté et de l'autonomie tant vantées par les plateformes numériques, l'arbitraire de ces plateformes concernant la fixation des règles, la dégradation de leurs conditions de travail...

Face à l'essor de ces nouvelles formes du travail, plusieurs organisations syndicales, qui sont traditionnellement restées sur la défense des intérêts des salariés, ont commencé à s'investir dans la défense des travailleurs de plateformes. Mais malgré les motifs de mécontentements exprimés par les travailleurs des plateformes, ainsi que leurs mobilisations collectives, le processus de syndicalisation des travailleurs de plateformes est loin d'être évident. En effet, les observations de terrain montrent que les mobilisations collectives ne vont pas de soi : les expériences des travailleurs mobilisés expriment non seulement une indignation et une volonté voire une détermination dans leur engagement, mais aussi des hésitations, des contradictions et des difficultés dans et par leur engagement.

À travers le cas de la mobilisation des livreurs à vélo et en particulier d'un collectif qui se trouve dans l'ouest de la France, ce chapitre analyse de manière concrète et située les différents enjeux du développement syndical auprès des travailleurs habituellement éloignés du monde syndical. Pour rappel, le chapitre historique de la première partie de notre étude montrait bien l'importance, pour l'organisation, d'atteindre ces « marges » du salariat (ici, des travailleurs des plateformes).

Plus généralement, dans l'optique du développement syndical, les mobilisations des livreurs posent plusieurs énigmes. Nous en distinguons trois, qui structurent aussi le plan de ce chapitre.

En premier lieu, les mobilisations des livreurs ne sont pas évidentes si l'on considère la précarité de leurs conditions de vie et de travail, ainsi que leur éloignement plus général des pratiques de contestation collective. Les études sociologiques sur les mouvements sociaux montrent justement toute l'importance des ressources nécessaires pour qu'une mobilisation s'effectue (Chazel, 2020). Lilian Mathieu et Annie Collovald qualifient ainsi les mobilisations des groupes sociologiquement peu enclins à le faire, de « mobilisations improbables » (Collovald et Mathieu, 2009 ; Mathieu, 2007). Cette « improbabilité » n'est ni une prédiction ni un jugement. Le terme sert surtout à identifier et comparer les caractéristiques des livreurs qui se mobilisent – et qui sont minoritaires –, par rapport aux caractéristiques habituellement mises en avant pour expliquer le manque de mobilisation des livreurs. Cet écart permet donc de faire d'une mobilisation des livreurs une énigme sociologique : pourquoi certains se mobilisent alors que la plupart ne se

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

mobilisent pas ? La comparaison entre ces deux groupes (« mobilisés » et « non mobilisés ») ouvre des pistes de compréhension des raisons de la mobilisation et de la non-mobilisation.

En deuxième lieu, la mise en place des stratégies de développement syndical devient aussi énigmatique quand l'on pense justement à la sociologie des organisations syndicales. Comment se fait-il qu'une organisation syndicale comme la CFDT, qui s'est longtemps appuyée et s'appuie toujours sur les salariés, commence à s'investir dans la cause des livreurs à vélo ? Nous pouvons nous interroger sur cette question d'autant plus que la population des livreurs ne représente qu'une faible partie des travailleurs indépendants et des travailleurs des plateformes numériques de travail, et que, compte tenu des différences qui séparent les livreurs des salariés syndiqués – dont celle du statut est la plus notable, mais loin d'être la seule –, leur sentiment d'appartenance au « destin commun » ne va pas de soi (Abdelnour et Bernard, 2019a). Ainsi, afin de comprendre cette prise en compte syndicale de travailleurs des plateformes, nous nous intéressons à la manière dont les responsables syndicaux interviewés pour cette étude considèrent cette nouvelle figure des travailleurs. Nous aborderons également dans ce chapitre les contraintes propres à ce développement et les expériences militantes de terrain au contact des travailleurs des plateformes.

Ces deux premières énigmes abordent donc le développement syndical des livreurs à vélo du point de vue des livreurs mobilisés, et de celui des syndicalistes qui les accompagnent.

La troisième énigme de ce chapitre concerne les rapports qu'entretiennent les livreurs et les militants. La question sur ces rapports est particulièrement intéressante puisqu'elle présente une occasion rare de rencontre entre deux univers qui ne se croisent généralement pas, ou peu : les livreurs à vélo, qui sont pour la plupart éloignés du syndicalisme, et les syndicats, qui font partie de l'espace institutionnalisé des relations professionnelles. Nous verrons que cette rencontre pose des questions de légitimité de la représentation (dans un milieu peu habitué à cette pratique), d'intégration des livreurs dans le syndicalisme, et de stabilisation des collectifs.

Matériau d'enquête

Dans le cadre de cette étude, sept entretiens ont été réalisés auprès de livreurs de repas membres d'un collectif nommé « Collectif des Livreurs Régionaux » (CLR – le nom a été changé pour les besoins de l'anonymisation de l'étude). Cinq entretiens ont également été réalisés avec des syndicalistes CFDT engagés sur ce dossier : un chargé de mission à « UNION Indépendants », un responsable confédéral et trois militants locaux. Enfin, quatre entretiens – un SG d'une union régionale, deux responsables d'« UNION Indépendants » et un (ex-)coursier membre d'un collectif – ont été réalisés antérieurement à l'étude, dans le cadre d'une recherche de thèse en cours sur le sujet (voir ci-après), et sont réutilisés dans ce chapitre. Leurs récits et expériences constituent le matériau privilégié de l'analyse pour ce chapitre. L'analyse est également complétée par des récits et des expériences d'autres livreurs et syndicalistes qui ont été interviewés dans le cadre d'un travail de thèse qui porte sur la question du renouvellement syndical au travers du cas des livreurs de plateformes, dans une perspective de comparaison France/Japon (thèse réalisée sous la direction d'Annie Lamanthe, Lest).

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Deux structures sont donc principalement étudiées dans ce chapitre. L'une a été créée par la CFDT. Il s'agit d' « Union Indépendants ». L'autre, le collectif CLR, a commencé à exister de façon autonome avant de rejoindre « Union Indépendants » pour se consolider. Au moment de l'enquête, le nombre d'adhérents au collectif CLR avoisine la quarantaine de livreurs. Par ailleurs, au moment de l'enquête, un dispositif est en cours de création pour formaliser davantage l'adhésion des livreurs au collectif.

A. DE LA NON-MOBILISATION A LA MOBILISATION : CONSTRUCTION DES RESSOURCES DE MOBILISATIONS CHEZ LES LIVREURS A VELO

- ***La désillusion au travail du livreur***

Le travail de livraison de repas sur plateforme présente plusieurs aspects pouvant être considérés comme attractifs, d'autant plus qu'ils font partie d'une promesse de la part des plateformes numériques : une liberté formelle d'organiser son emploi de temps, la possibilité d'avoir un revenu relativement avantageux par rapport à celui espéré sur le marché du travail à niveau de qualification égale, l'absence de surveillance et de rapports hiérarchiques. Cependant, cette appréciation est rapidement nuancée, voire remise en question, au fur et à mesure des déceptions rencontrées par les livreurs. L'enquête par entretiens permet de repérer trois types de déceptions, qui peuvent se cumuler : un niveau de rémunération moins élevé qu'espéré, une absence de protection et de sécurité, et un management en réalité plus arbitraire et autoritaire que prévu.

La première déception concerne l'aspect financier. Dans un premier temps, le travail de livraison peut apparaître attractif financièrement. Les plateformes numériques fixent des niveaux de rémunération avantageux et les livreurs peuvent travailler sans limites d'heures de travail. Comme le montrent les travaux existants sur le sujet, le travail de livraison de repas peut aussi être intéressant pour certains profils de personnes, en fonction de leur position dans le cycle de vie – jeune adulte physiquement en forme –, de leur situation familiale – célibataire ou en couple sans enfant – de leur situation sur le marché du travail – avec un emploi salarié à côté, une position sur le marché du travail qui laisse peu espérer une obtention d'un travail à haute rémunération, etc. (Aguilera et al., 2018 ; Akl-Ruelle et al., 2021 ; Jan, 2018).

Cette attractivité financière initiale est cependant remise en cause par les baisses successives de tarification, décidées arbitrairement et unilatéralement par les plateformes.

Le propos de Karim⁴, ancien livreur qui travaillait « *toute la journée* » et 7 jours sur 7, montre son rapport désabusé face à cette diminution de rémunération :

⁴ Tous les prénoms ont été anonymisés

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

« (Le niveau de revenu) c'est jamais stable. Ça dépend des commandes que l'on reçoit. Mais on avait moins de commandes mal payées que maintenant. Maintenant ils ont plus de tendances à donner des commandes basses. C'est pas possible, même s'ils donnent des doubles commandes. Je trouve que c'est mal payé. »

Cette déception financière se trouve parfois même chez des livreurs qui n'ont pourtant pas connu la « belle époque », c'est-à-dire la période d'implantation et d'expansion des plateformes dans les années 2016-2017, lorsque ces dernières faisaient des efforts considérables pour imposer leur modèle et attirer des travailleurs. Cette « belle époque » sert encore parfois de référence et, lorsque les livreurs comparent leur (faible) rémunération actuelle avec les niveaux attractifs qui avaient cours à la « belle époque », la dimension financière de leur travail leur paraît encore plus dérisoire. Zouhair estime ainsi que les rémunérations ont été diminuées par trois, quatre ou cinq selon les courses :

« Les anciens, mais des anciens qui ont fait 2017 et 2016. Les commandes : 10 €, 15 € le minimum, la commande. Et comment ça baisse, chaque fois ça baisse. Maintenant, ta commande est à 3 €, 4 €. Tu fais quoi avec ? »

La deuxième déception tient à la prise de conscience de l'absence de filet de sécurité. D'une part, le statut d'auto-entrepreneur ne donne pas d'accès à l'indemnité du chômage et peu de droits à la retraite. Concernant la retraite, le site public « entreprendre.service-public.fr » précise ainsi qu'« en tant que micro-entrepreneur, des cotisations sociales sont prélevées sur le chiffre d'affaires que [réalisé]. [Ces cotisations] permettent d'accéder aux droits à la retraite (retraite de base et retraite complémentaire). En revanche, si [l'auto-entrepreneur] ne réalise pas de chiffre d'affaires, [il] ne verse pas de cotisations sociales et [il] n'obtient donc pas de droits à la retraite. » Et d'autre part, les livreurs prennent aussi conscience du fait que le travail de la livraison les expose fortement à des risques d'accidents, pour lesquels ils ne sont pas ou très faiblement protégés. Ces risques viennent contrebalancer la liberté et la flexibilité qu'ils considéraient comme un avantage.

La comparaison avec le Japon, réalisée dans le cadre de la recherche de thèse menée en parallèle de l'étude CFDT, nous apprend que cette déception est l'une des principales motivations des livreurs japonais qui rejoignent une organisation syndicale. Ces risques viennent contrebalancer la liberté et la flexibilité qu'ils considéraient comme un avantage. Shinji, un livreur japonais de 41 ans rencontré dans le cadre de la recherche de thèse, considère même cette prise de conscience comme le motif principal de sa participation au syndicat des livreurs :

« Si je me suis syndiqué, c'est parce que j'ai failli me blesser quand j'ai glissé le jour de la pluie et que j'ai témoigné quelques fois des accidents avec mes yeux. Avant je travaillais en pensant que l'auto-entrepreneur me permettait de travailler selon mes disponibilités. Mais tout ça m'a fait comprendre que l'on est obligé de régler soi-même quand il y a des accidents ou des problèmes avec des restaurants. C'est ça qui a beaucoup joué pour moi (dans sa décision d'aller voir le syndicat) »

Comparativement au cas français, cette déception est moins présente chez les livreurs français pour lesquels les deux autres déceptions sont plus fréquemment évoquées.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

La troisième déception vient du mode du fonctionnement et du management des entreprises des plateformes. Confrontés à divers problèmes au quotidien, tels que l'adresse du client mal indiquée, le conflit avec un restaurateur ou un client, les livreurs découvrent que les entreprises de plateforme ne résolvent pas les problèmes, et ne les défendent pas. Au contraire, ces dernières choisissent plutôt de sanctionner les livreurs en recourant aux blocages de compte, temporaires ou définitifs. George raconte la manière unilatérale dont il s'est fait bloquer son compte :

« Ils m'ont bloqué, fin ils m'ont résilié carrément le contrat sans me laisser contester ou quoi que ce soit, j'ai eu le droit de résiliation du contrat, c'est-à-dire que du jour au lendemain, vous avez plus accès ni à vos paiements. Même s'ils vous doivent de l'argent, ils vous le paient pas. Vous n'avez plus accès à l'application. Vous pouvez plus vous connecter. Vous pouvez plus rien faire. Vous pouvez plus travailler tout simplement. »

Dans certains cas, c'est aussi à la suite d'un accident de travail que les livreurs réalisent ce caractère autoritaire et arbitraire. Le cas de Takao est emblématique sur ce point. À la suite d'un accident dont il est sorti finalement indemne, il a remonté cette information à la plateforme en suivant ses protocoles. Il a alors reçu un mail d'avertissement qui consistait à dire qu'en cas de prochain accident, son compte sera définitivement désactivé. Sur les conseils d'un proche sensible aux questions de droit du travail, l'indignation vis-à-vis de cette menace de fermeture de compte a été pour lui un motif déterminant de participation au syndicat des livreurs japonais.

- ***La colère neutralisée***

Cependant, cette colère ne se cristallise pas forcément – et même, rarement – en revendication ou en mobilisation collectives. Selon la typologie classique d'Albert Hirschman réalisée à partir de l'étude de consommateurs et de citoyens étasuniens mécontents, les individus auraient trois types de réactions : ils peuvent quitter leur marque ou leur quartier pour un autre, rester fidèles ou exprimer bruyamment leur mécontentement. Appliquée aux livreurs à vélo, cette grille de lecture montre qu'une grande majorité des livreurs a recours à la défection (*exit*) ou à la loyauté (*loyalty*), plutôt qu'à la revendication (*voice*) (Hirschman, 2011).

Il faut toutefois nuancer la défection et la loyauté dans le cas du travail de livraison. Tout d'abord, la première n'a pas forcément un aspect contestataire, car un bon nombre de livreurs considèrent leur travail comme passager, temporaire. Par conséquent, l'opportunité d'un meilleur travail ou un changement de statut constituent des motifs de départs sans qu'ils s'inscrivent dans un sentiment de mécontentement. Joe, ancien livreur japonais de 28 ans, quitte ainsi son activité de livraison quand un collègue livreur crée une entreprise de nettoyage et lui propose de le rejoindre. Joe quitte donc la livraison pour la propreté, alors même qu'au moment de l'enquête, il pouvait espérer un meilleur revenu avec son activité initiale. La mobilité n'est donc pas nécessairement une défection.

Ensuite, comme la « loyauté » chez Hirschman se caractérise par l'absence d'actions protestataires manifestes, elle regroupe des situations qui n'ont pas du tout la même signification pour les individus.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Elle peut ainsi désigner une loyauté au sens propre du terme – une fidélité positive et revendiquée – ou une loyauté forcée et subie, qui s'apparente plutôt à ce que Serge Paugam, suite à la discussion entamée par Guy Bajoit, qualifie d'« apathie ». Dans ce cas, la loyauté correspond à un état dans lequel les individus, bien qu'insatisfaits de leur situation, ne disposent pas des ressources nécessaires pour protester (Bajoit, 1988 ; Paugam, 1999). Entre ces deux formes de loyauté, certains livreurs revoient tout simplement à la baisse leurs attentes vis-à-vis du travail de livraison, en le dévalorisant et en le relativisant. Zouhair, qui s'indignait plus haut de la baisse de rémunération, relativise en même temps sa déception, d'autant qu'il a un emploi en CDI en parallèle :

« C'est comme ça. C'est un métier pour dépanner, c'est tout. » « Il y a des gens qui le font en travail tous les jours, mais moi c'est juste pour un complément de salaire, c'est tout »

Quand la « loyauté » et la « défection » dominent, les probabilités de l'action collective diminuent, et cela d'autant plus que chaque livreur anticipe qu'une action sera peu suivie. Mancur Olson a bien analysé, dans ses travaux, ces « calculs » auxquels se livrent chaque membre d'un groupe pour évaluer son intérêt à participer à une action collective – relativement ce que lui coûterait sa participation. Pour Olson, un individu rationnel ne s'engagera donc pas dans une action collective, si les coûts qu'elle implique pour lui sont plus élevés que les gains qu'il pourrait en retirer. A ce sujet, la remarque de Lilian Mathieu à propos du rôle que joue l'anticipation se montre tout à fait pertinente pour comprendre le phénomène :

« Les risques – ou, pour parler comme Olson, les coûts – de l'action collective gagnent, toutefois, à être envisagés de manière relationnelle et compréhensive : ceux-ci n'influent pas sur la dynamique des mobilisations comme des données objectives, mais sous la forme des anticipations qu'en ont les protagonistes dans un contexte d'action donné. » (Mathieu, 2007, p. 194)

C'est notamment ce que nous avons bien observé dans le cas japonais. En effet, c'est l'anticipation d'une non-mobilisation de la plupart des livreurs (et donc la probabilité élevée d'un échec de l'action collective) qui constitue l'un des grands freins à la mobilisation pour les livreurs japonais. Toshiki, ancien livreur à temps partiel qui faisait partie de l'un des premiers collectifs informels de livreurs à Tokyo, raconte ainsi comment leurs quelques tentatives d'actions ne se sont pas réalisées :

« On s'est dit plusieurs fois « ça, il faut que l'on se bouge ensemble ! », « on va faire la grève ! ». Mais au bout de compte, certains d'entre nous vivent vraiment de la livraison de repas et s'ils ne travaillaient pas, ne serait-ce qu'un jour, ils seraient coincés par des factures à payer la semaine d'après. Donc ils étaient obligés de travailler. »

Ces anticipations peuvent néanmoins évoluer. Par exemple, en France, la vague de mobilisations des livreurs a contribué à rendre plus acceptable le principe de la mobilisation collective. Mais la crainte ou le risque de découragement vis-à-vis des livreurs non solidaires persiste. Comme le précisent Lilian Mathieu et Annie Collovald, une telle inquiétude s'exprime notamment chez les travailleurs qui ont le moins d'expériences dans les mobilisations (Collovald et Mathieu, 2009).

Karim, qui a rejoint un collectif des livreurs et qui n'a pas d'expérience syndicale, se désole de l'attitude d'une partie des livreurs non mobilisés envers les plus précaires :

« Mais il y en a qui disent quoi ? « Ouais, mais si cette commande je la prends pas, il y aura quelqu'un d'autre qui va la prendre ou alors il y a toujours eux (livreurs sans-papiers). Ils prennent tout et tout. Ils prennent tout. Ils s'en foutent. C'est eux qui cassent le boulot. » »

- **Les dispositions aux mobilisations collectives chez les livreurs à vélo**

Nous venons de voir que, dans le monde des livreurs de repas, il existe autant de sources de déception dans le travail (rémunération, sécurité, arbitraire) que de motifs de découragement dans les mobilisations. Cette difficulté structurelle des mobilisations des livreurs nous amène à nous intéresser à ceux qui, parmi eux et contre toute attente, ont réussi à surmonter les obstacles et sont parvenus à des mobilisations collectives réussies : quelles ont été leurs ressources et comment ont-ils produit leur action collective ? Nous étudions ici le cas plus particulier du « Collectif des Livreurs Régionaux » (CLR) en tant que mobilisation réussie.

Pour notre analyse, nous pouvons d'abord reprendre la distinction faite par Lilian Mathieu de trois types des ressources de l'action collective. Elle nous sera utile pour mieux comprendre le cas de CLR. Pour Lilian Mathieu, il existe un premier type de ressources qui concerne toutes les **ressources matérielles**. Il s'agit des moyens financiers dont disposent les livreurs pour se mobiliser, mais aussi les autres ressources matérielles dont ils disposent pour se constituer et se maintenir en tant que collectif (un lieu de rassemblement, une salle de réunion ou divers équipements). Le deuxième type de ressources est celui des **ressources incorporées**. Acquisées au cours de l'éducation, puis de la socialisation dans la vie qui précède l'activité de la livraison de repas, ces ressources constituent l'ensemble des compétences mobilisables en vue des actions collectives. Elles se recoupent ainsi largement avec ce que désigne le concept de « capital militant » (Matonti et Poupeau, 2004). Le troisième type de ressources est celui des **ressources relationnelles**. Il désigne à la fois la possibilité d'accéder aux élites économiques et/ou politiques et le degré de cohésion interne au groupe en tant que collectif mobilisé.

Pour comprendre le développement syndical dans le cas plus spécifique de CLR, la distinction de ces différents types de ressources est éclairante. D'une part, grâce à cette distinction, nous nous rendons compte que certains livreurs ne sont pas complètement dénués de ressources. En effet, les livreurs qui constituent le noyau dur du collectif CLR sont aussi souvent ceux qui ont connu des expériences militantes.

Syndicales ou non, ces expériences ont constitué des ressources incorporées, qui se traduisent en une disposition à participer aux mobilisations et à se donner au collectif. Ils ont acquis, au gré d'expériences passées, un « capital militant » qu'ils peuvent réinvestir dans le secteur de la livraison de repas. Mais ces ressources ne permettent pas toujours aux livreurs de pérenniser leur mobilisation. Comme nous verrons dans la section suivante, c'est à ce moment que les ressources apportées par l'organisation syndicale deviennent indispensables.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

En ce qui concerne les ressources incorporées, ces dernières peuvent prendre plusieurs formes. Tout d’abord, quoique très minoritaires, il y a quelques livreurs français qui ont eu des expériences de manifestations ou une expérience syndicale.

Par exemple, pour Vincent, c’est sa participation au mouvement des Gilets Jaunes qui constitue une expérience de mobilisation : « *J’ai fait le mouvement des Gilets Jaunes, c’est pour ça que je connais les manifestations, je sais ce que c’est que de revendiquer.* » Ensuite, on retrouve également ce capital militant chez des livreurs issus de l’immigration qui connaissent un déclassement sur le plan professionnel. En effet, comme le note Jennifer Bidet,

« Les trajectoires migratoires reliant des pays en développement ou émergents vers des pays riches occidentaux sont souvent marquées par des déclassements professionnels liés à la non-reconnaissance des diplômes, l’État d’immigration se réservant le monopole de certification du capital culturel institutionnalisé. » (Bidet, 2018, p. 73).

Mais s’ils subissent un déclassement professionnel par la non-reconnaissance institutionnelle de leur capital scolaire, une partie « incorporée » de leur capital, scolaire et militant, reste en eux. C’est le cas par exemple de Mehdi. Ayant été professeur de français dans son pays magrébin d’origine, il a connu un déclassement professionnel à la suite de sa migration en Europe. Il continue néanmoins de s’engager, en tant qu’animateur médiateur, dans une association culturelle qu’il a contribué à fonder en Italie. Il voit dans cette expérience une proximité avec l’engagement syndical. Il dit que

« C’est un certain militantisme aussi. Être dans une association. (...) Quand tu as une association, c’est pour une cause. Défendre. Le militantisme et le syndicat c’est pareil, c’est pour défendre une cause. »

Youssef, un autre membre de l’UNION livreurs, était aussi au syndicat étudiant quand il était à la fac : « J’étais à l’Unef. Je me suis battu quand même. J’étais au syndicat Unef, je défendais pas mal de personnes en situation irrégulière, devant la préfecture d’ailleurs ».

Néanmoins, le cas le plus emblématique de ce point de vue est celui de Mathieu, président de CLR. Originaire d’un pays d’Afrique centrale, il y a fait ses études et travaillé pendant plus de dix ans comme responsable adjoint dans le secteur de la pêche dans son pays, jusqu’à son départ en France. Si, auparavant, il n’avait pas connu une socialisation politique ou syndicale – son statut d’intérimaire, dans le secteur automobile, n’ayant pas favorisé une prise de carte –, il explique son engagement par la culture d’entraide qu’il a acquise au cours de sa socialisation catholique familiale⁵ :

« J’ai commencé à aider très tôt. Moi, je suis né dans une famille catholique, et l’entraide, je connais, on a l’esprit communautaire, c’est-à-dire qu’on aide les gens en famille, on aide les gens qui sont dans le besoin. Ça, c’est une fibre qui m’a toujours accompagné dans toute ma

⁵ Pascal Dauvin et Joanna Simméant-Germanos, qui se sont intéressés à l’engagement humanitaire, mettent bien en évidence cette influence catholique sur l’engagement (Dauvin et Siméant, 2002)

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

vie. C'est pour ça que je trouvais tout à fait normale la continuité de cette activité que je fais, qui se voit au quotidien. »

En effet, toutes les personnes autour de lui constatent que c'est grâce à son engagement que le collectif CLR existe aujourd'hui sous cette forme. Bien que le collectif ait existé avant l'arrivée de Mathieu, il perdait sa vivacité en raison du manque d'un appui organisationnel pour développer des actions et stabiliser les mobilisations. Le manque de gains significatifs et durables décourageait même beaucoup de livreurs à se mobiliser. Vincent constate, au sujet de la manifestation, la résignation des livreurs : *« je pense qu'ils se sont résignés à dire que ça ne servait à rien, que ça ne bougerait pas comme dans la plupart des cas. »*

Youssef, qui a connu une période où le collectif CLR n'était pas encore affilié à « Union Indépendants », compare ainsi Mathieu avec les anciens *leaders* qui, sans appui organisationnel, ont finalement peu à peu abandonné le collectif :

« Parce qu'avant Mathieu – parce que comme je vous ai dit, on a commencé avant Mathieu – on était là. Quand je suis arrivé, ils étaient là aussi le collectif des gens qui ont eu l'idée. C'étaient M. et A, (mais) ils n'avaient pas cette capacité. Il faut aussi avoir une certaine capacité intellectuelle pour pouvoir réfléchir. (...) Je ne dis pas qu'ils ne sont pas aussi doués que Mathieu. Mais ils ne sont pas assez courageux en tout cas que Mathieu. Parce que Mathieu s'est battu franchement. Dès qu'il est rentré dans le collectif, il sait ce qu'il veut. Alors que nous, quand on est rentré, on allait simplement défendre. On parlait plus sur le prix, sur les conditions de vie, pourquoi on désactivait des comptes. Mais pas aller rencontrer les élites. (...) Ils ont abandonné. Le collectif est toujours là, mais Mathieu est venu, il est rentré aussi comme tout le monde et Mathieu a eu la force de continuer. »

Ces diverses instances – mouvement des Gilets Jaunes, association, syndicat étudiant, socialisation catholique dans la famille – ont été pour ces livreurs une première matrice dans laquelle ils ont acquis une disposition militante. Cependant, les expériences syndicales antérieures à la livraison de repas, que quelques-uns d'entre eux ont connu, participent également de l'amertume. Ces expériences laissent entrevoir la difficulté pour le syndicat d'être aussi une instance de socialisation militante, dans le monde du travail aujourd'hui en France, marqué à la fois par la multiplication de nouvelles formes d'emploi précaire et par la discrimination syndicale. Par exemple, Youssef, qui était pourtant engagé dans le syndicalisme d'étudiant lors de ses études, explique son rendez-vous manqué avec le syndicalisme par la précarité de son emploi dans une grande usine d'automobile :

« Il y avait le syndicat, mais en fait, ce n'est pas évident, parce qu'il y a des vieux syndicats, donc des syndicats déjà constitués. Donc en tant qu'intérimaire, ce n'est pas facile d'aller dans le syndicat. À chaque fois je passe en tant qu'intérimaire et c'est ce côté-là qui m'a frustré aussi. À chaque fois, on t'utilise en cas de besoin. On ne te donne pas un contrat : on t'utilise simplement. On t'envoie là, on t'envoie là, on t'envoie là. Et forcément, pour être au syndicat, il faut au moins compter parmi l'effectif soit d'un CDI, soit d'un CDD. Donc je n'ai pas eu cette chance-là. »

Le cas d'Alexis montre, quant à lui, une grande difficulté de l'engagement syndical dans un milieu majoritairement non syndiqué, avec un employeur hostile au syndicalisme.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Ayant une mère qui était syndiquée dans sa vie active en tant qu'assistante sociale, il a forgé sa personnalité qui ne supporte pas « la misère humaine » : « *la misère humaine, la souffrance humaine c'est quelque chose que je ne supporte pas.* ». En rentrant dans une entreprise de sécurité, il découvre des choses « *qui ne me (lui) plaisaient pas dans les conditions de travail, dans le rapport avec la hiérarchie* ».

Il prend donc sa carte cédétiste au moment où son contrat passe d'un CDD à un CDI. Aucune section syndicale n'existant dans cette entreprise, il se présente quelque mois plus tard aux élections professionnelles sur la liste de la CFDT, à l'issue desquelles il est élu comme délégué du personnel, puis désigné comme délégué syndical. Il commence alors à subir le harcèlement de son employeur qui lui impose, par exemple, des changements de planning au dernier moment. L'ambiance de résignation régnant chez la plupart de ses collègues, ses tentatives de créer une section syndicale n'ont pas pu aboutir.

« J'ai essayé d'en créer une, mais c'est une galère pas possible ; de tout créer, c'est très dur, parce qu'aller voir les collègues : « Si », machin... J'avais un ou deux collègues... Bon, après, ça commence toujours comme ça, j'avais un ou deux collègues qui étaient intéressés, mais la plupart, ils disent « Ça ne sert à rien. De toute façon, ouvrir sa bouche, ça ne changera rien. » Voilà, c'est toujours un peu les mêmes discours. »

Cet isolement, couplé au harcèlement répétitif, l'a finalement poussé à « *péter un câble* » et à démissionner. Il reste néanmoins toujours syndiqué à la CFDT. Parmi les membres interviewés, il a été la seule personne qui a rejoint le collectif CLR par le biais de ses camarades cédétistes et non pas par le bouche-à-oreille de ses collègues livreurs.

• ***Les ressources apportées par la CFDT***

Ces dispositions aux mobilisations ont ainsi conduit les membres principaux du collectif CLR à prendre chacun une part de manière plus ou moins active dans le collectif. Cela consiste également pour chacun à penser à son intérêt individuel en tant que livreur, dans le cadre de l'intérêt collectif du groupe auquel il appartient. Une telle disposition n'est pas évidente pour la plupart des livreurs.

De fait, le capital militant seul, bien que présent chez quelques livreurs, ne suffit ni à stabiliser le collectif, ni à accéder à la sphère institutionnelle s'il n'est pas accompagné d'autres ressources (matérielles et relationnelles).

Tout d'abord, il manque aux livreurs à vélo des ressources matérielles. La situation souvent précaire des livreurs et l'impossibilité d'accéder à des équipements dans le cadre de leur travail (bureautique par exemple), rendent déjà incertaines les activités militantes les plus ordinaires. Ainsi, selon Mehdi, qui est membre du collectif CLR, « *Mais c'est vrai que je sais, je me souviens, Mathieu a payé pas mal de photocopies de sa poche au début.* ». Mehdi rappelle ainsi qu'à l'époque où le collectif était autonome, une simple action de tractage était loin d'être évidente sans une implication financière personnelle de la part de son président, Mathieu.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Ce sont aussi des travailleurs qui, par la nature de leur activité, ne disposent ni d'un lieu de travail fixe ni d'un endroit abrité pour se réunir. Si, comme nous verrons plus tard, ils se servent d'espaces publics comme de lieu de sociabilité où ils se voient et échangent régulièrement, un espace abrité où ils peuvent se réunir sans dérangement extérieur a été l'une des premières nécessités en tant que collectif. Myriam, chargée de mission CFDT dans une URI qui accompagne le collectif CLR relate ainsi sa première rencontre :

« J'ai appelé Mathieu, on s'est donné rendez-vous et puis ça a démarré là parce qu'en fait Mathieu était déjà le leader des livreurs sur cette ville, c'est lui qui gérait le WhatsApp des livreurs et du coup c'est vraiment des histoires de rencontres, la rencontre s'est faite parce qu'eux étaient prêts, le collectif était déjà en place, ils avaient commencé une association et en même temps ils n'avaient pas vraiment d'écoute. Et c'est vrai que par mon biais, on s'est réunis à la CFDT, on a mis à disposition tout de suite en fait, la première chose c'était une salle pour qu'ils puissent se réunir et ça a démarré comme ça. »

Mais le collectif également besoin de ressources relationnelles, afin d'accéder non seulement à la direction de plateformes numériques, mais aussi à des interlocuteurs institutionnels. Ces ressources sont apportées par les structures territoriales CFDT (UD, URI) et par « Union Indépendants ». En effet, si le collectif peut exister en dehors d'un syndicat en regroupant des livreurs, cela ne garantit pas son efficacité pour l'amélioration des conditions du travail. D'où cette situation paradoxale évoquée par Myriam : si les livreurs de CLR s'étaient bien constitués en collectif, ce collectif était lui-même isolé sur son territoire. Il n'avait pas d'accès aux interlocuteurs dans les entreprises ou auprès des pouvoirs publics :

« Mais en même temps même s'ils étaient dans un collectif, le collectif était isolé, il n'avait pas de visibilité, il n'avait pas de lien avec les acteurs locaux, tout ce qu'on a travaillé cette année en fait. Il n'y avait pas de visibilité territoriale tandis que là il y en a une. »

« Et tout de suite, on a créé du lien entre Mathieu et Union Indépendants, donc avec Laurent [salarié de la confédération CFDT, affecté à « Union Indépendants » pour soutenir son développement]. Et Laurent a pu par son réseau faire venir le directeur d'une plateforme et c'est vraiment là que pour moi c'est un peu parti parce qu'il y a eu une première réunion avec le directeur qui n'était jamais venu, une trentaine de livreurs, des membres de la CFDT qui étaient présents, la presse, et ça a un peu donné le coup de lancement je trouve. »

Ce besoin en « ressources relationnelles » ne se limite pas au cas du collectif CLR. Au contraire, il concerne la plupart des collectifs auxquels la CFDT apporte des ressources. Alice, une responsable nationale d'« Union Indépendants », explique lors d'un entretien ce processus d'intégration progressive des collectifs autonomes des travailleurs de plateformes dans l'espace institutionnalisé des relations professionnelles :

« Alors, pour l'instant on a aussi approché des collectifs, soit parce qu'ils nous ont sollicités, soit parce que nous on les a sollicités, et on a essayé de voir si ces collectifs pouvaient avoir besoin de nos services, mais ça n'a pas été toujours plein de succès, parfois ils se débrouillent entre eux, pour l'instant, mais ils aiment bien venir voir la CFDT, souvent, pour savoir si on ne peut pas aller frapper à la porte des ministères, ou faire remonter un certain nombre d'informations. Arrivé à un certain stade, un petit groupe d'individus isolés ne suffit plus, en fait. Après, souvent ils n'ont pas envie d'un syndicat traditionnel, donc c'est pour ça qu'Union [Indépendants] peut être bien, mais en même temps, il y a des savoir-faire syndicaux qui ont

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

quand même fait leurs preuves. Alors, c'est amusant parce qu'on les voit tomber dans les mêmes pièges et après avoir les mêmes besoins et les mêmes envies, donc c'est une question de temps.

- *C'est-à-dire, quels sont ces mêmes pièges ?*

Par exemple, si je prends la question du rapport de forces, c'est-à-dire que dans un premier temps ils vont être un petit groupe à avoir un intérêt particulier à discuter avec la direction d'une plateforme, et la plateforme dans un premier temps va se dire : « Ils ont quand même un certain pouvoir de nuisance, ils ont l'air de se mobiliser, je vais aller les écouter. » Jusqu'au stade où ça va les agacer, et ils vont leur dire : « Écoutez, vous ne représentez rien dans ma société, vous n'êtes même pas représentatifs, passons à autre chose. » Donc en fait, on sait que sur le rapport de forces, dans le syndicalisme, il arrive exactement la même chose, et parfois ces discussions qui sont beaucoup plus pacifiques et posées, elles se font à un certain niveau, mais ça ne ressemble pas à faire brûler des palettes, des pneus, et faire beaucoup de bruits. C'est essentiellement de la négociation, ça se passe dans le calme, ça se passe surtout avec le bon interlocuteur parce que ça ne sert à rien de poser des questions au mauvais interlocuteur. Du coup, certes, ça agace un peu les néo-syndicats, les nouveaux syndicats parce qu'ils se disent : « Mais nous, on a besoin d'être entendus, donc il faut y aller très fort. » Oui, c'est vrai, mais du coup, c'est un peu mignon pour nous parce qu'on a essayé ça aussi avant, il y a longtemps, et on s'est bien aperçu que ça ne marche pas. Du coup, ce sont des savoir-faire qu'ils sont en train d'acquérir, et on trouve aussi des lieux d'intérêts. »

Cet extrait montre les liens entre les « ressources relationnelles » et le « capital militant », qu'Alice décrit ici comme des « savoir-faire syndicaux ». En effet, un capital militant est indispensable pour fédérer, organiser et mobiliser ses collègues, les fédérer à une idée, élaborer des revendications et entretenir un collectif. De la même manière, un « capital relationnel » est nécessaire pour s'orienter dans l'espace institutionnel, connaître les codes et les bonnes personnes, peser dans les négociations en servant de savoirs d'expertise et en tenant compte des rapports de forces. L'éloignement général des institutions de la part des livreurs, que ce soit par un manque de ressources, par une méfiance ou par une méconnaissance, rend ainsi d'autant plus nécessaire l'intervention syndicale.

B. LA MISE EN PLACE DU DEVELOPPEMENT SYNDICAL AUPRES DES LIVREURS A VELO

Si, comme nous venons de voir, les mobilisations des livreurs ont été « sociologiquement improbables » au regard des faibles ressources (matérielles, relationnelles et incorporées) dont ils disposent généralement, la mise en place d'une politique de développement syndical de la part des organisations syndicales ne va pas de soi non plus.

En effet, la mobilisation de ressources syndicales en faveur des livreurs à vélo pose question, surtout dans le contexte actuel de diminution des moyens syndicaux et face à une population « atomisée » et dispersée dans l'espace public, éloignée culturellement du fait syndical. La perception qu'ont les organisations syndicales de cette population est donc déterminante. Or, elle comporte plusieurs caractéristiques qui ne la rendent pas « évidente » pour le syndicalisme. D'une part, les livreurs ne sont pas des salariés, sur lesquels le syndicalisme français comme ceux de la plupart des autres pays s'est historiquement développé et sur lesquels il s'appuie encore largement.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

D'autre part, sur l'ensemble des travailleurs indépendants, les livreurs à vélo ne constituent qu'une partie minoritaire, bien que leur nombre ait connu un essor considérable notamment pendant la période de la pandémie. Selon une estimation du cabinet Compas, ils représentent, au 1er janvier 2022 environ 180 000 travailleurs indépendants parmi, selon l'Urssaf, les 4 millions d'indépendants que compte la France – dont 2.2 millions sont auto-entrepreneurs (Botton, 2022 ; Urssaf, 2022). Autrement dit, pour comprendre le développement syndical auprès des livreurs – et si l'enjeu n'est pas « quantitatif » comme nous venons de le voir – il devient intéressant de regarder du côté des perceptions politiques et syndicales de cette catégorie.

Dans les études des relations professionnelles, le concept du processus cognitif (*framing*) offre un éclairage utile pour comprendre la mise en place des stratégies d'actions. L'importance de ce processus a été montrée notamment par Carole Frege et John Kelly à travers leur comparaison internationale des stratégies pour la revitalisation syndicale (Frege et Kelly, 2003, 2004). Selon eux, à travers ce processus cognitif (*framing*), les syndicalistes articulent, sur fond de changement socio-économique, les stratégies patronales et gouvernementales, la structure syndicale et le contexte institutionnel des relations professionnelles, afin d'élaborer leurs actions syndicales. Ce processus complexe nous éclaire sur le fait de savoir si « les syndicalistes perçoivent et pensent aux changements dans leur contexte extérieur soit comme menaces soit comme opportunités » (*op. cit.*, p.14).

L'analyse du processus cognitif de *framing* est également intéressante pour comprendre les investissements inégaux des militants et responsables CFDT vis-à-vis de la cause des livreurs – cette inégalité est une nouvelle illustration des différentes conceptions du développement syndical qui coexistent dans l'organisation, et qui a été abordée dans la première partie sous l'angle du premier « paradoxe ». Dans cette optique, nous allons tout d'abord nous intéresser aux militants cédétistes qui sont au cœur du développement syndical auprès des livreurs à vélo.

À travers leurs visions des livreurs à vélo et des plateformes numériques, nous analysons ce qui les mobilise, et ce pour quoi ils se mobilisent dans cette cause. Ensuite, nous nous focalisons sur les diverses contraintes qui rendent la mise en place et le déploiement des actions syndicales incertains. Ces contraintes sont soit de nature institutionnelle, soit de nature organisationnelle, soit au croisement des deux. Enfin, à travers les récits des militants cédétistes qui se sont engagés ou qui s'engagent dans l'organisation des livreurs, nous réfléchissons à des similitudes ainsi qu'à des particularités de cette catégorie des travailleurs d'un point de vue du développement syndical.

- ***Les lectures cédétistes des transformations du travail***

Quand, en face de syndicalistes interviewés, l'on pose une question concernant leurs appréciations du travail des plateformes numériques, ils sont assez unanimes sur le fait d'articuler cette nouvelle figure des travailleurs avec la transformation du monde du travail dans son ensemble. Autrement dit, ils ne s'investissent pas seulement dans la cause des livreurs à vélo, mais aussi, selon la position et la responsabilité syndicale, à ce que ces livreurs représentent, afin d'avoir une meilleure compréhension du monde du travail qui se transforme sans cesse. Cette transformation du travail n'est pas seulement une crainte potentielle que laissent envisager les plateformes numériques actuelles, mais un processus déjà entamé dans plusieurs secteurs.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Alice, responsable nationale de l' « Union Indépendants », explique ainsi le bouleversement qu'engendre l'apparition des plateformes dans son secteur d'origine qu'est le travail d'intérim :

« Je suis issue du travail temporaire, de l'intérim, du coup typiquement le secteur de l'intérim est très très percuté par cette mise en place de plateforme, et actuellement il est très questionnant sur ces nouvelles formes, parce que le travail temporaire, on est passé dans les années 80 d'un système très émergent, à la limite de l'esclavage, on va dire, à aujourd'hui quelque chose de très organisé, très structuré, avec beaucoup d'actions sociales, un accompagnement de manière à ce que ce ne soit pas les salariés qui subissent la flexibilité dont les entreprises ont besoin. Donc on a organisé un certain nombre de choses, un certain nombre de formes de contrats, tout un tas de choses, des fonds d'actions sociales, etc., et en fait toute cette mise en place coûte cher aussi, donc les entreprises ont investi dedans. Aujourd'hui, elles sont très agacées de voir par exemple une plateforme comme Brigade, par exemple, qui s'occupe de la restauration qui a plus de facilités à leur détacher du personnel, mais aussi avec un modèle économique différent. Alors, pour avoir travaillé en plus dans une agence de travail temporaire spécialisé dans la restauration, ce qui est très différent, c'est que Brigade par exemple se fait payer cette prestation avant la prestation elle-même, alors que l'intérim, l'intérimaire va faire la prestation, et nous, on est payé, on devrait être payé, en théorie, trente jours après, mais à la française, on est payé soixante-quatre jours après en moyenne, parce qu'on court après la facture, on court après le relevé d'heures. Donc ils sont beaucoup plus performants parce qu'ils ont une assise économique qui est plus solide, et aujourd'hui des plateformes comme Brigade nous ont interpellés pour savoir comment faire leur activité de manière socialement responsable, alors que les branches professionnelles classiques ne se sont jamais tellement précipitées pour nous demander comment être socialement responsables. »

Une main d'œuvre flexibilisée ainsi qu'une meilleure assise financière permises par le modèle économique des plateformes numériques commence déjà à avoir des impacts sur divers secteurs professionnels, au-delà de ceux relativement visibilisés par leur médiatisation (VTC et livraison de repas). Pour les responsables syndicaux dans ces secteurs, qui voient émerger le travail des plateformes, le dossier des travailleurs indépendants et ceux des plateformes constitue une question à laquelle ils devront, tôt ou tard, se confronter :

« C'est très important aussi, du côté qui n'est pas Union, parce que ça veut dire que dans les branches professionnelles je dois porter la parole d'Union en leur disant : « Attention, aujourd'hui, vous êtes contre ou pour, (...) mais vous ne pouvez pas faire comme si les travailleurs indépendants n'existaient pas. » (Alice, responsable nationale de l' « Union Indépendants »).

L'importance des livreurs à vélo et des chauffeurs de VTC dans la question des travailleurs indépendants vient également de la politique gouvernementale, qui a l'intention de réguler cette forme du travail en mettant les travailleurs de plateformes au centre de la discussion. Le propos suivant de Laurent, salarié confédéral affecté à « Union Indépendants » pour le développement syndical auprès des travailleurs de plateformes, illustre les effets du découpage politique sur le poids inégal de telle ou telle catégorie de travailleurs dans l'agenda syndical :

« Elle (la place des travailleurs de plateformes dans l'Union Indépendant) est, pour l'instant, centrale pour la simple et bonne raison que le choix politique qui a été fait par le gouvernement pour la traite du dossier social des travailleurs indépendants passe aujourd'hui par le prisme

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

des travailleurs des plateformes. (...), puisque l'État, ayant (a) fait le choix de scinder les travailleurs indépendants en deux grandes entités – et je ne devrais même pas dire deux grandes puisqu'on a d'un côté un peu plus de trois millions d'indépendants et d'un autre côté 100 000 indépendants, 120 000 au maximum –. Et pour l'instant les travailleurs des plateformes sont un peu le petit rat de laboratoire pour voir un peu comment ça peut s'organiser pour avoir peut-être ensuite une déclinaison beaucoup plus globale. »

Un autre point saillant dans le discours des responsables cédétistes a été de réfléchir à la question du travail des plateformes non seulement en lien avec la transformation du travail, mais aussi en lien avec la transformation de la société dans son ensemble. Autrement dit, les responsables interviewés ne voient pas, dans la diffusion du travail des plateformes, seulement des menaces mais également des mutations sociétales que les plateformes numériques rendent possibles – et en qui les rendent plus ou moins attractives ou importantes. Cette lecture peut prendre plusieurs formes.

Premièrement, l'aspiration des travailleurs des plateformes pour la liberté et l'autonomie ainsi que leur attachement au statut indépendant sont pris au sérieux. Cela ne consiste absolument pas à cautionner le modèle actuel des plateformes, que tous les syndicalistes rencontrés critiquent unanimement. Mais si le souci de l'autonomie chez les travailleurs des plateformes est pris au sérieux, c'est parce que les responsables d'« Union Indépendants » partagent certaines critiques qu'adressent les travailleurs des plateformes à l'égard du salariat traditionnel, tel que le rapport de subordination, les relations hiérarchiques ou une prise en compte insuffisante des autres sphères de la vie. C'est ce qu'illustre un propos suivant d'une responsable d'« Union Indépendants » :

« Je pense qu'il ne faut pas le sous-estimer, pour ce petit besoin de liberté, c'est-à-dire que par exemple, moi, à côté de mon travail, avant, j'étais aussi DJ, et ça a un côté plaisant, c'est que dans cette activité-là je n'avais pas de chef non plus, et je pouvais faire la tarification que je voulais, et arranger mes horaires comme je le voulais. La question du partage entre l'équilibre vie perso, vie pro est très importante, et je pense qu'elle est sous-estimée du monde du travail classique. »

Deuxièmement, la lecture syndicale qui relie le travail des plateformes à la transformation globale de la société peut prendre une forme plus prospective. Thierry, responsable nationale d'« Union Indépendants », au sujet du modèle économique des plateformes numériques, met l'accent sur les nécessités sociales de demain qui seront fortement influencées par deux changements majeurs et inéluctables : la question environnementale et le vieillissement de la société française.

« On travaille beaucoup avec Stuart notamment sur cette question-là parce qu'avec les zones à faible émission carbone qui sont inscrites dans le Green Act européen, demain il va y avoir des besoins en termes de logistique urbaine qui vont être complètement différents. (...) L'idée c'est de regarder quelles seront les évolutions à venir demain dans le cadre de ces métiers, comment est-ce que ces livreurs s'intégreront dans la chaîne de valeur et généreront un chiffre d'affaires plus important. Ce n'est en tout cas pas en livrant des hamburgers. C'est en livrant autre chose. On est confronté (...) au vieillissement de la population avec la nécessité d'avoir des services qui soient dédiés pour les seniors, des services qui soient différents, qui n'existent pas encore. Et à la fois le vieillissement de la population, à la fois l'impact du digital va avoir des répercussions sur les villes. Et avec l'émergence par exemple des résidences services

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

seniors, il va y avoir des regroupements de personnes âgées, pas dépendantes, des personnes âgées, qui auront besoin peut-être de services complémentaires en termes de logistique urbaine, à la fois sur les biens et les services. Et c'est là où à mon avis il faut travailler avec les plateformes. »

Dans cette optique, l'organisation des livreurs à vélo devient nécessaire pour s'assurer une représentativité « sociale » suffisante dans un monde du travail en permanente évolution (voir le paradoxe n°3 du troisième chapitre de la première partie : paradoxe de la représentativité). Comme cela a été dit dans la première partie, l'apparition de nouvelles catégories des travailleurs, si elles restent inorganisées, peut constituer un point de fragilisation pour l'organisation syndicale qui souhaite représenter le travail dans toute sa diversité. Le propos suivant de Myriam montre ce souci de la représentativité « sociale » qui, selon elle, a toujours été une préoccupation majeure pour la CFDT :

« La CFDT est basée comme les syndicats classiques sur les grandes entreprises, c'est comme ça que ça s'est créé à l'époque, mais la CFDT aussi de par son esprit ouvert j'ai envie de dire, s'intéresse à l'évolution des formes du travail, donc c'est pour ça que l'Union Indépendants a été créée, il y a cette dimension-là même si culturellement dans l'organisation CFDT la représentation syndicale pour les gens reste quand même rattachée aux grandes entreprises, enfin culturellement on a trouvé plutôt ça. Mais le monde bouge et je crois aux choses qui émergent et qui grandissent petit à petit, c'est-à-dire que là on parle des livreurs, au début, dans le bâtiment, ici, personne n'en savait pas grand-chose et puis petit à petit, on dit « livreurs », ça fait tilt. Et puis là, on a l'Union régionale qui a voté un petit budget pour aider au développement de l'UNION livreurs, donc c'est monté au niveau régional. Je crois au fait que ça se diffuse et que petit à petit la CFDT s'en empare de manière plus large, parce que, elle s'en empare déjà, mais c'est vrai qu'après culturellement ce n'est pas vraiment ça, enfin la question des indépendants n'est pas du tout dans l'ADN de la CFDT. Mais c'est la transformation de la société et puis les structures se transforment aussi, donc forcément la CFDT se transforme aussi et elle sera faite de plein d'autres gens demain. »

La préoccupation pour la représentativité sociale peut parfois s'apparenter à une forme d'obligation morale, qui reflète l'une des raisons d'être du syndicalisme qui consiste à exiger le respect des droits de tous les travailleurs. Dans cette perspective, le développement syndical et les actions syndicales en direction des travailleurs précaires, dont les livreurs à vélo, relèvent d'une forme d'obligation pour certains syndicalistes qui souhaitent ainsi rester fidèle à l'ambition cédétiste de représentation du travail dans son ensemble. Cette « obligation morale » se retrouve aussi chez des syndicalistes qui estiment devoir « rendre » ce qu'ils ont reçu au travers de leur mandat syndical et tout au long de leur engagement.

Une telle conception du développement s'inscrit parfaitement dans le schéma d'analyse proposé par Marcel Mauss, sur le rapport de réciprocité que constitue une relation de don et contre-don (Mauss, 2023).

Très simplement, Mauss considère que les relations humaines – entre individus comme entre groupes sociaux – peuvent être perçues comme des systèmes permanents d'échanges (de services, de politesses, d'engagements, de menaces, etc.). La relation est un échange. Et pour Mauss, l'échange implique à la fois de donner, de recevoir et de rendre, immédiatement, ou plus tard. La relation marchande est un échange immédiat d'un bien ou d'un service et d'une quantité d'argent.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Une relation sociale est plus complexe, et peut s'inscrire dans une durée bien plus élastique. Ainsi, le service dont une personne a bénéficié peut créer une dette (morale) qu'elle souhaitera régler quand elle le pourra – ce que Mauss appelle le « contre-don », c'est-à-dire le fait de « rendre » plus tard le service.

Appliquée au monde syndical, cette grille de lecture est à la fois originale et stimulante. En effet, elle permet de voir dans la carrière militante, des moments où les militants bénéficient de soutien, de solidarités, et des moments où ils « rendent » ces soutiens et ces solidarités en intervenant auprès des salariés.

Assurer un mandat syndical, faire l'expérience d'une socialisation militante, peut ainsi créer chez des militants un sentiment de « dette », non seulement vis-à-vis de l'organisation qui les mandate mais aussi vis-à-vis de travailleurs qui ont besoin d'un accompagnement syndical. Il devient alors (moralement) important de rendre, sous la forme d'un engagement et d'actions syndicales, ce qui a été reçu.

Nous savons, par exemple, que ce type de mécanisme est aussi à l'œuvre dans d'autres domaines où les valeurs de solidarité et d'entre-aide sont fortes, comme dans les métiers du social et du médico-social. Dans ces secteurs, il arrive que des personnes ayant été aidées et accompagnées à un moment de leur parcours, souhaitent à leur tour – une fois qu'elles vont mieux – aider et accompagner d'autres personnes qui en auraient besoin.

Frédérique, responsable de l'UD qui s'est investi en premier dans l'organisation des livreurs, illustre bien cette logique « maussienne » de l'engagement. Son mandat et son engagement de longue date dans le syndicalisme interprofessionnel l'ont conduite à se dire que ses camarades permanents de l'UD et elles « se devaient » à divers travailleurs qui ne bénéficient habituellement pas d'accompagnement syndical. Ce sentiment de dette est d'autant plus grand que le confinement lié à la pandémie du COVID-19 avait accru l'importance du syndicalisme interprofessionnel :

« A la sortie du premier confinement, donc avril-mai (en 2020), on a commencé à réfléchir, en disant "on a été très sollicité et etc., mais il faut pas que l'on reste dans nos locaux. Il faut que l'on aille voir les gens. Il faut que l'on aille voir tous les travailleurs qui sont les plus impactés et qui ont les moins de protection." Donc on a été voir des chômeurs, des apprentis, des jeunes de très petites entreprises. Du coup on s'est dit, tous les jours - ça s'est fait vraiment comme ça -, on était en train de réfléchir quelles actions on va faire pour essayer d'être utile. Du coup on s'est dit "Mais il y a des livreurs là, on les voit tous les jours, tous les midis et tous les soirs. Ils passent sur leur vélo avec leur sac carré, et on sait pas quelles sont leurs conditions" On se doute que ça va pas très bien. (...) on s'est dit "on se doit en tant que syndicat d'aller à leur rencontre et si on veut obtenir les choses, il faut qu'on leur propose de s'organiser en collectif." »

L'« obligation syndicale » vis-à-vis des livreurs relève d'une solidarité qui se veut concrète et qui se construit dans et par l'acte militant. Cette solidarité implique un ensemble de réciprocités qui se jouent dans les relations entre les militants et les livreurs, mais aussi dans les relations entre les militants et leur organisation.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Autrement dit, en donnant de leur temps, en mobilisant leurs ressources pour les livreurs et en les défendant, les militants leur rendent un « service » et créent une relation. Dans le langage de Marcel Mauss, ce « don » militant créé une « dette » chez les travailleurs qui en bénéficient, et qui peut aboutir, à plus ou moins long terme, à un « contre-don » sous la forme d'une adhésion et d'un engagement à la CFDT de leur part. Ainsi, les militants rendent indirectement un « service » à la CFDT en participant à son développement.

Le cycle de « don » et « contre-don » reste cependant toujours incertain, dans le sens où le contre-don n'est pas assuré. Il n'y a aucune garantie à ce que les travailleurs qui ont été soutenus ou défendus par la CFDT adhèrent à l'organisation. Proposer l'adhésion, ou proposer de participer à des actions collectives, de s'engager, rendent certes bien plus probable la survenue du « contre-don » et de la réciprocité, mais cela ne la garantit pas totalement.

Cette grille de lecture « maussienne » donne ainsi une clé de compréhension des rapports à l'engagement que l'on peut trouver chez certains militants, qui souhaitent d'une certaine manière « rendre » la solidarité dont ils ont bénéficié comme salarié ou dont ils bénéficient toujours dans le cadre de leur militantisme.

- ***Les contraintes du développement syndical auprès des travailleurs des plateformes***

Pour l'organisation, les enjeux émergents avec le travail de plateformes justifient l'intérêt et la nécessité de s'investir auprès des livreurs à vélo. Cependant, cet investissement ne se fait pas sans contraintes, bien au contraire.

En premier lieu, il existe des facteurs institutionnels liés à un droit du travail surtout pensé pour la relation salariale. Ce droit s'est historiquement construit autour de la distinction entre les salariés et les employeurs, en définissant des droits et devoirs pour chacun. Il est par conséquent mal adapté aux situations intermédiaires, différentes ou émergentes. Ainsi, les travailleurs indépendants appartiennent à une « zone grise » du travail qui échappe en (grande) partie aux protections et régulations collectives de la relation salariale, et basculent mécaniquement dans des modes de régulation plus « marchands », basés sur la libre concurrence et le fonctionnement du marché.

Ces modes de régulations « marchands » limitent les capacités d'organisation pour les travailleurs indépendants. Ce manque de protections et de régulations institutionnelles est l'une des premières motivations à la création d'« Union Indépendants » comme le rappelle Thierry, responsable de cette structure. Même si la situation a pu changer depuis, grâce à des lignes directrices européennes sur la concurrence qui ont été assouplies pour permettre la signature d'accords collectifs sur la rémunération en France, la situation initiale était bien moins favorable aux travailleurs :

« En France, comme dans beaucoup de pays le droit du travail s'est construit pour les salariés. Il s'est construit aussi finalement pour les employeurs. Mais les personnes qui sont entre les deux, il n'y a rien en fait. Il y a un vide, et notamment en Europe. Il y a un vide particulier

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

puisque'il y a une directive européenne qui empêch[ait] les indépendants de s'associer ensemble parce que cette directive [liait] le fait de s'associer et le fait de s'entendre commercialement. »

Des facteurs organisationnels internes limitent également la motivation des syndicats pour des actions de développement en direction travailleurs des plateformes.

Ces freins sont bien connus puisqu'ils peuvent s'observer dans d'autres actions interprofessionnelles de développement : un syndicat peut être confronté à un dilemme, entre investir ses ressources pour son propre développement et donc se concentrer sur les entreprises de son secteur, ou participer au développement CFDT en général en contribuant activement à des actions interprofessionnelles, quitte à renforcer au passage d'autres organisations CFDT que la sienne.

Ce dilemme peut se poser pour les travailleurs indépendants, puisque l'affiliation à « Union Indépendant » vient brouiller les cartes. Alice relaye ainsi les interrogations de la part de certains syndicats de sa fédération, qui expriment – malgré une forte motivation – des doutes vis-à-vis de la stratégie de développement en direction des indépendants :

« Ce qui ne va pas être facile, c'est que nous sommes une fédération de syndicats, nous avons 83 syndicats et services qui tous aujourd'hui sont très motivés pour s'occuper de ces travailleurs, mais après s'ils deviennent adhérents [CFDT], ils deviendront adhérents d'Union, et pas adhérents de leur syndicat. Donc je ne sais pas dans quelle mesure leur engagement va être durable. »

Ce dilemme s'exprime également dans la concurrence entre les différentes sources de représentativité évoquées dans la première partie. Dans un contexte où les ressources syndicales proviennent notamment de la représentativité électorale dans l'entreprise, les militants dont les mandats dépendent de cette représentativité disposeront de peu de temps pour le développement interprofessionnel. Ils verront difficilement l'intérêt de s'investir dans la cause des travailleurs de plateformes : « *Quand vous êtes un militant d'entreprise, la grosse partie de votre temps est consacrée aux salariés dans l'entreprise* ».

La question de la représentativité électorale peut également jouer plus directement sur les priorités de développement. Bien que son UD se soit lancée dans l'organisation collective des livreurs, Frédérique souligne que l'absence d'IRP peut être un frein pour le déroulement des actions :

« Alors c'est vrai que faire le collectif et tout ce que l'on fait comme action, ça nous apporte pas ni d'adhérents ni d'argent puisque l'on leur demande pas.., ils ont pas d'argent quoi donc on leur a pas demandé. Ni de voix aux élections. »

Face à ce dilemme, toutes les organisations CFDT ne sont pas logées à la même enseigne. Leurs tailles impactent directement le volume de ressources financières et militantes dont elles disposent. Les petits syndicats et les petites organisations se retrouvent plus souvent en difficulté de trouver à la fois un militant volontaire pour s'investir sur un dossier aussi spécifique que celui des travailleurs des plateformes, et les moyens financiers pour le soutenir dans ses démarches.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Comme cela a été dit dans la première partie (paradoxe n°6 : la limitation des mandats et le manque de candidats), la limitation des ressources qu'a entraînée la réforme de 2017 est peu propice au déploiement de nouvelles actions, notamment interprofessionnelles ou sur des catégories de travailleurs plus éloignés du syndicalisme. C'est ce type de difficulté auquel a été confronté Laurent, chargé de mission à « UNION Indépendants », lorsqu'il a souhaité mobiliser les structures interprofessionnelles :

« C'est un peu compliqué quand vous arrivez dans des villes de taille moyenne, voire des petites villes. À une petite ville, c'est plus compliqué parce que la structuration de la CFDT dans cette ville est quand même moins étoffée qu'elle ne l'est dans une grande ville, c'est logique, et si vous tombez sur un militant qui ne voit pas l'intérêt de syndiquer des indépendants, c'est compliqué. »

A ces facteurs organisationnels s'ajoutent des difficultés liées à des divergences au niveau de l'orientation politique à l'égard de ce dossier. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le développement syndical des livreurs à vélo est indispensable pour « UNION Indépendants » dans la mesure où ces travailleurs incarnent à leur manière les transformations contemporaines du travail.

Mais ces transformations peuvent également être perçues comme une menace aux yeux de certains syndicats, dans la mesure où le développement du travail des plateformes risque d'entraîner la dégradation générale des conditions du travail dans le même secteur. Le propos suivant d'Alice montre comment les menaces que le travail des plateformes représente aux yeux des salariés suscitent des tensions au sein de l'organisation :

« Ce qui est plus compliqué, c'est les travailleurs indépendants et les travailleurs salariés, parce que les travailleurs salariés ont l'impression qu'il y a une ubérisation de leur secteur, ce qui n'est pas forcément faux d'ailleurs, et en fait ça leur semble échapper à toutes règles, échapper à tous droits, donc à ce stade-là on peut dire que le salarié a l'air de coûter extrêmement cher au regard de ce qu'il se passe de l'autre côté, chez les indépendants. »

« Effectivement un certain nombre syndicats qui votent au congrès se sont inquiétés de savoir si c'était une bonne chose de s'occuper des travailleurs indépendants. Ils ont demandé si c'était une bonne chose parce qu'ils se sont demandé si on n'était pas en train de nourrir un monstre et de créer quelque chose de très inquiétant. »

Ces divergences reflètent un autre dilemme auquel les syndicats sont confrontés.

D'une part, ignorer les travailleurs des plateformes laisse proliférer une forme de travail précaire et sur laquelle la CFDT ne pourra pas avoir de prise.

D'autre part, organiser ces travailleurs et défendre leurs intérêts risquent d'accréditer cette forme du travail et par là de contribuer à la pérenniser.

- ***Les atouts et faiblesses des livreurs à vélo comme une population à organiser***

Les appréciations des syndicalistes à l'égard des livreurs, comme un public cible de développement syndical, sont ambivalentes. L'organisation spécifique du travail des livreurs fait notamment l'objet d'interprétations variées selon les militants : pour certains, elle est un frein au développement, tandis que d'autres y voient des avantages. Laurent considère ainsi que la mobilité permanente des livreurs, et l'absence d'un site défini, sont des facteurs qui rendent les actions de développement plus délicates :

« Le développement des sections syndicales, des collectifs de défense des livreurs à vélo ont été créés comme on organise un collectif de défense des salariés dans une entreprise. Sauf que, dans les entreprises vous êtes à la porte et vous distribuez votre tract : quand vous êtes à la recherche des livreurs à vélo, vous allez dans la rue et vous rencontrez les vélos, et vous distribuez le tract. C'est beaucoup plus simple de faire du développement « syndical » dans une entreprise, parce que le site est défini donc c'est beaucoup plus simple. »

En revanche, Frédérique a connu une tout autre réaction de la part des livreurs, car ces derniers manifestaient le besoin d'être écoutés et reconnus :

« C'est ce qui nous a surpris, c'est que dès fois quand, à la sortie d'une entreprise, pour se présenter et pour essayer de s'implanter dans une entreprise, les salariés disent "Ah bah oui merci, mais non j'ai pas de temps", ça existe. Là les coursiers c'était pas ça. Ils ont pris du temps et il y avait tellement de choses à dire, donc en plus on a senti qu'ils ont un problème et que c'est invisible. Comme ils sont indépendants et éparpillés, on connaît pas leurs conditions de travail, ils sont méprisés et pas reconnus. Donc il y a un besoin de reconnaissance et de mettre en avant aussi c'est quoi la réalité quoi. »

Si, selon Myriam qui est une militante permanente chargée du dossier des travailleurs indépendants et des salariés des TPE, les livreurs à vélo partagent avec des salariés des TPE « une méconnaissance du syndicalisme » (« et il n'y a pas du tout la culture de « je peux aller dans un syndicat pour poser des questions »), il y a aussi beaucoup de différences :

« Les livreurs ce qui est bien, ils ont un lieu de regroupement, ils ont leur QG comme on dit dans certains endroits, donc ils se retrouvent, ils ont des intérêts communs à partager très vite, par exemple ce qui peut se passer sur la ville tout simplement parce qu'ils y circulent, donc il faut qu'ils soient au courant. Il y a tout de suite des éléments fédérateurs qui font le collectif.

- *Donc d'un certain côté, il y a des éléments qui sont plus propices pour le livreur à vélo de s'organiser, de former un collectif ?*

Je trouve, oui, parce que je me rappelle quand j'avais rencontré Mathieu, il m'avait dit de venir au Burger King, c'était son QG et effectivement c'est leur QG et ils sont tous là. Alors ça part, ça revient, mais ils passent du temps ensemble et ça c'est vecteur de discussions, d'échanges et de réseau, mais c'est vrai que le coiffeur tout seul qui passe sa journée dans la boutique, ils ont du mal à se rencontrer. Il n'y a pas d'endroit...

- *Oui, à part (le fait qu'il passe sa journée dans) le salon de coiffure, il y a le patron, du coup...*

Oui, c'est ça, sous le regard du patron, donc ça ne marche pas. »

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

Cet extrait montre que la possibilité de se voir et d'échanger de manière régulière dans un lieu habituel, sans regard hiérarchique, constitue un certain atout pour que les livreurs se regroupent.

C. LES ENJEUX DU SYNDICALISME DES LIVREURS

Nous venons d'analyser les mobilisations des livreurs à la fois du côté des travailleurs et du côté des syndicalistes engagés sur ce dossier. Du côté des livreurs, nous avons vu que certains, qui disposent de ressources et d'expériences militantes, se sont retrouvés au centre des mobilisations. Mais leurs ressources militantes n'ont pas suffi pour stabiliser les collectifs, pérenniser les dynamiques ou accéder à la négociation et aux interlocuteurs institutionnels. Ils ont alors été soutenus par la CFDT, qui a apporté les ressources matérielles et relationnelles dont le collectif avait besoin.

C'est comme cela que le collectif CLR rejoint « Union Indépendants ». Par ailleurs, une ordonnance du 6 avril 2022 « renforçant l'autonomie des travailleurs indépendants des plateformes de mobilité, portant organisation du dialogue social de secteur et complétant les missions de l'autorité des relations sociales des plateformes d'emploi » apporte également quelques ressources institutionnelles au dialogue social, notamment en augmentant les moyens du dialogue social.

Enfin, les pouvoirs publics ont créé depuis 2021 une « Autorité des Relations sociales des Plateformes d'Emploi », l'Arpe. Cette instance réunit de organisations représentatives des travailleurs, dont « UNIONS Indépendants » qui constitue la deuxième organisation représentative dans le secteur des VTC avec 11,51% d'audience lors des élections professionnelles de mai 2022, et la troisième organisation dans le secteur de la livraison de marchandises avec 26,66% des voix (arpe.gouv.fr).

Dans le cadre de l'Arpe, « UNION Indépendants » a désigné des militants issus des collectifs de livreurs adhérents à « UNION Indépendants » comme représentants nationaux des livreurs. Ces représentants siègent donc aux négociations de l'Arpe et bénéficient de moyens pour l'exercice de leur mandat.

Figure 18 – Les organisations représentatives des travailleurs indépendants (arpe.gouv.fr, 2022)

Secteur des VTC

Organisations reconnues représentatives pour le secteur des activités de conduite d'une voiture de transport avec chauffeur (VTC)

Organisations représentatives	% de représentativité
AVF : Association des VTC de France	42,81
UNION-Indépendants	11,51
ACIL : Association des Chauffeurs Indépendants Lyonnais	11,44
FO : Force Ouvrière	9,19
FNAE : Fédération Nationale des autoentrepreneurs et microentrepreneurs	8,98
CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens	8,84
UNSA : Union nationale des syndicats autonomes	7,23

Secteur de la livraison de marchandises

Organisations reconnues représentatives pour le secteur des activités de livraison de marchandises au moyen d'un véhicule à deux ou trois roues, motorisé ou non

Organisations représentatives	% de représentativité
FNAE : Fédération Nationale des autoentrepreneurs et microentrepreneurs	33,97
CGT : Confédération générale du travail	32,58
UNION-Indépendants	26,66
SUD Commerces : Fédération SUD commerces et Services	6,79

Du côté des syndicalistes, la lecture actuelle associe les travailleurs des plateformes à l'ensemble des transformations du travail et de la société (pour mémoire, cette association entre une catégorie de travailleurs et des enjeux plus généraux de transformations économiques et sociales étaient déjà présente dans les années 1970-1980 à propos les TPE-PME.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

A l'époque, la CFDT souhaitait investir ce « désert syndical » grandissant sous l'effet du développement de la sous-traitance et de la baisse des tailles moyennes d'entreprise). Ces enjeux justifient, pour la CFDT, la mise en œuvre d'une politique spécifique de syndicalisation et d'accompagnement des livreurs à vélo. Elle rencontre cependant des difficultés, qui viennent à la fois des institutions des relations professionnelles, de l'état du droit du travail, et de diverses contraintes organisationnelles.

Il s'agit maintenant de savoir ce qui se passe quand se rencontrent ces deux univers qui sont habituellement éloignés l'un de l'autre.

- ***Différentes sources de la légitimité***

Le syndicalisme reposant sur un modèle de démocratie représentative, la question de la légitimité des personnes qui représentent un groupe en parlant au nom de celui-ci se pose inévitablement. Comme cela a été montré par Sarah Abdelnour et Sophie Bernard dans leur article sur la construction d'un syndicalisme chez les chauffeurs VTC, les meneurs de la lutte se retrouvent souvent en situation « d'entre-deux » (Abdelnour et Bernard, 2019b).

D'une part, compte tenu de leur peu de familiarité vis-à-vis de l'univers syndical, ils doivent acquérir ses savoirs et savoir-faire et adopter leur langage et mode de communication.

D'autre part, ils doivent rester « chauffeurs » ou « livreurs » et continuer de partager le sort des chauffeurs ou des livreurs. Ces deux injonctions nécessitent de concilier le travail des plateformes et le travail militant. Si ce dernier prend trop d'importance, il peut finir par contrarier le temps de travail indépendant surtout si les travailleurs engagés ne disposent ni de décharge syndicale ni d'indemnités en contrepartie de leur engagement (cette situation a cependant évolué pour les délégués désignés comme négociateurs au sein de l'Arpe comme évoqué précédemment). Le temps militant « gratuit » est pris sur le temps de travail rémunéré. Néanmoins, le soupçon de devenir « professionnel syndical » et de profiter de leur militantisme en reconvertissant leur « capital militant » peut demeurer chez les travailleurs ordinaires.

La question de la légitimité se pose également aux syndicalistes qui s'engagent dans la cause des livreurs sans être eux-mêmes livreurs. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les interventions d'UNION Indépendants, de l'UD et de l'URI CFDT ont été nécessaires dans le cas du collectif CLR compte tenu de leurs faibles ressources. En même temps, cette intervention syndicale entraîne inévitablement l'implication de syndicalistes extérieurs au groupe des travailleurs. Comment ces syndicalistes se procurent-ils une légitimité auprès des livreurs dont ils ne partagent pas *a priori* le sort ?

Sans que l'une exclut les deux autres – une même personne peut cumuler plusieurs types de légitimités –, nous pouvons distinguer trois sources de légitimité militante : la responsabilité institutionnelle, l'expertise et la proximité.

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

La **légitimité institutionnelle** est celle qui vient d'une position occupée dans l'organisation syndicale. Elle se base sur un mandat et les accès aux espaces institutionnels des militants qui sont insérés dans leur organisation syndicale, mais aussi dans le réseau plus large des relations professionnelles où se retrouvent divers interlocuteurs, partenaires et/ou « adversaires ». Les syndicalistes « non-livreurs » interviewés pour l'enquête ont tendance, quel que soit leur niveau de responsabilité, à minimiser l'importance de cette légitimité institutionnelle. De fait, ils insistent surtout sur le fait que ce sont les livreurs qui sont les acteurs premiers des mobilisations :

« Je ne suis qu'un porteur d'eau et c'est eux qui savent. Moi, je ne sais pas. Et moi mon boulot c'est de porter au plus haut niveau ce qui doit l'être, faire avancer avec une politique de petits pas et ne pas juger mes interlocuteurs. » (Thierry)

« Je suis en appui technique structurant, mais le cœur de CLR, c'est le livreur par le livreur, clairement. C'est la confiance puis ils savent de quoi ils parlent, il y a un vrai partage d'expérience et de vécu similaires, donc ils peuvent avancer. » (Myriam)

La **deuxième source de légitimité provient de l'expertise** et des savoir-faire syndicaux qui relèvent du « capital militant » de chaque militant. Quand on demande à Laurent, responsable de l'« Union Indépendant », les raisons pour lesquelles il a la charge du dossier des livreurs de repas, il met en avant ses connaissances fines acquises grâce à son implication sur le sujet depuis l'arrivée des plateformes.

« Pourquoi c'est moi ? Parce qu'à la CFDT, celui qui connaît le mieux le dossier des travailleurs indépendants, c'est moi. Tout simplement. Je n'aime pas parler comme ça, mais c'est la réalité. C'est ça, celui qui a toute l'histoire. Par exemple, j'ai rencontré Jean-Baptiste Lemoyne, l'ancien ministre des PME, il y a quelques mois. Ce monsieur avait tendance à vouloir réécrire l'histoire. Je lui ai dit « Attendez, ce n'est pas ça l'histoire ». J'ai cet avantage que les autres n'ont pas. Et d'ailleurs, dans les négos, on va avoir cette longueur d'avance, parce que j'ai participé à toutes les négos autour des travailleurs des plateformes depuis qu'il existe des négos, que ce soit avec Uber, que ce soit avec l'État, que ce soit avec des agglomérations, j'ai toujours été là. Donc je me souviens parfaitement de tout ce qui a été dit et fait par les uns et les autres. Donc ils ne pourront pas réécrire l'histoire et on pourra s'appuyer certainement sur un certain nombre de choses qui ont déjà été faites. Par exemple, la carte professionnelle VTC, c'est moi qui l'ai négociée. Le fait qu'il y ait eu une professionnalisation du métier de VTC en 2016 et 2017, la discussion, la création de la carte professionnelle, l'élaboration du cahier des charges pour l'examen, tout ça je l'ai écrit avec la DGT, je l'ai négocié dans le bureau d'Alain Vidalies. J'étais là tout le temps. Ils ne peuvent pas me raconter autre chose, et ils le savent. Les plateformes le savent très bien. »

Comme c'est le cas pour les ressources relationnelles, cette légitimité basée sur l'expertise et les savoir-faire syndicaux se recoupe avec la légitimité institutionnelle, dans la mesure où il faut un certain capital militant reconnu par les pairs pour avoir un mandat syndical, mais il faut aussi que ce capital militant s'acquiert en occupant cette position institutionnelle.

Le **troisième type de légitimité se base sur la relation de confiance** qui s'instaure entre syndicalistes et livreurs. Cela rejoint le « syndicalisme de proximité » défendu par la CFDT. Si cette légitimité est celle sur laquelle les militants locaux peuvent s'appuyer, ce n'est pas

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

forcément leur apanage. Selon Laurent, qui pratique le développement syndical depuis longtemps, cela constitue la démarche même de celui-ci :

« On a été à la pêche aux militants. Je vais vous donner l'exemple de C. où on a Abdou qui est maintenant complètement impliqué. Pour que je trouve Abdou, il a fallu que j'aie un mois et demi à C. avant de le voir, et j'y allais trois fois par semaine. Parce que d'abord il y a une méfiance : ma tête n'est pas une tête de livreur à vélo, il faut être clair. Je ne fais pas partie de leur communauté, donc il y avait une vraie méfiance au départ, il a fallu acquérir leur confiance et montrer notre utilité et après on nous a présenté les chefs de file : c'est Abdou et Kevin à C., c'est Naïm à B., c'est Ali à P., c'est Ismaël à R., c'est Paul à S. Mais tout ça a demandé énormément de temps, et le développement des sections syndicales, des collectifs de défense des livreurs à vélo ont été créés comme on organise un collectif de défense des salariés dans une entreprise. »

- ***L'intégration en question : les livreurs dans l'organisation syndicale***

Si les *leaders* de collectifs sont habitués au militantisme – qui n'est toutefois pas nécessairement syndical – et qu'ils se socialisent au syndicalisme au fur et à mesure de leurs engagements, les autres livreurs moins engagés ont des rapports plus ambivalents aux pratiques et aux organisations syndicales (Abdelnour et Bernard, 2019b ; Marchadour, 2022). D'une part, ils sont reconnaissants de ces militants qui créent des espaces de solidarité et qui s'engagent à leur côté. Mais d'autre part, ils restent plus ou moins distants des syndicats en tant qu'organisation, voire, dans certains cas, méfiants. Peu ou pas habitués aux pratiques de représentation et de délégation, confrontés à des organisations syndicales affichant les positions divergentes des différentes, ces livreurs non-engagés perçoivent les logiques syndicales comme des réalités étrangères et peu compréhensibles.

Les rapports des adhérents du collectif CLR à la CFDT ne se recoupent pas forcément avec leur reconnaissance vis-à-vis de Mathieu, leur *leader* qui s'y investit beaucoup. La CFDT est pour eux une organisation à laquelle le collectif s'affilie, sans qu'ils s'y identifient complètement – ils emploient souvent « eux » pour parler de la CFDT.

D'un côté, ils reconnaissent bien que ce sont les apports de la CFDT qui ont permis de faire évoluer leurs activités, par exemple avec la mise à disposition d'un bureau et d'une militante et la mise en lien avec divers interlocuteurs comme des représentants des plateformes ou les pouvoirs publics. Leurs propos illustrent cette reconnaissance des apports de la CFDT :

« La CFDT apporte beaucoup, parce que la CFDT, il faut savoir qu'ils nous ont donné un bureau, ils nous mettent en place un bureau pour faire les permanences, ils ont les contacts en fait, dans la CFDT. (...) En fait, ils nous ont permis d'avoir des rendez-vous avec les directeurs de Paris, des gens quand même importants, avec qui on n'a pas le choix que d'avoir une réunion pour faire bouger les choses. Donc la CFDT, c'est ce qui a fait évoluer principalement l'UNION livreurs. » (Vincent)

« On va bénéficier du savoir-faire de la CFDT, de leur aide. Ça aide. Parce que nous, on ne connaît pas. On n'est pas des militants. Mais eux vont nous aider à avoir un cadre juridique, c'est ça très important. Pour pouvoir en fait travailler sur les problèmes et les problématiques

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

du métier. Et ici, l'améliorer, et aussi de savoir comment réclamer ces droits. Parce que tes droits sont là, mais il faut savoir comment les réclamer. Il faut une voie légale, juridique. Ils sont là pour nous aider. » (Mehdi)

D'un autre côté, les adhérents du collectif CLR peuvent toujours rester plus ou moins distants de la CFDT. Le propos de Youssef qui inclut l'organisation syndicale dans les « élites » en est un exemple. Dans certains cas où les adhérents ont connu une autre socialisation militante, la logique organisationnelle propre au syndicat leur apparaît incompréhensible. C'est le cas de Vincent, qui s'engage aussi dans le mouvement des Gilets Jaunes. Il trouve notamment les contestations syndicales trop « respectueuses ». Pour lui, la rivalité entre les organisations syndicales n'a pas non plus de sens, car

« Ils sont tous pareils. C'est juste le nom qui change, mais le fonctionnement à l'intérieur, c'est pareil. » « Donc c'est ça que je ne comprends pas, c'est pourquoi vous ne vous aimez pas, vous faites tous pareil. Ce n'est pas des concurrents, ils font comme vous. »

- ***Une stabilisation difficile du collectif***

Le manque de perspective professionnelle, l'usure corporelle et l'instabilité de revenu font de la livraison de repas un travail passager pour la plupart des livreurs (Jan, 2018). Ce fort *turn-over* constitue un facteur de déstabilisation du collectif qui doit se confronter perpétuellement au renouvellement très – trop – rapide des livreurs, dont les adhérents au collectif CLR. L'absence d'assise financière pour mener une action et pour indemniser le temps d'engagement des membres mobilisés sur des actions collectives a été particulièrement préoccupante :

« C'est un petit peu la problématique de l'UNION livreurs aujourd'hui, c'est qu'ils n'ont pas de fonds pour financer ça (poste de coordination), il n'y a rien. (...) Enfin il y a juste la prise en charge du temps que Mathieu passe aux négociations professionnelles à Paris, mais ça ne raconte pas du tout le boulot de terrain. » (Myriam)

Du point de vue des *leaders* de mobilisations, le manque d'accès à la plupart des droits syndicaux – et aux ressources que ces droits procurent – signifie également l'impossibilité d'avoir une perspective d'engagement stable, en tant que syndicaliste permanent. Si un tel engagement syndical n'est jamais une évidence, car il est avant tout conditionné par la logique de cooptation, rester livreur est une voie particulièrement limitée pour y parvenir. Dans ce contexte où l'engagement doit se faire uniquement sous la forme du bénévolat, les probabilités sont réduites de trouver une personne qui cumule la volonté, la disponibilité et la compétence.

Le propos suivant de Myriam montre par exemple que le cas de Mathieu est assez exceptionnel, et présente même deux types de risques : le fait que le collectif CLR s'appuie sur sa personnalité charismatique, c'est-à-dire la dépendance du collectif à un individu, et le rapport utilitariste (syndicalisme de service) qu'engendre cette asymétrie entre le capital militant de Mathieu et la plupart des autres livreurs :

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

« Alors en plus sans parler de la disponibilité, il y a quand même aussi des questions de compétences, enfin il faut trouver les deux et ce n'est quand même pas simple. C'est pour ça que je dis, Mathieu c'est une perle quand même parce qu'il donne de lui, il donne de son temps, alors il aime ça aussi, mais c'est la limite en fait du truc, mais c'est peut-être la limite... oui c'est pareil on retrouve exactement ça dans les syndicats de manière classique, entre « j'adhère pour le service rendu » ou « j'adhère pour y agir », et ça, ça a toujours été dans les collectifs, ce n'est pas une nouveauté, non c'est vrai. » (Myriam)

• **Conclusion**

Nous venons ainsi d'analyser les mobilisations des livreurs à vélo, et en particulier celle du collectif CLR, en nous focalisant sur les trois questions suivantes : question des ressources de mobilisations, celle de la mise en place d'une politique cédétiste de développement syndical envers les livreurs, et celle des rapports entre les livreurs et la CFDT. En ce qui concerne la question des ressources de mobilisations, nous avons tout d'abord constaté que le travail de livraison de repas sur plateforme est rempli d'autant de facteurs d'indignation que de déception quant à la possibilité de l'amélioration ou de la prise en considération des voix de livreurs, surtout quand il s'agit d'une démarche individuelle.

Si c'est une population qui est généralement peu dotée des ressources pour se mobiliser, des livreurs qui ont entrepris l'initiative de créer ou d'animer un collectif et/ou qui y participent plus ou moins activement possèdent certaines ressources incorporées de mobilisation qu'ils ont construites dans leur engagement antérieur, qui, pourtant, ne passe souvent pas par l'engagement syndical. Si le syndicalisme n'était pas complètement inexistant dans la vie professionnelle précédente chez les livreurs, leur rapport au syndicalisme se caractérisait plutôt d'échec, soit par la discrimination syndicale soit par le manque de stabilité pour s'en rapprocher. Ces ressources incorporées étant insuffisantes pour accéder aux interlocuteurs patronaux ou politiques, le collectif CLR 'UNION livreur a été soutenue par la CFDT qui lui apporte d'autres types de ressources – matérielles et relationnelles.

À propos du choix cédétiste de s'investir dans le dossier des livreurs, nous avons montré que ce choix n'est compréhensif que situé dans l'ensemble du processus cognitif qui traduit les enjeux du travail des plateformes. La lecture cédétiste mettait cette forme du travail en lien avec la transformation du monde du travail voire de la société. En ce sens, on peut dire que la CFDT s'investit non seulement dans la cause des livreurs à vélo, mais aussi dans les enjeux que posera cette transformation incarnée par les travailleurs des plateformes. Par la transformation, elle entend à la fois des risques et menaces que représente le travail des plateformes, mais aussi des critiques qu'il adresse au fonctionnement actuel du monde du travail ainsi que des perspectives qu'il laisse entrevoir.

Le sujet des travailleurs de plateformes suscitant des tensions et des interprétations divergentes, la mise en place d'une politique de syndicalisation auprès des travailleurs des plateformes. Ces contraintes qui sont de nature institutionnelle ou/et organisationnelle montrent aussi comment différents paradoxes et dilemmes repérés dans le troisième chapitre agissent dans ce cas concret

Chapitre 1 – Les travailleurs des plateformes

des travailleurs de plateforme. Nous avons vu également des récits de syndicalistes qui, tout en ayant mené des actions de développement auprès d’eux, racontent différentes perceptions vis-à-vis de cette catégorie des travailleurs.

Enfin, nous avons étudié des rapports entre les livreurs et la CFDT à travers trois questions suivantes : celle concernant des sources de légitimité, celle de l’intégration des livreurs et celle de la stabilisation de collectif. Les livreurs à vélo sont en général peu familiers aux pratiques syndicales instituées, les militants cédétistes sont sollicités de les accompagner, mais aussi de parler au nom des livreurs dans un espace de représentation.

Se pose alors une question de savoir comment représenter et défendre l’intérêt des travailleurs sans leur confisquer la parole. Plusieurs sources qui légitiment différents rôles syndicaux ont été repérées, telles que la responsabilité institutionnelle se basant essentiellement sur la position institutionnelle occupée, les connaissances en la matière qui comprend à la fois l’expertise et les savoir-faire syndicaux, et la relation de confiance construite dans un contact répété et régulier avec les livreurs.

Si des syndicalistes non-livreurs obtiennent des légitimités auprès des livreurs, l’intégration de ces derniers dans la CFDT – en passant par « UNION Indépendants » – reste incertaine. Leur sentiment d’appartenance au collectif CLR prime sur leur sentiment d’appartenance à « UNION Indépendant » ou à la CFDT. Ainsi, leur rapport à la CFDT est pour le moment caractérisé par une certaine distance. Parfois, quand il s’agit d’un individu qui s’est socialisé dans une mobilisation « hors syndicale » comme les Gilets Jaunes, il peut garder une posture critique à l’égard des aspects institutionnels et de ce qui lui apparaît des désaccords dénués de sens entre différentes organisations syndicales.

Enfin, la question de stabilisation a également été posée, notamment en l’articulant avec le manque de solidité financière et la dépendance du collectif vis-à-vis de leur leader Mathieu, qui, dans le cadre actuel de la livraison de repas sur plateformes, pourrait très difficilement espérer stabiliser son engagement.

En partant à chaque fois d’un étonnement sociologique sur ce cas – comment une catégorie des travailleurs à priori défavorable à l’action collective réussit-elle à se mobiliser ? comment un syndicat basé historiquement sur le salariat stable commence-t-il à s’engager pour les livreurs à vélo qui ne constituent tout au mieux que quelques dizaines de milles ? quels sont les rapports entre ces deux acteurs qui n’ont sociologiquement que peu de chance de se croiser ? –, ce chapitre avait pour objectif de croiser des questions générales sur le développement syndical et une analyse concrète du cas des livreurs à vélo.

Bien qu’il reste encore un long chemin à parcourir pour que le syndicalisme des livreurs obtienne une avancée significative, qu’il se développe de manière durable et stable, le changement semble déjà entamé. En ce sens, leur syndicalisme reste toujours en riche d’enseignement sur le développement syndical.

* *
*

Les livreurs à vélo des plateformes incarnent les nouvelles marges de l’emploi et les nouvelles modalités de travail qui sont apparues avec la démocratisation des outils numériques, du digital et des réseaux sociaux. Une abondante littérature a été consacrée à cette révolution qui a bousculé en profondeur les institutions traditionnelles du salariat. Cette révolution est également culturelle et sociale. Elle réinterroge la valeur travail, les conditions socialement justes et acceptables de son exercice, les mécanismes de discrimination à l’emploi et les inégalités des sociétés « modernes », nos modes de consommation des biens et services, les systèmes de protection sociale et les solidarités, les rapports de forces entre travailleurs et employeurs-plateformes-clients...

Les réseaux sociaux incarnent un autre pan de cette modernité.

Leur (omni)présence et leur influence se sont extraordinairement renforcées durant les dernières décennies. Nos relations sociales se sont recomposées en profondeur à leur contact. Le monde du travail n’a pas échappé à cette vague et les organisations syndicales se sont logiquement emparées de ces nouveaux outils de communication et de socialisation. Le chapitre suivant interroge ces usages nouveaux et les enjeux associés, bien moins anodins qu’ils peuvent paraître au premier abord.

Chapitre 2. Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Contrairement aux États-Unis et à la Grande-Bretagne qui se sont intéressés dès le début des années 2000 (Diamond & Freeman, 2002 ; Greer, 2002) aux liens entre syndicalisme et Internet, et aux opportunités de développement offertes par les outils numériques, les travaux sur ces sujets sont tardifs et peu nombreux en France (Pierson, 2007 ; Brusadelli et Caveng, 2014 ; Benedetto-Meyer et Willemez, 2021 ; 2022). Si les raisons de ce retard sont sûrement multifactorielles, l'une d'elles peut être liée au fait que la sociologie française a longtemps entretenu un rapport distant au numérique, considéré comme un objet d'étude à part entière constituant une sous-discipline, et n'a pas saisi son caractère transversal pouvant être appréhendé au sein des recherches en sociologie du travail ou des relations professionnelles.

Si les quelques recherches croisant sociologie du syndicalisme et du numérique s'intéressent aux usages des réseaux sociaux (Boullier, 2020) et des outils numériques en général dans l'activité syndicale, notre travail s'inscrit dans cette démarche mais souhaite aller plus loin en questionnant le rapport des syndicats aux Big Tech⁶. Plus encore, nous formulons la question de l'avenir des corps intermédiaires à l'ère de l'intelligence artificielle (Tighanimine, 2019 ; 2023) qui est au cœur des plateformes d'intermédiation sur Internet. Nous envisageons justement ces tiers de confiance comme une généralisation du concept de corps intermédiaire. Nous avons pu l'observer en France au moment du mouvement des Gilets jaunes lorsque Facebook a été en mesure de se substituer auprès de ces derniers aux médias, aux syndicats et aux partis politiques.

Ce réseau social a permis de coordonner à distance et à grande échelle l'action d'individus qui ne se connaissaient pas et qui se sont mobilisés sans engager beaucoup de moyens financiers, humains ou logistiques. Facebook a donc bousculé les logiques traditionnelles de la mobilisation, de l'information et de la communication politique.

L'enquête

Les données mobilisées sont issues d'une recherche conduite entre 2019 et 2023, dans le cadre d'un mémoire puis d'une thèse de doctorat en sociologie, s'intéressant à la question du rapport des syndicats aux outils numériques, aux plateformes de réseaux sociaux et à leur idéologie. Entrer par la porte du travail numérique des syndicats a permis la formulation d'une problématique plus fondamentale : comment se pratique le syndicalisme aujourd'hui à l'ère des réseaux sociaux et de leurs algorithmes de recommandation liés à différents scandales politiques et sociaux.

Le matériau comprend des entretiens (n=21) réalisés avec des responsables syndicaux à différents niveaux, chargés des questions liées au numérique, à la communication, aux implications du déploiement d'outils de l'intelligence artificielle au sein des entreprises, ou à la fidélisation et au

⁶Appelées aussi "Big five" ou "Gafam", il s'agit des entreprises Google (devenue "Alphabet", qui possède le réseau social YouTube) ; Amazon ; Facebook (devenu "Meta", la semaine des révélations de l'affaire dite des "Facebook files", qui possède WhatsApp et Instagram) ; Apple ; Microsoft (qui possède LinkedIn).

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

recrutement d'adhérents. Parmi eux, des secrétaires nationaux et des secrétaires généraux de fédérations (éducation, fonctionnaires, cadres...), des secrétaires confédéraux (en charge du numérique ou du développement et de la formation) ainsi que des directeurs et directrices de l'information et de la communication, soit des syndicalistes décisionnaires et initiateurs de projets et de changements sur les questions qui nous intéressent. Nous avons également interrogé des responsables des réseaux sociaux (n=3). Nous nous sommes aussi entretenus avec des délégués syndicaux (n=2) ayant la particularité d'être très actifs sur les réseaux sociaux au point d'être remarqués par les membres de la confédération. Enfin, nous avons interrogé des prestataires d'une agence de communication (n=2) à laquelle font appel certaines fédérations. Si la majorité des syndicalistes interrogés évoluent à la CFDT, notre corpus compte également des entretiens avec des membres de la CGT.

Enfin, si notre recherche est fondée principalement sur des entretiens, elle s'appuie aussi sur des observations régulières de comptes de réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn...) gérés par les organisations (ou ceux de certains interviewés), ainsi que sur des sources écrites telles que les documents d'orientation et de résolution des congrès de la CGT et de la CFDT.

A. LA CONTRAINTE AU CHANGEMENT À L'ÈRE DES RESEAUX SOCIAUX

De manière générale, les syndicats et leurs membres les plus médiatisés ont eu du mal à investir les réseaux sociaux. Les comptes Facebook des structures syndicales ont tardé à arriver et n'affichent que peu de « fans ». La page CFDT en comptait moins de 20 000 en 2019 et moins de 30 000 en 2023, alors que la confédération enregistre plus de 620 000 adhérents. Florian Meyer, ancien directeur de l'information et de la communication, expliquait dans une interview en février 2019 que devenir fan de la CFDT sur Facebook était un « acte militant ». « *Quand on connaît l'image qu'ont les syndicats en France, même les adhérents réfléchissent à deux fois avant de faire le pas.* »

Les réseaux sociaux sont à la CFDT une préoccupation antérieure au Mouvement des Gilets jaunes. Un fichier pratique de « La communication syndicale à l'heure des réseaux sociaux » ainsi qu'un « Guide d'utilisation des réseaux sociaux » étaient par exemple publiés en mars 2018 sur le site de la CFDT Ile-de-France. S'adressant à ses militants, l'équipe de l'Union régionale CFDT Ile-de-France y fait la promotion de l'usage des réseaux sociaux et explique leur nature, leurs publics, ainsi que quelques chiffres clefs. Les réseaux sociaux sont envisagés en « *complément des rencontres de terrain et des autres outils : affiches, tracts, campagne d'e-mails et/ou SMS* », et l'union régionale précise dans le document considérer l'intégration d'un « *module de formation sur l'utilisation des réseaux sociaux dans la formation « Réussir sa communication écrite* ». »

Bien avant 2018, certaines fédérations ont pris l'initiative de se mettre au numérique et aux réseaux sociaux en particulier. Le Sgen-CFDT est la fédération affiliée à la CFDT la plus en avance et la plus active en la matière. Dès 2014, une grande campagne de développement sur les réseaux sociaux y a été initiée, accompagnée du déploiement de formations sur l'usage des

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

réseaux sociaux pour les militants. Les réseaux sociaux sont donc devenus centraux dans les pratiques de la fédération qui alloue d'ailleurs de plus en plus de moyens pour les développer.

« C'est-à-dire qu'avant 2014, on ne faisait pas de formations de militants à l'utilisation des réseaux sociaux. Maintenant, c'est pratiquement 1/3 de nos temps de formation. Budgétairement aussi, ça prend une place de plus en plus importante, parce qu'on fait y compris appel à des structures extérieures, à des entreprises privées de communication parce que c'est un métier, une compétence et des connaissances dont on ne dispose pas forcément en interne (...) Puis c'est aussi dans les pratiques une autre approche, parce qu'on ne voulait pas non plus tomber dans le piège qui était en gros, comme on est sur les réseaux sociaux, on n'a pas besoin de faire autre chose. Et pour nous, l'usage des réseaux sociaux est complémentaire, articulé à la présence sur le terrain. Donc nous, on se dit que le militantisme aujourd'hui repose sur deux jambes : la présence sur les réseaux sociaux, et la présence sur le terrain. Et l'un doit aider l'autre. » (Secrétaire général adjoint de fédération)

La communication et le numérique en général impliquent donc des compétences et des connaissances qui, si elles ne sont pas disponibles en interne, nécessitent de faire appel à des prestataires extérieurs. En interne justement, l'équipe du Sgen rencontrée en 2019, chargée de la communication et de la formation, se composait de trois personnes à plein temps, s'occupant du site de la fédération, des contenus pour informer les syndicats et militants (newsletters, articles, interview, guides...), des formations à destination des militants et de la gestion des comptes sur les réseaux sociaux. Il est intéressant de mentionner que ces personnes ont appris le métier "sur le tas", sont d'anciens enseignants (deux hommes et une femme) qui avaient un blog ou une certaine appétence pour l'écriture. Ils sont plus âgés que la moyenne des individus évoluant dans ces secteurs, et utilisent des expressions relatives au Web plutôt désuètes (« NTIC », « Webmaster », « Webinar »).

« En 2012 est passée une petite annonce du journal interne qui recherchait un Webmaster. C'était a priori un poste à temps plein et en télétravail, en particulier pour des raisons financières de la fédération. Donc j'ai fait acte de candidature (...) De mon point de vue déjà à l'époque, Webmaster, c'était pas seulement faire des copier/coller de texte. Il y avait quand même un minimum de travail rédactionnel, même si ma formation a été sur le tas... J'ai commencé à m'intéresser à Internet à la fin du siècle dernier... » (Secrétaire fédéral secteurs communication et formation syndicale d'une fédération)

Ancien professeur de français, ce militant tenait un blog dès l'apparition de ce medium dans lequel il chroniquait sa vie professionnelle. Son intérêt pour les outils numériques, une pratique régulière sans formation préalable et des collaborations avec des professionnels de la communication lui ont permis de se professionnaliser. Un changement de paradigme au sein de sa fédération a également permis l'émergence de ce profil de militants. En effet, le secteur information n'était pas une entité à part entière mais un service parmi d'autres de la fédération. Ce n'est qu'en 2010 que le secteur communication a émergé, actant une « reconnaissance politique de l'information par ceux qui la font ».

« Entre mon arrivée et maintenant (2019), je ne fais absolument plus le même métier. Je me suis rendu compte que j'ai écrit webmaster sur ma signature Internet, mais en fait c'est peanuts dans la mesure où les évolutions informatiques font qu'on utilise maintenant Wordpress et que

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

tous les membres de l'appareil fédéral sont censés pouvoir contribuer directement, mettre en brouillon, en attente de relecture leurs publications (...) Mais en fait, on ne fait plus le même travail qu'on faisait au début en termes de préparation des publications numériques qu'on va mettre en ligne. Et donc, face à ça, est apparue petit à petit la nécessité d'investir les réseaux sociaux. » (Secrétaire fédéral secteurs communication et formation syndicale d'une fédération)

Cécile Guillaume et Sophie Pochic (2009) se sont intéressées à la professionnalisation de l'activité syndicale au sein de la CFDT. Elles font le constat que la définition usuelle de la compétence syndicale, soit « *le produit d'une rencontre entre des qualités individuelles se traduisant dans des dispositions à militer, des savoirs syndicaux accumulés au fil des expériences sur le terrain et une dimension vocationnelle* » (Bérout et al, 2011) était de plus en plus éprouvée par la nécessité d'adopter de nouvelles compétences extérieures aux savoir-faire syndicaux. Si l'évolution des moyens de communication, leur démocratisation et la possibilité de s'adresser au plus grand nombre ont rendu attrayante l'adoption de nouvelles compétences numériques, cette dernière a été accompagnée de quelques désillusions et difficultés, rendant nécessaires le recours à des professionnels et l'amorce d'une véritable réflexion sur les besoins identifiés et leur pertinence pour l'action syndicale.

« Malgré ça (le nombre d'adhérents de la CFDT), on n'arrive pas à avoir une page Facebook avec 300 000 abonnés. Mais aussi parce qu'on est jeune hein, c'est une nouvelle forme de communication pour nous.

- *Pourquoi 300 000 ? Vous questionnez l'intérêt d'avoir ces abonnés sur Facebook ?*

Oui, le service com' le fait, en collaboration avec tout le monde. On est dans la transversalité, sachant qu'en plus, nos formes de communication s'articulent. Quand on a un magazine papier, plusieurs magazines papiers, le magazine renvoie à des articles sur le site ou sur Facebook, mais Facebook et le site renvoient au magazine papier. Ça aussi, on a appris à travailler une stratégie de communication, à avoir une politique de communication qui fait que chaque outil est le relai d'un autre. » (Secrétaire général adjoint d'une fédération, février 2019)

Selon notre interlocuteur, au sein de cette fédération, une chronologie faisant état du rapport aux réseaux sociaux peut se résumer comme suit. De 2014 à 2015, le temps était à l'audit des besoins en matière de communication. De 2015 à 2016, à celui de l'élaboration de la stratégie de communication. Enfin de 2016 à 2017, celui de la mise en œuvre. En 2019, la fédération commençait à récolter quelques fruits (des adhésions), surtout auprès des jeunes actifs.

Si quelques résultats positifs sont au rendez-vous, la maîtrise des réseaux sociaux ne semble pas encore optimale à cette époque. On le verra dans les parties qui suivent, les plateformes rendent la tâche difficile au syndicat car une fois que des contenus sont créés et publiés, il faut les rendre visibles pour qu'ils soient lus et partagés. Sur Google et Facebook, des connaissances et des moyens financiers sont indispensables pour améliorer leur référencement soit leur visibilité sur les moteurs de recherche et leur adéquation avec les requêtes des internautes. On est loin de l'aisance avec laquelle, malgré des fautes d'orthographe pour lesquelles ils ont été raillés, les Gilets jaunes arrivent à communiquer et mobiliser. Différentes raisons peuvent expliquer cela.

- ***Des réseaux sociaux difficiles à saisir***

Si la modification de l’algorithme de Facebook survenue en 2018 a favorisé la fonctionnalité “groupe” de la plateforme, la fonctionnalité « page » (et plus précisément, l’engagement des utilisateurs sur les pages) a été négativement affectée. Or, les marques, les artistes mais aussi les partis politiques, les médias et les syndicats utilisent les pages et non les groupes. Sur le moment, sans forcément en voir les conséquences directes et faire le lien avec le contexte politique de l’époque, cela a beaucoup affecté l’usage et la compréhension du réseau social par les militants, comme en témoigne en mars 2019 le secrétaire fédéral des secteurs Communication et Formation syndicale du Sgen.

« Quand je reprends les stratégies que nos prestataires ont demandé de poursuivre sur les quatre dernières années depuis qu’on a fait le bilan des élections de 2014, et qu’on est entrés dans cette démarche de faire de notre fédération une tête de pont fédérale, petit à petit c’est les syndicats qui vont gérer. Le nombre d’évolutions dans ce que nous ont conseillé et préconisé nos communicants... Parfois, on va demander “oui mais pourquoi y a trois mois tu me disais encore ça et maintenant, tu nous demandes de faire complètement autre chose ?” Moi si on ne me donne pas les explications, je ne suis pas convaincu. Et comme les explications sont parfois d’un tel niveau de technicité... Entre temps, j’ai compris l’histoire des groupes Facebook, mais j’ai bien mis 6 mois à comprendre... Et donc voilà, effectivement cette semaine, on est en demande pour définir nos nouveaux besoins de formation par rapport aux réseaux sociaux dans la mesure où, actuellement, je ne sais plus trop quoi dire. J’ai l’impression que le message que je peux faire passer, les associations avec les trucs locaux, les hashtags bien choisis, les commentaires créés par soi-même parce que l’algorithme est un peu bête, il va voir que y a des commentaires et ils ne se demandent pas si c’est nous même qui faisons les commentaires... J’ai l’impression que je ne suis plus entièrement en phase. Il y a des éléments du paysage, de l’univers Facebook qui m’échappent. Et si je dois continuer à dire aux gens comment bien faire, il faut que je me forme (...) On travaille beaucoup avec nos communicants, on leur demande “expliquez-nous ce qu’on doit dire aux copains, parce que là nous-mêmes, on ne sait plus trop bien quoi faire par rapport à cette façon de privilégier le fonctionnement par groupes fermés. Et, les réflexes qu’on avait y a encore pas longtemps de dire aux copains pour que ça marche, essayez d’avoir des réponses à vos postes, d’avoir des commentaires, bons ou mauvais, on s’en fiche, pensez à faire des associations... » (Secrétaire fédéral secteurs communication et formation syndicale d’une fédération)

En outre, si les Gilets jaunes n’ont de comptes à rendre à personne et n’ont pas à faire vérifier et valider leurs contenus avant de les publier (avec parfois comme résultat la diffusion d’informations fausses et outrancières...), les syndicalistes de la CFDT sont soumis à certaines règles. Une lourdeur administrative que ne colle pas vraiment avec l’instantanéité inhérente aux réseaux sociaux.

« En 2014, je me disais que Facebook allait devenir un truc de vieux (...) Mais ils ont une capacité à changer, évoluer... Ça m’énerve (rires). Je n’ai pas pratiqué pendant deux mois la mise en ligne de vidéos pour rien. La dernière fois que je voulais le faire, j’ai été voir mon collègue et je lui ai dit “ça a encore changé !” (...) En tant qu’usager on s’en fiche, on voit à peine les différences. Mais en tant que personne qui gère une page, ça bouge à une vitesse effrayante. Ils ont des capacités de réaction que j’envie parfois, parce que le corollaire de la cohérence, la continuité d’un corps intermédiaire comme un syndicat fait qu’il y a des lourdeurs. Et parfois les choses évoluent moins vite, malgré une certaine liberté de ton qu’on

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

a ici parce que la communication instantanée fait qu'on ne peut pas tout faire valider (...) Ça nous arrive aussi, pour coller à l'actualité, une fois qu'on connaît la ligne de se lancer. Et si c'est une connerie, tant pis. Mais pour d'autres aspects notamment organisationnels, une structure comme une organisation syndicale n'est pas ce qu'il y a de plus réactif. » (Directeur de l'information et de la communication, mars 2019)

Ce directeur de l'information et de la communication, qui gérait en 2019 une équipe de vingt-neuf personnes, a également appris ce métier par la pratique, d'abord comme salarié dans le monde associatif puis à la CFDT où il était initialement adhérent. Son premier recrutement en 2013 était destiné à la structuration de l'utilisation des réseaux sociaux au sein de la confédération et un an plus tard, il était nommé directeur.

Parmi ses autres missions, la modération interne consistant notamment à rappeler aux militants quelques règles de vigilance et de bonne conduite sur les réseaux sociaux. Cette tâche nous est présentée comme étant avant tout dans leur intérêt, afin d'éviter qu'ils ne s'exposent à des poursuites judiciaires venant de leurs employeurs comme cela a pu arriver à la suite de la publication sur un profil, une page voire un groupe étiqueté CFDT de messages jugés insultants ou diffamatoires.

« Un syndicat ne peut pas écrire n'importe quoi sur les réseaux sociaux comme ont très bien pu se le permettre les Gilets jaunes. Et c'est d'ailleurs ce qui a donné, et là c'est mon point de vue, autant de force à leur mouvement, avec un certain nombre de fausses infos qui ont circulé, sans aucune vérification, avec des montages de vidéos fausses, chose inimaginable chez nous. On pourrait se servir de ces procédés-là, mais c'est contre les valeurs de la CFDT, contre l'honnêteté de la CFDT... »

Bref historique des évolutions de l'algorithme de Facebook

Ce que décrit ce directeur au moment où nous le rencontrons en 2019, sans avoir en tête les l'historique des changements d'algorithmes de Facebook et leurs conséquences sur le travail des professionnels de la communication, c'est ce qu'ont également pu nous décrire les membres d'un autre corps intermédiaire que nous avons étudié, les journalistes.

« Y a des pratiques journalistiques qui sont très liées à Facebook, à l'algorithme, à ce que Facebook décide de mettre en avant. Quand y a un an ou deux, on a eu cette grande tendance où tous les médias se sont mis à faire de la vidéo (...), parce que Facebook avait dit aux médias "si vous faites des lives, ça paraîtra en avant dans les fils d'actualité". Y a eu un à moment ce truc là sur le Monde, le Huffington Post, qui envoyaient des reporters live, comme le fait Brut aujourd'hui avec les Gilets jaunes. Mais par contre aujourd'hui, on voit plus beaucoup de médias autres que Brut ou la télé, envoyer des reporters filmer des manifestations pendant 3 heures, parce que Facebook a décidé de dire "bon bah finalement la vidéo euh... C'est moins important." Et c'est là-dessus que Facebook peut mettre en danger les médias (...) Le jour où Facebook dit "finalement la vidéo, on arrête de la mettre en avant, maintenant c'est les groupes. On va moins mettre en avant les pages !", tous les investissements qui ont été faits en vidéo se retrouvent pourris. » Journaliste fact-checkeur dans un quotidien national, 2019

Il est intéressant de rappeler de manière brève et non exhaustive les grands changements depuis son apparition de l’algorithme derrière le fil d’actualités Facebook pour tenter de comprendre l’évolution du type de contenus choisis pour être affichés et ainsi, tenter de saisir les logiques informationnelles et économiques derrière.



Archive du premier post publié sur le blog de Facebook annonçant l’apparition du fil d’actualités. Source : <https://web.archive.org/web/20101114112237/http://blog.facebook.com/blog.php?post=2207967130>

En 2006, deux ans après son lancement, la plateforme qui ne proposait que des profils (qu’il fallait visiter pour voir les (nouveaux) contenus publiés par les utilisateurs) intègre pour la première fois une nouvelle fonctionnalité appelée “fil d’actualités”. Celui-ci suggère aux internautes connectés les activités et publications récentes de leurs contacts sous forme de fil. En 2009, ce sont les publications avec le plus de mentions “j’aime” (*like*) qui sont mises en tête du fil d’actualité. En 2015, la modification de l’algorithme fait que les “pages” qui publient trop de contenus promotionnels sont moins bien classées que les autres et une nouvelle fonctionnalité “voir en premier” est proposée. En 2017, l’algorithme de Facebook attribue plus de poids aux réactions exprimées avec les boutons exprimant les émotions “j’adore” ou “Grrr” (colère) qu’à celles avec le bouton “j’aime”. En outre, il visibilise davantage les vidéos qui ont été visionnées jusqu’au bout par les utilisateurs. En 2018, le nouvel algorithme de Facebook priorise les publications des profils et groupes par rapport à celles des pages.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Enfin, si les Gilets jaunes ont investi les réseaux sociaux pour s'informer, échanger et se connecter avec des proches (relations), s'organiser avec des proches (géographiques), en somme avec des objectifs simples et clairs, la multitude d'acteurs auxquels doivent s'adresser les syndicalistes salariés de la CFDT et de ses confédérations rend compliqué la définition d'une politique de communication que ce soit à la confédération ou au sein d'une fédération. Mais globalement, communiquer sur les réseaux sociaux sert surtout à informer et fidéliser. C'est également la possibilité (encore peu maîtrisée) d'apporter l'information à des personnes disséminées géographiquement.

En 2019, la direction de la communication ne s'occupe que de la communication de la confédération de la CFDT. Chaque fédération, union régionale et structure syndicale est décrite comme "autonome et libre de communiquer sur ce qu'elles souhaitent". Néanmoins, un travail de coordination et de veille est assuré auprès des responsables de communication des fédérations, et des échanges portant sur les projets, campagnes de communication ou formations sont organisés. La confédération initie tout de même les grands axes de communication, une manière de garder la main sur la cohérence générale des messages véhiculés et ainsi, sur le syndicalisme qu'elle veut montrer. Mais il semblerait que les fédérations tiennent à leur indépendance, au point de ne pas toujours suivre les orientations de la confédération. C'est ici que les réseaux sociaux offrent à la confédération une occasion d'atténuer l'indépendance des fédérations et autres échelons, qui semble parfois poser problème.

« On ne s'adresse qu'aux fédérations, qui choisissent de relayer ou non notre communication. On l'a toujours produite cette communication mais le plus souvent, les militants n'en voyaient jamais la couleur. Or là, par les réseaux sociaux, vous avez des adhérents ou même des gens qui ne sont pas adhérents qui ont accès directement à tout ce qu'on peut produire. »

Cette captation de l'attention des militants et (non-)adhérents via les réseaux sociaux n'est pas du goût de tout le monde parmi les fédérations, d'autant que de nombreuses innovations en matière d'information et de communication leur sont imputées.

Quelle division du travail d'information et de communication syndical, et pour quels objectifs ? De nos entretiens, il ressort que la fidélisation, bien que préoccupation de tous les échelons de la confédération, doit être du ressort des structures locales, des syndicats. Aux fédérations, le travail de formation syndicale des militants locaux, et la transmission d'outils pour opérer cette fidélisation à la suite d'une adhésion de départ décrite comme relevant souvent dans un premier temps d'une adhésion pour un service, que les militants tentent par la suite de transformer en une adhésion aux principes et aux valeurs de la CFDT.

« Là-dessus, faut que les copains localement aient les outils à la fois de communication, d'échange avec leurs adhérents, ne serait-ce que passer un coup de fil une fois dans l'année, pour dire "coucou, on sait que t'es là, on sait que tu payes ta cotisation ! Est-ce que t'as un souci ? Est-ce que tu souhaites parler de ton métier... Bon, ça fait vraiment partie des techniques, puis d'autres du type diffusion de messages en masse pour se rappeler au bon souvenir, mais aussi être en mesure de répondre aux sollicitations sur les choix politiques qu'on fait. »

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Ces dernières décennies, l'adhérent a été décrit comme non plus relié par un sentiment d'appartenance sociale au syndicat, la faute notamment à ce dernier qui n'a jamais vraiment su quelle place lui donner en interne (Bévort, 1994). Dans les travaux sur l'engagement syndical s'intéressant aux dimensions internes des organisations syndicales, l'adhérent syndical est même dépeint comme une « figure dévalorisée », et sa rétention au sein de la CFDT était déjà décrite comme associée par la majorité des responsables à l'offre de services et donc à une dimension utilitariste et non idéologique (Guillaume et Pochic, 2009).

Ce qui est sûr, c'est que la fédération du Sgen a mis le doigt sur de nouveaux besoins syndicaux, et est devenue l'exemple à suivre pour les autres fédérations. C'est d'ailleurs le Syndicat général de l'éducation nationale qui a fait appel le premier à la société 18h25 pour développer des outils, des ressources, des techniques de travail et des formations aux réseaux sociaux. Cette agence est d'abord présentée comme « éthiquement alignée » avec la confédération. L'un de ses cofondateurs a d'ailleurs été le premier à mettre en garde les militants sur l'avance qu'ont prise les mouvements d'extrême droite sur les réseaux sociaux.

- ***Des professionnels de la communication à la rescousse***

C'est à l'issue d'un appel d'offres remporté en 2014 que la société 18h25 basée en Alsace est devenue prestataire de quelques fédérations de la CFDT. La première mission qui lui a été confiée par le Sgen-CFDT, client peu ordinaire pour cette agence habituée à travailler avec des commerçants, consistait à créer un site Internet pour la confédération à la veille des élections professionnelles. Nous avons rencontré les deux fondateurs qui précisent très tôt dans notre échange qu'ils ne sont ni militants, ni adhérents de la CFDT. Le monde du syndicalisme leur était complètement étranger et c'est avec « neutralité » disent-ils qu'ils ont appréhendé ce client d'un nouveau genre.

« On est parti sur leur site Web, ils avaient écrit 4000 pages, mais Google n'avait indexé que 2 pages !! Donc tout ce qui était SEO, tout ce qui était technique était négligé parce que leur priorité était de mettre en avant les points de vue de TOUS les syndicats qui existent. Notre propos, c'était de leur dire de simplifier leurs messages, même s'ils abordaient des sujets très complexes. Si on cherchait « je veux adhérer à la CFDT » sur Google, « je veux adhérer au Sgen-CFDT », bah ils n'étaient pas visibles. » (Prestataire 1)

Alors qu'un sondage TNS-Sofres annonçait un recul de la CFDT aux élections de 2014, la stagnation du score obtenu a positivement surpris le Sgen, l'attribuant au duo qui avait amorcé un travail quelques mois auparavant avec ses équipes. À partir de là, la société 18h25 est devenue le prestataire privilégié du Sgen et d'autres confédérations. D'abord l'Uffa, via les anciens militants du Sgen ayant par la suite eu des responsabilités à l'Uffa. Puis d'autres fédérations comme la FGA (agroalimentaire) qui touche un petit public réparti dans de petites structures où il n'y a pas de sections syndicales, pas de correspondance syndicale, et pour qui investir les réseaux sociaux semble une manière de pallier cela.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

« Les personnels civils de la défense sont passés premiers aux élections, et j'ai bien compris que 18h25 avait pas mal bossé parce que... Un des commentaires que j'ai entendus, c'était "Eux ils ont fait ce qu'on leur disait de faire" alors que nous au Sgen c'est plus difficile. Déjà avec la déperdition, 85% des gens qui ont été formés ne mettent pas en pratique. Ensuite, la mise en pratique est souvent liée au temps dont on dispose et c'est rarement pour les équipes une priorité. Donc, nous on n'arrive pas à avoir un fonctionnement centralisé, voilà je vais le dire comme ça (rires). Finalement, on a beau proposer, inciter les équipes localement, elles font leur choix. » (Secrétaire fédéral secteurs communication et formation syndicale d'une fédération)

Si 18h25 a été sollicitée par des responsables de fédérations conscients des opportunités que peuvent leur offrir les réseaux sociaux dans le cadre de leur travail syndical, les syndicats et leurs militants à qui sont destinés les différents outils développés ont souvent exprimé de la résistance, notamment face à l'introduction de techniques empruntées au marketing et à la vente. « *Faire adhérer quelqu'un c'est une vente, et qu'une bonne vente, c'est de la pédagogie* » nous explique l'un des prestataires. Mais cette formule choc n'est pas exprimée dès la première rencontre avec les militants et notamment des enseignants avec qui les débuts ont été difficiles.

« On a fait un énorme boulot de formation. Ça, ça a été un gros truc. On arrivait y a 4-5 ans pour des formations, on croisait des gens dans les couloirs qui nous regardaient avec un regard assez noir parce qu'on était ceux qui allaient les obliger à utiliser Facebook (rires). Encore aujourd'hui, on se rend compte que parfois on dérange, parce qu'on force des gens à aller vers le terrain, à sortir de leur bureau, à arrêter de se planquer quoi ! Ceux qui se sont ramassés aux élections, ce sont ceux qui n'étaient pas sur les réseaux, pas sur leur site Web, pas sur le terrain. C'est un équilibre, un trépied. C'est le reflet de la vraie vie. C'est ce qu'appelle Laurent Berger un syndicalisme de terrain, un syndicalisme de proximité. Et les réseaux sociaux permettent ça. » (Prestataire 2)

Les élections professionnelles qui se sont tenues fin 2018 ont été pour quelques fédérations les premières opportunités de mise en place de formations sur les réseaux sociaux. Une militante de l'Uffa nous explique qu'au premier tour de table, l'hostilité à l'égard de ces outils et leur utilisation s'est exprimée de manière décomplexée. « *Non mais nous, on est contre les réseaux sociaux.* » Si convaincre les militants a été compliqué, faire l'unanimité auprès des responsables d'autres confédérations et de la CFDT l'a été d'autant plus. Le système confédéral entraîne des lourdeurs dans les procédures, et la priorité ou le dernier mot reviennent toujours aux instances dirigeantes de la centrale.

Lorsque par exemple, après une campagne d'adhésion lancée avec 18h25, certains syndicats du Sgen s'aperçoivent que de nombreux jeunes enseignants de certaines académies sont enclins à adhérer et à payer leur cotisation en ligne, la confédération ne peut installer un module de paiement sur son site car pour des raisons "administratives et financières", seul celui de la CFDT peut en être doté. Par ailleurs, la multitude des acteurs, des instances, des objectifs et des ambitions fait qu'il n'y a pas de vision commune globale partagée. Certes, tout le monde est d'accord pour numériser certaines pratiques et investir les réseaux sociaux, mais cela n'est pas suffisant pour inscrire ces actions dans une cohérence et surtout, dans le temps. Aux difficultés qu'imposent les plateformes qui demandent d'être expert et d'investir certains moyens s'ajoutent des difficultés propres au syndicat et aux humaines qui le constituent.

- ***Un rôle d'informateur difficile à endosser***

Finalement, les enjeux auxquels sont confrontés les membres de la CFDT sont liés à l'accès, au stockage et au partage de l'information. Le nombre de recherches, de rapports et de projets financés par la CFDT, des contenus à forte valeur informationnelle qui ne semblent pas atteindre les destinataires pour lesquels ils ont été élaborés tant leur visibilité n'est pas assurée. Pour des secrétaires confédéraux interrogés, ils sont forcément visibles car accessibles sur le site de la confédération. Une opinion que quelques militants fédéraux, praticiens des réseaux sociaux, agacés par cette position, ne partagent pas. Dès 2012, l'intention derrière la refonte du site était de proposer sur le Web un unique point d'entrée pour tous les interlocuteurs de la CFDT (adhérents, militants, journalistes, salariés qui s'intéressent à la CFDT...). Or, toutes ces personnes cible cherchent des choses et informations différentes, et arrivent sur un site qui comportent énormément d'informations. L'une des réflexions amorcées en 2019 et que nous a confié le directeur de l'information et de la communication de l'époque a été de repenser le site en un ou plusieurs sites pour mieux orienter toutes ces cibles et les aider à s'y retrouver.

Tous les éléments détaillés jusqu'ici montrent que les responsables syndicaux de la CFDT sont conscients des failles qui mettent en difficulté leur rôle d'informateur. Vouloir adopter des outils issus du marketing tels que ceux dédiés à la gestion de la relation client est révélateur d'une envie de se professionnaliser et d'être en mesure de répondre aux exigences du numérique et des plateformes. Les CRM pour *customer relationship management* ou gestion de la relation client (GRC) sont un ensemble d'outils et de techniques mis en place pour recueillir, traiter et analyser les informations sur les clients et prospects. On voit bien ici l'orientation que souhaite prendre des responsables des fédérations dès 2019, notamment au Sgen qui ont été à l'époque freinés par les coûts qu'impliquent un tel projet.

« Construire un CRM efficace (...) c'est un budget qui dépasse les choix politiques qu'on a été en mesure de faire (...) On a essayé d'impliquer la CFDT dans le truc, mais des lourdeurs font que finalement, on va sans doute être obligé de faire le nôtre... Voilà. Disons que, quand vous posez la question de l'effet d'entraînement sur d'autres fédérations, je crois que oui, parce qu'à un moment donné, ça s'est fait en direct et sans passer par la confédération. »

Un CRM à l'échelle confédérale, des enquêtés ont pu nous en parler en 2022, au moment de son déploiement malgré de nombreuses réticences. Présenté comme une des expressions les plus fortes de l'ère de professionnalisation du syndicalisme que connaît la CFDT depuis quelques années (certains évoquent même un basculement ayant eu lieu entre 2018-2019, nous reviendrons dessus plus tard), ce CRM a été adopté au nom de l'optimisation du travail militant et du temps syndical, piloté par une secrétaire confédérale en charge des services aux adhérents, très décomplexée quant à l'introduction d'outils du marketing dans l'univers syndical.

Au lieu d'écrire des infos sur des post-it en bout de bureau, on enregistre tout de suite les informations. "Toi Juliette, quand tu feras l'accueil, tu vas recevoir Chantal qui voudra lire un bulletin de salaire. Tu vas pouvoir enregistrer tout de suite les informations et quand Chantal reviendra et que tu ne seras pas là, la personne qui va reprendre son dossier aura tout de suite

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

l'information, et le syndicat qui va recevoir l'information va pouvoir recontacter..." Donc y a un vrai suivi, et on optimise. La personne qui arrive, adhérente ou pas, ne va expliquer les choses qu'une fois. Et ça expliqué comme ça, les gens comprennent.

Construire des bases de données d'adhérents permet l'établissement de profils. Les réseaux sociaux en constituent également, à partir de données personnelles recueillies avec un consentement plus ou moins éclairé, sans que cela ne fasse l'objet de grandes discussions ou de résistances au sein des syndicats. Les syndicats n'ont pas encore atteint le niveau des partis politiques qui font appel à des prestataires en communication numérique et pour certains en micro-ciblage électoral (Théviot, 2019).

L'usage des réseaux sociaux et des outils numériques en général par les organisations syndicales est souvent présenté comme s'intégrant dans la continuité de ce qui se fait déjà en matière de communication. Plus que les outils, c'est la communication elle-même qui continue d'être interrogée. Cette réflexion s'inscrit dans la suite des travaux de Stéphane Olivesi (2013) qui montrait comment "entrer dans la bataille de la communication" reste compliqué pour les syndicats car cette activité est associée au management et au patronat. Il nous semble pourtant qu'avec Facebook et après les Gilets jaunes, c'est bien l'outil qu'il faut interroger car il façonne la manière de communiquer, influence le travail syndical d'information malgré des résistances, et impose une asymétrie commerciale qui interroge. On est donc loin de la continuation ou de la simple transposition en ligne de ce qui se fait dans la vraie vie. C'est ce que nous souhaitons interroger dans la seconde partie.

B. UN APRES GILETS JAUNES ET FACEBOOK FILES ? INFLUENCE DES BIG TECH SUR LE TRAVAIL SYNDICAL DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION

En 2021, des révélations issues des Facebook Files portées par la lanceuse d'alerte Frances Haugen, anciennement salariée de la plateforme au sein de la "Civic team", indiquent qu'un rapport interne datant de 2019 fait état de plaintes formulées par de nombreux partis politiques européens concernant la modification de l'algorithme. "*Ils ont dit à Facebook qu'ils pouvaient auparavant publier des contenus au sujet de leurs idées, mais qu'après ces évolutions (celles de l'algorithme de recommandation), seuls les messages polarisants fonctionnaient.*" (Frances Haugen).

L'étude de ces Facebook files reste pour les chercheurs et les journalistes l'un des rares moyens de renseigner les évolutions et dérives algorithmiques de la plateforme car son algorithme de recommandation de contenus est d'une telle complexité (Boullier et El-Mhamdi, 2020) et opacité que même en interne, les chercheurs et développeurs ne sont pas en mesure de savoir avec exactitude comment il fonctionne (Hoang et El-Mhamdi, 2019). Ces documents, relayés par des journaux comme le "Wall Street Journal", nous indiquent qu'en 2017, Facebook connaît une année particulière, qualifiée en interne d'"*annus horribilis*", et durant laquelle l'engagement des utilisateurs a changé de différentes manières particulièrement préjudiciables pour l'entreprise. Moins d'engagement pour une plateforme numérique signifie moins de clics de la part des

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

internautes et donc, moins de revenus publicitaires et une fragilisation du modèle économique. Ces constats ont poussé Facebook et son équipe de chercheurs à produire des incitatifs encourageant les internautes à interagir ou commenter. Et tout cela est notamment passé par un changement de l’algorithme derrière le fil d’actualité de Facebook, produit phare de la plateforme. Ce changement a consisté à mieux visibiliser les publications des individus (comptes, groupes) au détriment de celles émanant des éditeurs de contenus (pages). C’est à cette période que Zuckerberg annonçait son envie de “rapprocher les individus” et de rendre sa plateforme plus “saine”. Ce changement profond de l’algorithme, présenté en apparence comme répondant à des problématiques éthiques, était en réalité économiquement motivé. Pour quels effets ?

Qu’en est-il pour les militants syndicaux que nous avons rencontrés en 2018-2019 qui ont à la fois connu le mouvement des Gilets jaunes et le changement d’algorithme de Facebook ?

- ***Des effets avérés du changement d’algorithme de Facebook***

Un basculement a eu lieu à la CFDT dès 2019, selon nos enquêtés, et notamment une responsable à qui ont été confiées les questions de développement, d’organisation et de formation à l’échelle de la confédération. Elle l’attribue au contexte politique de l’époque (les Gilets jaunes), et au travail d’information, de pédagogie et de dédramatisation autour de la notion de “service” mené de manière assidue auprès des militants, aussi bien sur WhatsApp où les échanges sont ciblés et limités aux responsables et acteurs du développement ou encore aux chargés de mission, que sur les groupes privés Facebook, accessibles sur invitation (et pouvant contenir jusqu’à 300 membres).

« Quand j’ai commencé à parler de retour sur investissement, à préconiser des bilans d’activité, à parler de services, à utiliser ce genre de vocabulaire, j’ai senti qu’il y avait deux écoles. Les gens qui étaient partants et qui voulaient du changement, et les autres qui étaient sur les valeurs, qui voulaient se concentrer sur ce que pouvait apporter la CFDT. Et moi j’ai expliqué que l’un n’empêche pas l’autre (...) Le moment où ça s’est vraiment déclenché, c’est quand je présentais les services mal ou peu connus, et qu’on a mis en place l’opération qui s’appelle “réponse à emporter.” En septembre 2019, le curseur a définitivement bougé. »

Nos enquêtés notent avec le recul une accélération de l’utilisation des groupes Facebook dans leur travail dès l’année 2018, avec une utilisation décrite comme soutenue en 2019. Les groupes Facebook sont perçus comme permettant fluidité et dynamisme contrairement aux outils internes associés aux sites des organisations ou aux e-mails. Leur version “privée” (qui apparaît tout de même en ligne mais qui nécessite une invitation pour y accéder) est devenue un véritable outil de travail, et est également présentée comme un moyen de mettre tout le monde au même niveau d’information voire comme un vecteur de coordination entre les différents niveaux de la confédération pour l’organisation de grands événements. C’est particulièrement le cas des groupes privés cachés qui cette fois-ci échappent à l’indexation par le moteur de recherche de Facebook, jusqu’à se confondre avec les outils internes et être comparés à un Intranet plus efficace que ceux proposés par les organisations.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

« Quand on a une fédération qui organise un gros événement, on essaye de l'aider. Le travail de coordination se fait essentiellement dans les groupes, et on va se partager les liens et contenus à relayer. Y a des groupes privés, y a des groupes privés cachés, ceux de la com' notamment. »

Couplés aux outils de visioconférences depuis le COVID19, ces groupes privés (cachés) deviennent indispensables aux militants et sont aussi des moyens de court-circuiter la hiérarchie des structures et notamment celles des fédérations et de la confédération.

*« Avec les groupes et la visio, on arrive à toucher un maximum de personnes. Un exemple, avec un groupe de travail développement en *nom d'une région*, on arrive à toucher au plus près des syndicats voire des sections. Pourquoi fait-on ça ? On a des règles dans notre organisation. Quand on passe des informations sur la communication, on envoie à telle structure qui envoie à telle structure. On ne peut pas parler à un syndicat directement, lui envoyer de la com' directement. On est obligé de passer par la fédé, etc. En passant par ces réseaux-là, on propose au responsable développement d'une région ou d'une fédération par exemple de faire une présentation, eux invitent les gens et là on présente. Finalement, on contourne un peu les règles, on est dans des réseaux parallèles qui permettent de contourner des entonnoirs plus ou moins bouchés et de passer par d'autres entonnoirs pour toucher au plus près les gens parce que l'information peut avoir du mal à aller jusqu'au bout. »*

Le sentiment de contrainte voire de dépendance vis-à-vis des réseaux sociaux, et particulièrement certaines plateformes (Facebook) et leurs fonctionnalités (les groupes) a été exprimé par tous nos enquêtés sans exception. Mais les prises de conscience ne sont pas de niveau égal et n'amènent pas aux mêmes conclusions et actions.

L'une de nos enquêtés, aujourd'hui directrice de la communication à l'échelle confédérale, se souvient bien de l'époque 2018-2019, du contexte politique en France et de ce qui pouvait être perceptible dans son travail des suites du changement d'algorithme de Facebook.

« J'étais responsable médias sociaux pendant les Gilets jaunes. Sur le moment, je n'étais pas du tout consciente de ce qui se passait. C'était la folie de gérer les réseaux sociaux. On n'a pas changé de stratégie à ce moment-là car il fallait gérer tous les messages qu'on recevait sur le sujet. En même temps, on sentait bien que notre audience auprès du grand public était de plus en plus réduite (...) et que les contenus étaient de plus en plus clivants. »

Il n'y a pas que les militants syndicaux ou les partis politiques qui ont perçu cela. Les Facebook Files révèlent qu'en octobre 2018, les composantes d'un autre corps intermédiaire, des journalistes, ont pris contact avec Facebook pour se plaindre du nouvel algorithme. Le PDG du média BuzzFeed a adressé un e-mail à un haut cadre décisionnaire de la plateforme pour demander des explications, considérant que l'algorithme allait à l'encontre du travail journalistique. Les éditeurs de BuzzFeed ainsi que ceux d'autres médias ont constaté que le fonctionnement de l'algorithme les poussait à créer du contenu outrancier et de mauvaise qualité :

« Écoutez, nous faisons toutes ces choses formidables sur les animaux et les soins personnels qui sont de haute qualité et devraient devenir virales, mais ce n'est pas le cas. Ce qui devient viral, ce sont des posts comme ce post que nous avons intitulé 21 choses que presque tous les Blancs sont coupables de dire, qui a récolté 13 000 partages et 16 000 commentaires sur Facebook. »

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Appeler à la lutte dans des éditoriaux de la presse syndicale, haranguer les foules avec des discours d'action, susciter l'intérêt avec des phrases fortes et décidées font partie du combat syndical. Le travail rhétorique est même un élément essentiel de celui-ci. D'un syndicat à un autre, les différences de style ont même toujours existé (Brugidou et Labbé, 2000), mais il semblerait que Facebook, celles-ci soient un peu plus exacerbées, jusqu'à pousser à cultiver une différence bien nette.

« Ce n'est pas pour leur rentrer dedans mais on n'a pas la même stratégie de com' que la CGT par exemple. Quand on regarde leur page, elle est moins institutionnelle, ils publient beaucoup plus, avec plus de posts qui peuvent générer des émotions. Ce n'est pas notre manière de faire (...) D'une certaine façon, on refuse d'entrer dans la logique des GAFAM, une logique de polarisation. »

Sur la question du contenu en général, s'exprime le sentiment que sur les réseaux sociaux, la hiérarchisation de l'information traitée et partagée, aussi bien auprès des adhérents que des non-adhérents pouvant suivre les organisations sur les réseaux sociaux, s'appauvrit pour s'adapter à des demandes de contenus avec des angles plus personnels, directs, moins collectifs, directs, qui évoquent le quotidien, et contiennent des visuels d'actions ou de mobilisation associés.

« Comme pour les journalistes, on a une sorte de loi de la proximité qui s'applique, surtout sur Facebook. Dès que ça touche l'Europe, le monde, la macroéconomie, l'écologie, avec des paroles expertes et des beaux supports, ça ne prend pas. Mais dès que je mets hashtag (#) argent, hashtag (#) salaire, émoji euro au début d'un post, ça marche mieux. »

Les professionnels de la communication en première ligne sur Internet, qui portent le travail syndical des réseaux sociaux, sont les community managers (CM) (Olivesi, 2016) ou social media managers (SMM). Dans les métiers du marketing, les CM sont chargés de développer la communauté en ligne réunie autour d'une marque, d'une entreprise ou d'une institution tandis que les SMM sont spécialisés dans la présentation et la création de contenus relatifs à une marque, une entreprise ou une institution. Les moyens limités dont ils disposent font qu'ils sont polyvalents et que leurs tâches concernent aussi bien la technique que l'éditorial. Chez nos enquêtés, au-delà des fiches de poste qui ont mené à leur recrutement, le choix de telle ou telle appellation relève plutôt de la trajectoire professionnelle (que l'on soit issu du monde de l'entreprise ou de l'associatif) et de certaines de caractéristiques que l'on peut valoriser dans le cadre syndical.

CM et SMM prennent acte de cet état de fait concernant la qualité du contenu, et expliquent rechercher à ne pas tomber dans une logique favorisant la réaction aux publications qui n'est pas un objectif de développement syndical. Ce qui doit primer est le rappel des "valeurs" de l'organisation et les actions pour "intéresser" et "engager". Seulement, nous avons pu constater que plus quelques contenus, c'est tout le travail syndical d'information et de communication qui semble façonné par les réseaux sociaux.

- ***Un travail syndical d'information et de communication façonné par les réseaux sociaux***

Mener des campagnes sur les réseaux sociaux peut s'avérer efficace selon nos enquêtés. Mais comparer les résultats d'une campagne payante, orientée fidélisation ou adhésion, à ceux des effets d'une actualité politique forte et s'inscrivant dans le temps comme la réforme des retraites reste compliqué.

« On se demande si avec ces campagnes on a atteint les objectifs chiffrés qu'on attendait. Par exemple, le remplissage de nos questionnaires sur la campagne "Parlons engagement". Alors ici oui, la campagne a aidé, on aurait eu un taux de remplissage beaucoup moins important sans celle-ci. »

Les outils numériques et de communication, dont font partie les réseaux sociaux, peuvent être des leviers de développement, permettant innovation et dépassement des frontières physiques classiques de l'action syndicale (sur les lieux de travail par exemple). Des études montrent comment ils peuvent être utilisés lors d'action et de protestations (Rego et al., 2016), sans pour autant affirmer que leur utilisation change fondamentalement les manières de faire des syndicats. Chez nos enquêtés, une croyance forte persiste concernant la nécessité d'effectuer le travail de terrain pour passer le cap de l'adhésion car les réseaux sociaux ne sont qu'un point d'entrée. La difficulté à distinguer les effets du travail syndical sur les réseaux sociaux de ceux du travail syndical de terrain "physique" y est pour quelque chose.

La mesure de l'efficacité des campagnes est pourtant importante tant les réseaux sociaux, leurs services et produits commerciaux ainsi que leur fonctionnement peuvent mettre les organisations syndicales et leurs militants dans des situations de travail pour le moins compliquées.

Par exemple, il est admis que le prix de la publicité sur la plateforme LinkedIn est élevé. Sur cette plateforme, le ratio coût par clic d'une publicité est plus haut que sur Twitter, Facebook ou Instagram. LinkedIn justifie cela en arguant qu'elle réunit un public qualifié, de travailleurs, contrairement à Facebook où malgré des critères qui pourraient être définis en amont d'une campagne de communication, les chances pour que des publicités touchent en dehors du ciblage du syndicat sont grandes. Communiquer sur Facebook reste malgré tout plus intéressant pour les organisations, principalement pour des raisons de coûts. Dans le même temps, payer pour communiquer peut devenir un piège, et engendrer une dépendance vis-à-vis de l'algorithme que les responsables des réseaux sociaux ont vite pu percevoir en subissant les effets délétères de campagnes payantes sur le reste de leur activité "gratuite" sur le réseau social.

« On a compris, et des militantes féministes me l'ont confirmée, que Facebook fait payer à toute personne qui met de l'argent sur ses posts, une sorte de dépendance où il faut toujours mettre plus d'argent pour être visible. Facebook pousse en gros à devoir mettre de l'argent tout le temps. Et ça a un impact sur tout le reste de votre activité. Les posts natifs deviennent moins visibles. »

Les "posts natifs" sont les publications sans monétisation, celles que n'importe quel utilisateur de la plateforme peut générer.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Pour pallier ce problème d'invisibilisation par l'algorithme de Facebook de ce qui est gratuit, les responsables réseaux sociaux investissent dans des pratiques connues des CM qui permettent de bien communiquer sur la plateforme sans payer, mais avec contrainte.

« On a des solutions, pas très pratiques et qui nous font revenir aux débuts de Facebook : utiliser les photos. Au lieu de ne mettre qu'un lien, où apparaît la vignette, on ajoute la photo qui est dans l'article car on sait que les photos et les vidéos sont plus poussées par l'algorithme de Facebook que les liens seuls. Et donc on va faire ça de manière artisanale pendant plusieurs semaines jusqu'à trouver le reach original, d'avant campagne. »

Dans le vocabulaire marketing, le “reach” désigne la portée d'une publication émanant d'un compte ou d'une page auprès d'un public (qui suit la page ou le compte à l'origine de la publication, ou non) sur le réseau social. Dans le cadre d'une campagne publicitaire, le reach mesure le pourcentage d'internautes ayant été exposé via leur fil d'actualité au moins une fois à la publication sponsorisée et permet d'évaluer le retour sur investissement. On parle de “reach organique” pour désigner le nombre d'internautes ayant vu une publication non payante. Plus il est haut, plus cela signifie que l'institution, la marque, l'organisation ou l'individu qui poste du contenu non payant est influent.

Cette dépendance au reach, et les moyens limités pour mener des campagnes publicitaires efficaces car très coûteuses, poussent les organisations syndicales à faire moins de campagne pour être moins pénalisées. Si la maîtrise des subtilités du marketing digital est un signe de professionnalisation des syndicats qui intègrent dans leurs équipes des professionnels de la communication, la veille quasi-quotidienne des changements algorithmiques d'un seul réseau social (Facebook) s'apparente plutôt à de la charge mentale (Askenazy, 2005), tant l'état d'alerte imposé, impliquant la recherche et le traitement de nombreuses informations, est grand.

La fonctionnalité « page » et ses paramétrages sont scrutés car ceux-ci changent régulièrement. Les différents tests d'autres fonctionnalités comme les groupes, privés ou non, font aussi partie du travail. Une fois les évolutions relevées, il faut les communiquer aux responsables de la communication de chaque fédération et échanger sur les bonnes pratiques à adopter face à un outil imprévisible, en constante mutation.

Autres éléments accentuant cette charge mentale, la quasi-impossibilité de contacter Facebook. Les syndicats sont clients de nombreux prestataires et dans ce genre de relations commerciales, l'asymétrie leur profite généralement en tant que client. Ici, Facebook est d'une certaine manière leur prestataire, mais c'est lui qui possède l'ascendant. Des campagnes publicitaires - payées donc - sont mises à l'arrêt sans explications. Entrer en contact avec Facebook France est impossible, et il semblerait même que cela soit vain car tous les problèmes relevant de la technique sont gérés à l'étranger.

« On a reçu une fois un message indiquant qu'une campagne était d'ordre politique. C'était pour une campagne pour une application dédiée aux travailleurs saisonniers. Le post sponsorisé a été arrêté sous prétexte “d'enjeu électoral”. Pas de réponse de la part de Facebook à nos messages, mais il a fallu revalider les noms des modératrices officielles de la campagne avec pièces d'identité, etc. »

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Les militants en première ligne du travail syndical des réseaux sociaux passent beaucoup de temps à “tester” ce qu’il faut faire ou ne pas faire sur un seul réseau social qui leur semble être le plus important. Le second dans leur hiérarchie, Twitter, n’offre lui aussi aucun interlocuteur en cas de problèmes. Le moyen de paiement imposé, la carte bleue, alors que les organisations syndicales ne sont pas des entreprises classiques qui ont des cartes bleues pour tous leurs services, pousse aussi à la débrouille.

« C’est de la cuisine interne mais tout ça pour dire que les réseaux sociaux, c’est aussi un aspect financier, un aspect politique, et pour nous des contraintes et une grosse organisation. »

Pour autant, Facebook reste le réseau social le plus compliqué à gérer. Il est celui qui implique systématiquement la vérification et les tests des visuels et écrits par peur qu’ils ne soient bloqués.

« On les teste avant avec l’agence avec laquelle on peut travailler. Sur Twitter, on n’a pas trop de problème dans ce sens. C’est vraiment sur Facebook qu’on sait que ça peut buguer pour un oui ou pour un non. »

Informers et communiquer nécessitent de véritables compétences. Si les “vrais professionnels” recrutés pour cela restent à la confédération, celle-ci forme des formateurs qui à leur tour forment les militants au sein des fédérations et unions régionales aussi chargés de diffuser quelques bonnes pratiques aux militants locaux.

« On s’est rendu compte que c’est un métier, la gestion des réseaux sociaux... Qu’il y a des choses qui se font et surtout, d’autres qui ne se font pas. »

Et c’est particulièrement sur ce qui ne se fait pas que les formations portent. Comme pour toute institution, tout syndicat se doit de faire attention à l’image qu’il véhicule. Les militants considèrent déjà qu’ils partent avec le désavantage d’une image vieillissante de leurs organisations et qu’ils doivent assumer de devoir “donner envie” de se syndiquer. Pour mener cette mission, ce sont surtout les questions de forme qui sont évoquées, et particulièrement celles relatives à l’esthétisme.

« On ne peut pas se permettre d’avoir un problème d’esthétisme à l’époque d’Instagram. On a du retard sur comment allier qualitatif, fond et esthétique sans tomber dans le travers de ne faire que de l’esthétique. »

Les formations balayent donc tout ce qui peut concerner la forme (choix des visuels, qualité de l’écriture, sa clarté, ...), la technique, mais aussi l’importance des messages que l’organisation veut faire passer. Elles abordent aussi l’anticipation de ce qui peut être suspendu ou supprimé par les plateformes, leur donnant ainsi un pouvoir éditorial voire idéologique. Nous avons voulu saisir les justifications données par les militants face au poids octroyé aux plateformes de réseaux sociaux et particulièrement Facebook.

Les réseaux sociaux dans les documents de résolution et d'orientation des congrès de la CFDT et de la CGT

Les réseaux sociaux qui nous intéressent (Facebook, Twitter, LinkedIn, WhatsApp) ont été créés durant la première décennie des années 2000, pour voir leur utilisation se généraliser en France au milieu des années 2010. La consultation des documents issus des congrès confédéraux de la CFDT et de la CGT montre une évolution de leurs rapports à ceux-ci. Si les premières occurrences de l'expression "réseaux sociaux" révèlent comment les confédérations ont d'abord signalé leur existence et les ont associés à des défis et risques, les suivantes montrent comment ils ont fini par être appréhendés comme des espaces et outils à investir et à intégrer dans les stratégies nationales et locales de formation, de communication et de développement des confédérations.

Pour la CFDT, aucune occurrence de l'expression n'apparaît avant le 48e congrès de Marseille (juin 2014). Dans le document de résolution, les réseaux sociaux y sont mentionnés une fois comme "outils de communication interactifs" de la CFDT, aux côtés des sites Internet de la confédération. Au 49e congrès de Rennes (juin 2018), quatre occurrences apparaissent dans le document de résolution. Les trois premières dans une sous-section consacrée aux "nouveaux usages numériques". Les réseaux sociaux y sont abordés à travers la question des risques associés à l'expression des opinions des travailleurs sur leurs employeurs. La quatrième occurrence se trouve dans une sous-section abordant le développement des "services aux et entre les adhérentes et adhérents". Les réseaux sociaux y sont présentés comme un exemple de l'évolution des moyens de communication, et la CFDT se fixe l'objectif de développer sa présence sur "les plus utilisés, surtout par les jeunes générations". Dans le texte de résolution du 50e congrès de Lyon (juin 2022), on trouve deux occurrences dans la même section intitulée "Renforcer l'accompagnement militant" et sous-section abordant la communication interne. Les réseaux sociaux sont d'abord cités dans ce qui est considéré comme une obligation de "repenser la communication" face à la "multiplication des canaux de communication". Ils sont ensuite qualifiés "d'outils incontournables (...) à tous les niveaux de l'organisation." Plus encore, s'exprime pour la première fois dans un document de résolution une stratégie claire de leur utilisation appelant à "outiller les militants et les syndicats" via des formations et tutoriels afin de "les rendre plus agiles sur ces plateformes et en faire ainsi de vrais leviers d'information, de coordination voire de fidélisation."

Du côté de la CGT, c'est dans le document d'orientation du 51e congrès de Marseille (avril 2016) que les réseaux sociaux apparaissent pour la première fois dans deux résolutions. La première (n°70/446) évoque le rapport aux jeunes et la nécessité pour la confédération de leur être réceptive, via notamment de "nouveaux modes de communication, réseaux sociaux ou autres". La seconde (n°361/446) alerte sur les risques que fait peser le développement des nouvelles formes de communication (dont font partie les réseaux sociaux) sur l'action et la parole collective. Dans le document d'orientation du 52e Congrès de Dijon (mai 2019), les réseaux apparaissent cinq fois. Ils sont d'abord mentionnés dans une partie revendiquant la

nécessité d'un "plan ambitieux de formation au numérique" dépassant le cadre syndical. Ils sont ensuite évoqués comme outils efficaces au service de mobilisations nationales et interprofessionnelles passées. Dans une troisième partie traitant des évolutions des modes de communication, ils sont considérés comme une possibilité de démultiplier les messages de la CGT auprès des salariés non adhérents et même de l'opinion publique. Enfin, dans le document d'orientation du 53^e congrès de Clermont-Ferrand (mars 2023), les réseaux sociaux sont abordés trois fois. D'abord comme un moyen parmi d'autres de "renforcement syndical". Ils sont ensuite traités dans une section dédiée à la communication faisant le constat d'une démultiplication des "sites Internet et réseaux sociaux" au sein des organisations de la CGT. Pour finir, les réseaux sociaux sont invoqués comme espace où la confédération doit renforcer sa présence en développant une "stratégie" avec les fédérations et unions départementales, sans indications précises des formes que cela pourrait prendre.

C. UNE PRISE DE CONSCIENCE EN DEMI-TEINTE D'UNE DEPENDANCE PROBLEMATIQUE

Les réseaux sociaux ne sont jamais désignés comme une priorité par les représentants des organisations syndicales que nous avons interrogés. Pourtant, les moyens qui leurs sont alloués à la CFDT sont constants depuis 2018 (soit depuis les Gilets jaunes), contrairement à ceux d'autres activités qui ont pu être revues à la baisse. Le COVID19 a participé au dévoilement de certains usages jugés nécessaires en situation de crise, et in fine à leur acceptation. Les visions confédérales des réseaux sociaux et particulièrement de Facebook se construisent selon des stratégies digitales liées aux différentes cultures syndicales, mais qui peuvent être résumées en deux grands objectifs : 1/ Le réseau social investi peut constituer une vitrine pour le syndicat afin d'attirer de nouveaux adhérents. On l'utilise alors pour faire du développement. 2/ Il est un support médiatique pour réagir ou faire réagir les adhérents ; il sert à la fidélisation.

En offrant à chaque militant la possibilité de créer des pages, des groupes, des chaînes de messages, des comptes et ainsi, de produire une multitude de messages et de contenus, les réseaux sociaux en général accentuent la difficulté des confédérations à construire, uniformiser, centraliser et diffuser une image, des discours communs. Facebook encore plus. Malgré cette difficulté à "confédéraliser" (Giraud, 2019) le travail syndical de communication et d'information ainsi que le choix des outils qui le rendent possible, les confédérations ont plutôt l'air de laisser faire les militants dans la création et l'arrangement de leurs espaces de discussion (Badouard et al., 2016). Certains représentants de confédérations ont même expliqué que cette démultiplication, bien que pouvant poser des problèmes à terme, permettait de repérer quelques bons éléments et bonnes pratiques parmi les militants. Cette perception positive est avant tout motivée par l'idée que toutes les bonnes compétences gratuites sont bonnes à prendre, une justification d'ailleurs mobilisée pour défendre l'usage des réseaux sociaux malgré les sérieux problèmes qu'ils posent.

- ***Une dépendance aux Big Tech relativisée au nom d’“opportunités” pour les syndicats***

L’usage des outils développés par les Big Tech suscite une gêne chez tous nos interlocuteurs. Les raisons de celles-ci ne sont pas majoritairement motivées par les différents scandales politiques ou conséquences humaines et sociales de la manipulation des opinions ou de l’information opérées par ces entreprises, ni même à leur modèle d’affaire reposant essentiellement sur la publicité et la captation de données personnelles. Sont surtout avancées des raisons liées à la fraude fiscale ou au fait que ces entreprises ne sont pas françaises.

« On utilise Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn. On a voulu favoriser Dailymotion car c’est français mais aujourd’hui on duplique sur YouTube pour le référencement... C’est toute la difficulté qu’on a avec les GAFAM. On critique leur modèle parce qu’on sait tout ce que ça brasse, mais ils sont incontournables si on veut faire avancer nos revendications. On ne peut pas se passer de Facebook. »

Communiquer coûte de l’argent. Si en dépenser pour produire des tracts, des affiches, banderoles ou autres supports de communication perçus comme “classiques” n’interroge plus, définir des budgets pour les réseaux sociaux reste toujours un sujet délicat. Même si les responsables communication admettent qu’une gêne persiste quant à l’utilisation de l’argent des adhésions pour financer des campagnes de communication. L’une d’elles compare même cette gêne à celle exprimée au sein d’un ministère où elle travaillait, et où “faire campagne sur Facebook avec de l’argent public” suscitait des indignations. À la CFDT, les grosses campagnes de communication sont de l’ordre de deux par an, et les budgets alloués se comptent en milliers d’euros. On nous précise volontiers que les budgets des syndicats n’ont rien à voir avec ceux des “entreprises du CAC40” que certains militants, et particulièrement les CM, connaissent ou ont connu.

Les salariés tout comme les militants syndicaux issus du privé, et particulièrement d’entreprises d’envergure internationale arrivent avec un niveau de connaissance et de professionnalisation qui permet à l’organisation d’être au fait des évolutions des outils techniques et des problèmes associés à ceux-ci. Ils assument aussi sans complexe de tenir des discours avec du vocabulaire et des formulations issus du marketing et de la communication car face aux moyens limités dont ils disposent pour porter leur combat syndical, tous les moyens sont bons pour faire du développement et de la fidélisation. L’exemple des messageries privées est particulièrement parlant.

Dans un contexte d’urgence et avec des moyens limités, Messenger proposée par Facebook et WhatsApp (appartenant au même groupe, Meta) sont perçues comme des outils ayant déjà acquis par un large public d’utilisateurs réguliers, et permettant la fidélisation par l’“instantanéité” et l’“efficacité”.

« Pour la fidélisation, nous on utilise surtout les messages privés, là où les militants ou adhérents puissent nous écrire, qu’on leur réponde pour les renvoyer vers la bonne structure. C’est le fait qu’il y ait une réponse à leurs interrogations pas direct mais presque, en quelques heures ou quelques jours. »

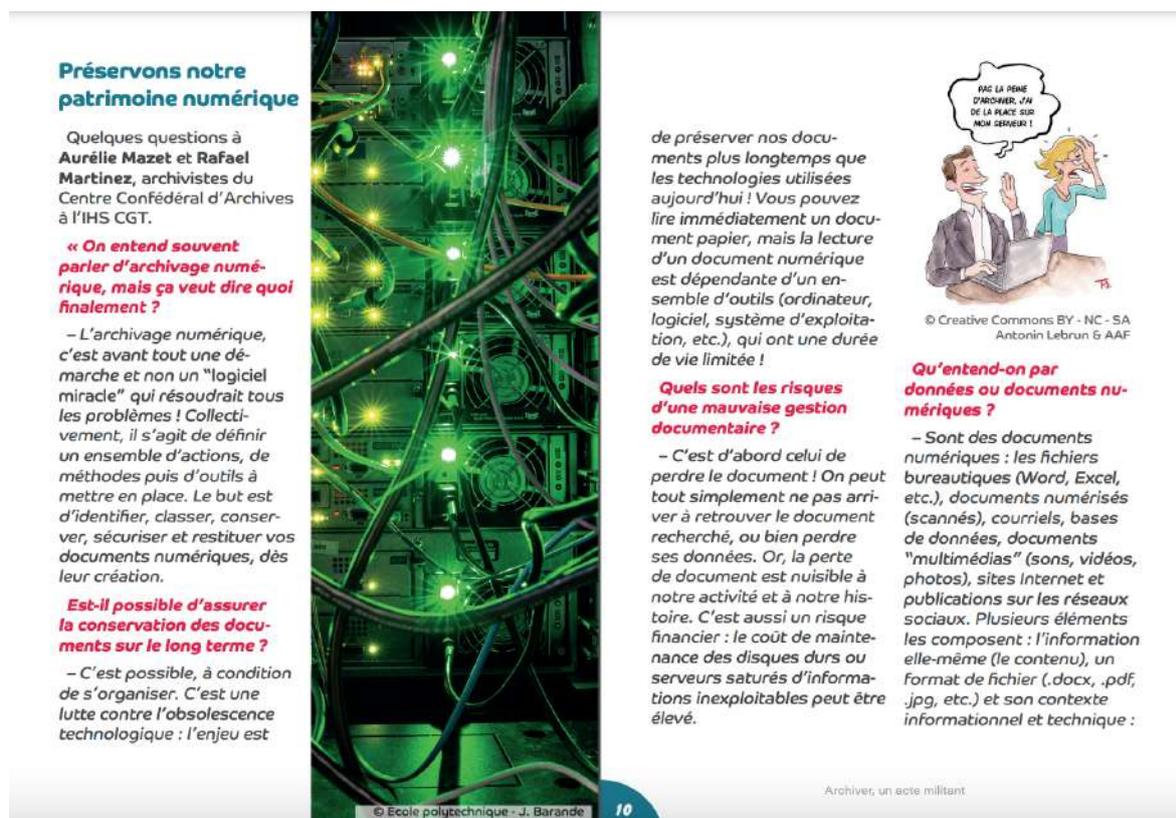
Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Les messageries privées sont également des outils de veille, servent à anticiper les besoins ou les attentes des (potentiels) adhérents, et offrent des opportunités de recyclage de l'information. Lors de temps forts politiques, de crises ou d'actualités touchant les travailleurs, les questions et demandes récurrentes (ainsi que leurs réponses) sont compilées et deviennent des articles sur le site Internet de la confédération ou des foires aux questions (FAQ) dont les liens sont ainsi transmis par messagerie. A la CFDT, une FAQ consacrée au COVID19 a atteint plus d'un million de visiteurs uniques en deux mois (début mars 2020, avec un pic à mai).

Il y a par ailleurs un véritable enjeu autour de l'archivage des contenus et données produites en général par les organisations syndicales pour les réseaux sociaux. Il est motivé par les craintes de les perdre sans possibilité de les récupérer, notamment à la suite de suspensions arbitraires de comptes ou de posts ciblés par les plateformes, ce qui est arrivé de nombreuses fois. Les militants syndicaux, comme d'autres liés aux causes féministes, écologistes, etc., sont conscients de l'importance d'anticiper la sauvegarde de la mémoire militante, la duplication sur leurs sites étant une manière parmi d'autres de le faire.

« Archiver est un acte militant », titre d'un guide édité par la CGT (2022)

La confédération revient sur la nécessité de sauvegarder les documents numérisés "plus longtemps que les technologies utilisées aujourd'hui !" Les informations postées sur les réseaux sociaux sont concernées.



Préservons notre patrimoine numérique

Quelques questions à **Aurélié Mazet et Rafael Martinez**, archivistes du Centre Confédéral d'Archives à l'IHS CGT.

« On entend souvent parler d'archivage numérique, mais ça veut dire quoi finalement ?

– L'archivage numérique, c'est avant tout une démarche et non un "logiciel miracle" qui résoudrait tous les problèmes ! Collectivement, il s'agit de définir un ensemble d'actions, de méthodes puis d'outils à mettre en place. Le but est d'identifier, classer, conserver, sécuriser et restituer vos documents numériques, dès leur création.

Est-il possible d'assurer la conservation des documents sur le long terme ?

– C'est possible, à condition de s'organiser. C'est une lutte contre l'obsolescence technologique : l'enjeu est

de préserver nos documents plus longtemps que les technologies utilisées aujourd'hui ! Vous pouvez lire immédiatement un document papier, mais la lecture d'un document numérique est dépendante d'un ensemble d'outils (ordinateur, logiciel, système d'exploitation, etc.), qui ont une durée de vie limitée !

Quels sont les risques d'une mauvaise gestion documentaire ?

– C'est d'abord celui de perdre le document ! On peut tout simplement ne pas arriver à retrouver le document recherché, ou bien perdre ses données. Or, la perte de document est nuisible à notre activité et à notre histoire. C'est aussi un risque financier : le coût de maintenance des disques durs ou serveurs saturés d'informations inexploitable peut être élevé.

Qu'entend-on par données ou documents numériques ?

– Sont des documents numériques : les fichiers bureautiques (Word, Excel, etc.), documents numérisés (scannés), courriels, bases de données, documents "multimédias" (sons, vidéos, photos), sites Internet et publications sur les réseaux sociaux. Plusieurs éléments les composent : l'information elle-même (le contenu), un format de fichier (.docx, .pdf, .jpg, etc.) et son contexte informationnel et technique :

© Ecole polytechnique - J. Barande 10

Archiver, un acte militant

Source : <https://www.cgt.fr/guide-pratique-archiver-un-acte-militant>

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Il arrive aussi que les comptes de réseaux sociaux confédéraux, supposés être les principaux comptes, les vitrines des syndicats, n'aient pas accès à certaines fonctionnalités contrairement aux militants lambda via leurs comptes ou pages personnels. L'une de nos enquêtés en charge des réseaux sociaux d'une confédération nous a donné l'exemple d'Instagram et de sa fonctionnalité "Reels", lancé en 2020 pour concurrencer un autre réseau social (le chinois TikTok) permettant aux utilisateurs de créer des vidéos courtes pouvant mixer photos, vidéos, texte et musique. Ce format est très prisé des entreprises et des marques car même si on ne sait pas comment fonctionne véritablement l'algorithme d'Instagram, les directives de la plateforme et les retours d'expériences semblent indiquer que celui-ci le plébiscite et recommande plus par rapport aux photos, format initial de la plateforme. La confédération n'y avait donc pas accès, contrairement aux syndicats en région, et a poussé à son utilisation en attendant que son compte officiel en bénéficie. Une autre illustration d'une dépendance consciente à un réseau social.

- ***Un état de fait néanmoins critiqués par des militants mieux informés***

Si les militants qui opèrent le travail syndical d'information et de communication sont acculés par cette dépendance, les amenant à être plus timides dans leur critique voire à la nuancer car il s'agit de leurs outils de travail, il en est autrement pour une catégorie de militants, aussi bien à la CGT qu'à la CFDT. Ils appartiennent aux fédérations et unions de cadres, occupent les fonctions de secrétaires nationaux ou responsables syndicaux en charge de questions liées au numérique, à l'intelligence artificielle au travail. Certains produisent même des articles et livres sur ces sujets après avoir développé une expertise d'abord dans le cadre professionnel (et avant cela, celui des études), puis dans le milieu syndical. Ils considèrent d'ailleurs que ces sujets, pouvant concerner la gestion des données personnelles et professionnelles, le télétravail, la surveillance et le contrôle au travail, le droit à la déconnexion, etc., sont peu voire mal adressées par les syndicats, les entreprises, et le monde du travail en général.

Sur la question des réseaux sociaux, au-delà des problèmes posés par leur utilisation par les syndicalistes, la question de leur utilisation en marge du travail leur semble primordiale à poser. Ils font le constat que les salariés des entreprises privées et du service public se servent notamment des messageries privées comme Messenger et WhatsApp pour créer des espaces de discussion en marge des outils professionnels. Penser échapper à la surveillance de son employeur et faire cadeau de ses données personnelles à d'autres sociétés privées révèlent une méconnaissance profonde des tenants et aboutissants du recours aux plateformes de réseaux sociaux. L'une de nos enquêtés qualifie ces comportements de "stratagèmes des salariés" qui face à l'absence d'espaces libres de discussion vont se tourner vers les réseaux sociaux. Un enquêté note que ces espaces peuvent aussi générer des phénomènes déviants dans le cadre du travail (comme le *mobbing*), qui échappent complètement à l'employeur.

De la CGT à la CFDT, ils font le constat du caractère incontournable des réseaux sociaux, rendant toute tentative de faire machine arrière presque impossible.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Face à la diversité de l'offre, faire le tri entre des applications et des outils plus respectueux des données personnelles et d'autres qui le sont moins de par leur modèle d'affaire, semble impossible.

« Si on prend l'exemple de WhatsApp, c'est très très difficile en milieu syndical de faire changer les gens... De WhatsApp vers Signal (messagerie chiffrée, open source et gratuite) par exemple. Et c'est un problème qu'on retrouve aussi bien dans le milieu professionnel que dans le milieu personnel. »

Ils regrettent également que les réseaux sociaux ne soient pas un sujet politique, organisationnel, à proprement parler. À la CGT, ils sont abordés de manière récurrente à travers un travail d'information lors d'événements spécifiques comme des tables rondes, ou peuvent devenir des sujets thématiques lors d'assemblées générales, de comités exécutifs, de réunions internes de structuration. Mais ils ne font pas l'objet de formations à proprement parler, contrairement à la CFDT.

L'un de nos enquêtés, ingénieur en informatique et responsable syndical à la CGT, critique des réseaux sociaux, reconnaît que ces outils de communication de masse restent tout de même très pratiques dans un contexte syndical où le temps et les moyens sont contraints. Producteurs d'articles sur les questions numériques et algorithmiques, animateur actif d'événements syndicaux et associatifs sur ces sujets, il a décidé suite à l'affaire Cambridge analytica de supprimer tous ces comptes Meta (Facebook et WhatsApp).

Avant cela, il utilisait Facebook comme un outil de “*broadcasting*” pour son activité syndicale, en contrôlant tout de même qui pouvait voir ou transférer ses contenus. À l'initiative avec d'autres militants d'alertes auprès des ingénieurs, cadres et agents de maîtrise de la CGT sur les outils alternatifs aux réseaux sociaux, respectueux de la vie privée et des données personnelles, il affirme, désabusé, que c'est un combat vain. La production d'un livret pour rappeler les monopoles et modèles d'affaires inhérents à ces applications et entreprises à but lucratif, ou encore l'évocation de l'antienne “quand c'est gratuit, c'est vous le produit”, n'ont pas suffi poser quelques termes du problème.

D'autres axes d'interpellation sont recherchés pour parler aux militants et les informer des enjeux économiques et politiques derrière les plateformes de réseaux sociaux. Ainsi, évoquer à qui appartiennent les sociétés qui commercialisent ces outils est jugé en phase avec les combats traditionnels syndicaux. Dénoncer le modèle du fonds d'investissement en énonçant ceux liés à Facebook a semblé plus susceptible de susciter l'intérêt et l'indignation militante que les sujets de confidentialité et de surveillance des données.

« Je me suis dit que peut être, dans le milieu syndical, si j'interpelle en disant “en utilisant ces produits, vous favorisez les dividendes pour BlackRock et Accel”, j'arriverai plus à conscientiser qu'avec la question des données personnelles. »

Face aux échecs répétés de ces interpellations argumentées, les militants CGT et CFDT que nous avons interrogés finissent par abandonner l'idée de changer les pratiques et optent pour des techniques permettant selon eux de “limiter la casse”.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

L'un de nos enquêtés explique s'être inspiré des trois niveaux de la prévention des risques professionnels inscrite dans le Code du travail et reprise par l'OMS. Appliqués à l'usage des réseaux sociaux en contexte syndical, la prévention primaire préconise d'utiliser des alternatives plus respectueuses de la vie privée et des données personnelles. La prévention secondaire suggère de mettre en place des pratiques de "contingence" ou d'"étanchéité". Ainsi, si l'on est connecté sur un réseau social avec son compte syndical, il est recommandé de le faire via des fenêtres de navigation privée ou via un autre navigateur dédié à cette tâche. Ces conseils ont pour but de tenter d'isoler la navigation Internet personnelle ou la navigation Internet syndicale et a fortiori professionnelle, de la navigation orientée RS. Créer des compartiments étanches et mitiger les effets de l'utilisation des réseaux sociaux en considérant qu'elle est incontournable est une manière plus responsable de traiter les multiples aspects des réseaux sociaux qui posent un problème.

Un formateur syndical CFDT en région, également ingénieur de formation, pratiquant les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn, utilise lui aussi plusieurs navigateurs privés. Vigilant vis-à-vis des plateformes, il nous explique en être devenu un utilisateur régulier depuis son engagement syndical à la suite du constat que même les syndicalistes les moins connectés ont tout de même un compte Facebook. Il est vrai que ces dernières années, les Unions départementales (UD) et les Unions régionales interprofessionnelles (URI) ont toutes créé des comptes Facebook où le partage de photos de mobilisations et manifestations est très plébiscité. Pour faire du développement dans sa région, ce militant a jugé utile de créer un compte LinkedIn, d'abord pour constituer un réseau au sein de la CFDT, puis pour échanger avec d'autres professionnels, affiliés à d'autres syndicats ou non. Son activité sur ce réseau social consiste principalement à un travail d'écriture et de relai de l'information.

Si les membres de la confédération en charge des questions de formation et de communication ont pu nous exposer l'offre de formation à la communication en ligne existante, pour les enquêtés militants en région que nous avons rencontré, un effort supplémentaire devrait être fait sur l'établissement de consignes et de bonnes pratiques dans l'utilisation d'outils numériques qui ne sont pas neutres. Cette demande entre un peu en contradiction avec une culture de la CFDT consistant à ne donner que peu de consignes et à plutôt suggérer et proposer.

« On pourrait améliorer notre communication sur notre intranet et se mettre un peu au point. Les instances interprofessionnelles au niveau des régions, ou le national avec la fédé ou la conf, devraient faire des propositions de bonnes pratiques et d'outils. Par exemple, quand j'ai commencé à militer, je cherchais des gens de l'URI (nom de région) et avec une erreur de manip, j'ai créé une page. Je n'ai pas été réprimandé. L'administrateur digital de l'URI qui s'occupe de toute la communication formelle a fini par tomber dessus. Je l'ai mis en administrateur et je me suis retiré parce que ce n'est pas mon boulot. »

De tous nos entretiens, il ressort de manière plutôt unanime que les stratégies et réflexions sur le travail syndical d'information et de communication sont toujours en construction. Même pour ce qui concerne sa partie en ligne, il dépend encore de manières de faire traditionnelles.

Chapitre 2 – Des syndicalistes et des réseaux (sociaux)

Nos enquêtés ont également rappelé l'importance des campagnes, événements et outils de communication physiques, dont la nécessité a été réaffirmée à la suite des différents confinements liés à la crise du COVID19. L'année 2023, marquée par les élections professionnelles et une actualité sociale forte autour de la réforme des retraites, la CFDT et la CGT ont respectivement enregistré 47 000 et 40 000 nouveaux adhérents. Les premières explications apportées par nos enquêtés qui suivent ces questions en interne sont que les actions menées dans le cadre des campagnes électorales, combinées aux effets médiatiques lors des mobilisations ont beaucoup contribué au développement syndical.

En outre, il y a une tension entre d'une part, l'existence d'outils numériques qui pourraient permettre des améliorations dans les manières des syndicats de mieux communiquer et informer et ainsi, plus développer et fidéliser (mais qui peuvent poser des problèmes éthiques et politiques relatifs notamment au respect des données personnelles, etc.), et d'autre part les demandes de plus en plus grandes, dans un monde très numérisé, de services incarnés, personnalisés, avec derrière des voix et des rencontres humaines.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'utilisation des outils numériques, et particulièrement les réseaux sociaux, dans le travail syndical de communication et d'information, concerne tous les niveaux des organisations syndicales, aussi bien confédéral que local, mais se déploie de manière inégale.

Cela pose des défis de premier ordre aux confédérations car touchant les questions existentielles du développement et de la fidélisation. L'écart entre les confédérations et les autres échelons met en lumière des problèmes de coordination et d'homogénéisation des moyens qui existent déjà pour d'autres sujets mais qui ici sont exacerbés du fait de la place fondamentale de l'information et de sa diffusion dans les missions constitutives des syndicats. Les intentions et actions des confédérations en faveur d'une meilleure répartition des outils, et des méthodes et formations pour les prendre en main font face à des traditions démocratiques d'autonomie des structures syndicales vis-à-vis des confédérations, aussi bien revendiquées par ces dernières que par les militants de la base.

Nous avons pu montrer en outre comment un réseau social en particulier, Facebook, supplante tous les autres et façonne la manière d'écrire, d'échanger, d'illustrer et in fine de communiquer et d'informer des adhérents et militants syndicaux. Son fonctionnement et ses règles s'imposent à ces derniers au point de générer une charge mentale supplémentaire dans leur travail. Nous avons également vu que les problèmes politiques, éthiques et d'alignement avec les valeurs syndicales posés par les réseaux sociaux utilisés sont méconnus ou relativisés au nom de l'efficacité qu'ils génèrent dans un contexte syndical où le temps et les moyens sont limités.

Chapitre 3. Les démarches syndicales à destination des jeunes

« Les efforts d'adhésion seront d'autant plus rentables que les Jeunes seront véritablement associés à la vie syndicale et que se réalisera avec eux, un syndicalisme répondant à leurs besoins et aspirations. » (Congrès confédéral extraordinaire de la CFTC, Document programme présenté par René Bonéty au nom du Bureau Confédéral, 6 et 7 novembre 1964, Issy-les-Moulineaux, p.15)

Dans ses rapports au travail et à l'emploi, la catégorie « jeunes » est particulièrement sensible pour plusieurs raisons bien connues des organisations syndicales, des pouvoirs publics et des chercheurs en sciences sociales. Composite et hétérogène du fait de la grande diversité des situations qu'elle inclut, elle se caractérise néanmoins par plusieurs traits significatifs.

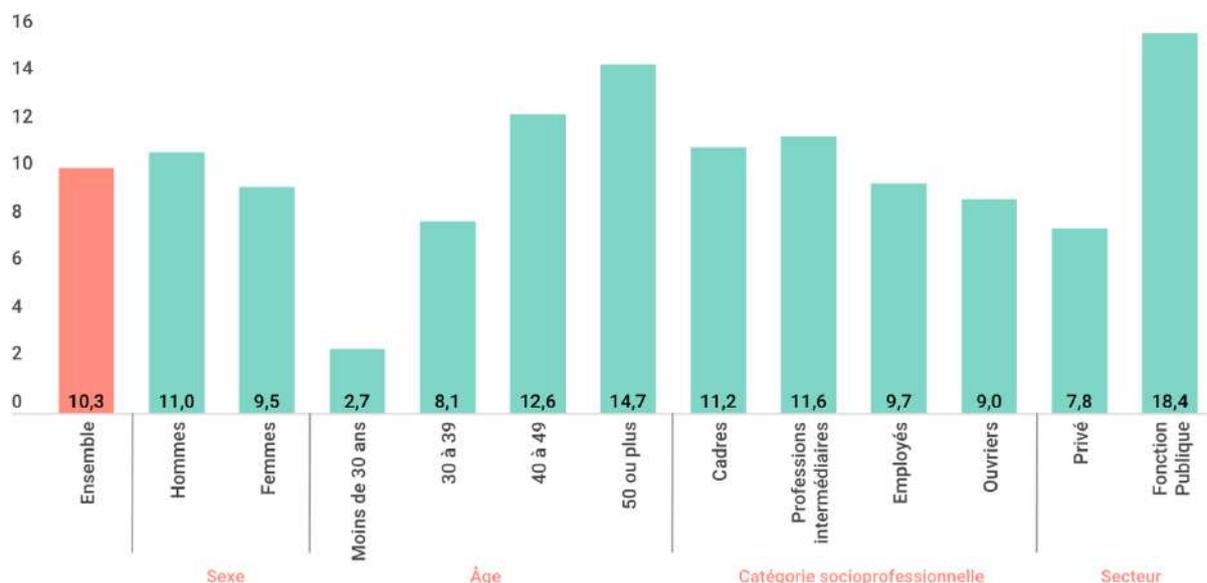
Sur les marchés de l'emploi, les jeunes de 16 à 25 ans connaissent ainsi de plus grandes probabilités d'être en situation de fragilité, voire de vulnérabilité. Ils ont en moyenne des expériences plus fréquentes de précarité, combinées à des problématiques d'insertion professionnelle spécifiques (primo accès à l'emploi, (in)adéquation formation-emploi). Les politiques « jeunesse » de l'emploi cherchent d'ailleurs à répondre à ces problèmes en créant des dispositifs dédiés, qui contribuent en retour à réifier la catégorie. En multipliant les aides aux entreprises, les dérogations au droit du travail standard, et les accompagnements par des systèmes d'acteurs complexes, les politiques publiques apportent des solutions qui créent simultanément de nouvelles difficultés, comme le risque d'enfermement des « jeunes » dans ces dispositifs ou celui d'une utilisation stratégique des aides par les entreprises (autrement appelé : effet d'aubaine).

Les travaux en sciences sociales s'intéressent logiquement à cette population pour étudier ses expériences (précaires) d'emploi et ses rapports (complexes) au travail. L'abondante littérature existante ne permet pas de poser de diagnostics définitifs : les jeunes de 2023 sont-ils si différents dans leurs rapports au travail et à l'emploi que leurs aînés ? Sont-ils plus regardant sur le sens de ce travail, sur ses conditions de réalisation ? La crise sanitaire inédite débutée en 2020 a-t-elle durablement transformé les attentes et les façons de concevoir le monde du travail chez les nouvelles générations ? Les travaux consacrés à ces questions apportent des réponses contradictoires.

Sur le volet syndical, la catégorie « jeune » a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche récents, notamment dans la cadre d'un programme piloté par l'Ires, et au travers de rapports de l'Agence d'Objectifs (Bérout et al. 2018, 2019).

Les travaux de la Dares sur les profils des syndiqués confirment l'idée que s'en font les militant·e·s de terrain : les « jeunes » constituent une population relativement éloignée du fait syndical. Les moins de 30 ans sont ainsi à peine 2,7% à déclarer adhérer à une organisation syndicale, ce qui fait environ quatre fois moins que la moyenne française, déjà peu élevée. Seul motif de satisfaction : le nombre de jeunes adhérents de la fonction publique a augmenté sur la période 2013-2019.

Figure 19 – Caractéristiques des salariés adhérents à une organisation syndicale en France (hors Mayotte), en 2019 (en %) – Dares, 2021



Lecture : en 2019, en France (hors Mayotte) 10,3 % des salariés déclarent adhérer à un syndicat; 11,0 % des hommes et 9,5 % des femmes.
 Champ : salariés, France (hors Mayotte).
 Sources : enquête Conditions de travail 2019 (Dares-DGAFP-Drees-Insee).

L'enquête récente publiée par Jelle Visser et évoquée dans la première partie de ce rapport – Trade Unions in the Balance, 2019 –, contient des informations sur la syndicalisation des jeunes dans plusieurs pays. Ces informations permettent de mettre en perspective les réalités vécues sur le terrain, en France, par les militants CFDT. Les statistiques disponibles indiquent un recul généralisé des taux de syndicalisation des jeunes entre 1990 et 2014. Selon les pays, le taux de syndicalisation des jeunes en 1990 est plus ou moins élevé. Mais à de rares exceptions, il baisse pour tous jusqu'en 2014, quel que soit le niveau de départ (élevé ou faible).

Comme toujours dans l'exercice de la comparaison internationale, il faut garder à l'esprit que les chiffres utilisés sont fragiles : « Les taux de densité sont calculés comme la proportion de syndiqués ayant un emploi, c'est-à-dire ceux qui ont trouvé un emploi. Par conséquent, ces pourcentages ne tiennent pas compte du grand nombre d'étudiants à temps plein ou de chômeurs dans ce groupe d'âge » (Visser 2019, p.25)

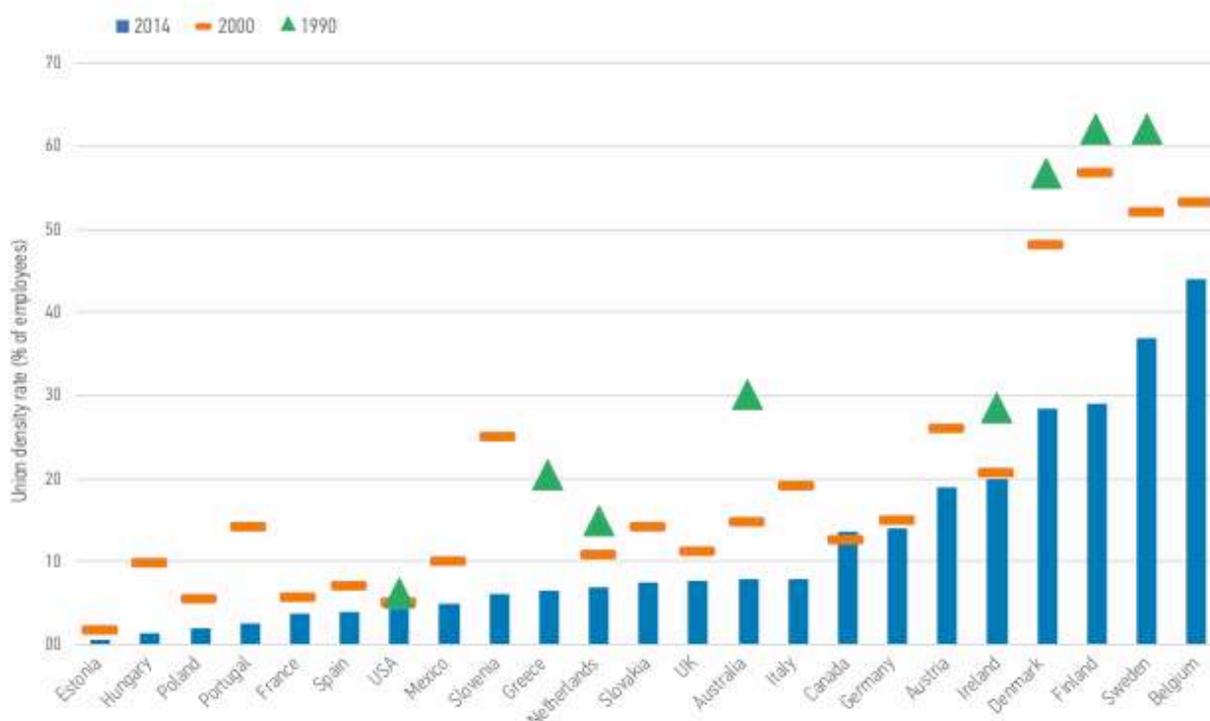
La France est dans le groupe – majoritaire – des pays ayant un faible taux de syndicalisation des jeunes (moins de 10%). Elle arrive en queue de peloton des pays de l'OCDE, ce qui n'est pas une surprise. Le graphique de Jelle Visser permet cependant de constater deux choses : d'une part, le taux de syndicalisation des jeunes français a reculé, mais d'autre part, ce recul s'est fait dans des proportions limitées. A ce niveau (très faible) de syndicalisation, les écarts restent toujours limités.

Mais si l'on compare la France avec la Pologne par exemple, à taux de syndicalisation similaire dans les années 1990, le recul est deux fois plus important en 2014 pour les jeunes polonais que pour les jeunes français. Mais à ces niveaux de (non) syndicalisation, ces considérations sont anecdotiques.

Nous retiendrons donc des travaux de Visser que, même bas, le taux de syndicalisation des jeunes de 16-25 ans en France a reculé entre 1990 et 2014. Nous retiendrons également qu'aucun pays n'a été épargné, même les pays du nord – Danemark, Finlande, Suède, Belgique – qui connaissaient des taux de syndicalisation des jeunes compris entre 50 et 60% entre 1990 et 2000. La syndicalisation des 16-25 ans au Danemark et en Finlande a reculé de moitié pour passer de 60% en 1990, à 30% en 2014.

Pour Jelle Visser, cette désyndicalisation généralisée de la jeunesse n'a pas d'explication simple : « la raison pour laquelle les jeunes ont une propension à se syndiquer beaucoup plus faible que ceux d'il y a une ou deux générations n'est pas tout à fait claire. Il s'agit toutefois d'une évolution que l'on peut observer dans presque tous les pays industriels avancés pour lesquels nous disposons de données » (Visser 2019, p.25).

Figure 20 – Taux de syndicalisation des 16-25 ans dans le monde, Visser, 2019, p.25



Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Du point de vue syndical, les « jeunes » – comme les cadres que nous abordons dans le chapitre suivant – constituent une catégorie stratégique, hétérogène et problématique. Par ses caractéristiques, elle se détache du noyau dur du salariat et du syndicalisme. La CFDT prend donc en compte les spécificités de cette population, mais cherche en même temps à l'intégrer à son modèle de syndicalisme au même titre que l'ensemble des salariés. Autrement dit, et comme les cadres, les jeunes constituent dans cette perspective une catégorie « à part comme les autres ». Il s'agit d'une catégorie spécifique du salariat, que la CFDT a vocation à représenter dans toute sa diversité.

Au-delà de ces considérations générales, l'un des principaux enjeux du développement syndical de la CFDT auprès des jeunes est très concret : il s'agit de trouver les moyens de les faire adhérer à l'organisation. Chaque organisation CFDT – syndicat, région, fédération – devient ainsi actrice de cette politique. La part des « jeunes » dans chacune d'elle permet alors de mesurer leur capacité à attirer de jeunes adhérents.

Il reste cependant à s'entendre, en interne, sur ce que la catégorie recouvre. Qui sont « les jeunes » ? En fonction de la définition, les organisations pourront ou non se prévaloir d'une politique efficace en termes d'attractivité des jeunes générations. L'enjeu est majeur en termes de reconnaissance et d'image. Longtemps, la CFDT a défini les jeunes à partir d'une limite d'âge fixée à 36 ans. On comprend bien que plus l'âge de la « jeunesse » est élevé, plus les organisations peuvent revendiquer une part importante de « jeunes », et plus la CFDT peut communiquer sur son attractivité vis-à-vis des jeunes générations. A l'inverse, toute baisse de l'âge maximum fragilise la politique de rajeunissement de l'organisation en réduisant mécaniquement le nombre de « jeunes adhérents ».

Pour autant, la catégorie ne peut pas être trop étendue, au risque de perdre en pertinence et en crédibilité. Comme l'a évoqué un enquêté, la définition de la catégorie « jeunes » à la CFDT par une limite d'âge à 36 ans posait déjà quelques problèmes très concrets du point de vue de la stratégie syndicale. La situation professionnelle (et familiale) à 36 ans est souvent bien différente de celles à 18 ou même 25 ans :

« Il y a des 18-25 et des 25-36, parce que quand on s'arrête à 36 sur la borne des jeunes, on n'est plus sur les mêmes, déjà. On a ceux qui vont rentrer dans l'emploi, ou qui viennent d'y rentrer, et on a ceux qui ont déjà un parcours. Nous, on le voit bien, dans les réunions de référents, on voit bien que ce n'est déjà plus tout à fait les mêmes approches. »

C'est l'une des raisons pour lesquelles la CFDT a choisi, en congrès, de redéfinir sa catégorie « jeunes » en abaissant l'âge maximum à 30 ans :

« Alors ça a été un peu remis en cause ce truc-là quand je suis arrivée parce qu'à la CFDT on considérait qu'on était jeune jusqu'à moins de 36 ans. Je crois que c'est un peu toutes les

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

organisations syndicales pareil. Mais donc on considérait qu'on était jeune jusqu'à moins de 36 ans. Je trouvais que c'était trop vieux. D'une part parce que quand on fait des revendications « Jeunes » à la CFDT on les pousse jusqu'à 30 ans. Mais même aussi dans les dispositifs existants en France on va rarement au-delà de 30 ans. C'est même plutôt 25-26. On pousse jusqu'à 30 ans quand c'est des jeunes en situation de handicap. Et même quand on prend des sources, qu'on veut se comparer à des sources comme la Drees, l'Insee, etc. eux ils considèrent qu'on est jeune, suivant les études, entre 24 et 29 ans. Je trouvais ça compliqué de garder cet âge jeune à moins de 36. » (Déléguée « Jeunes » confédérale)

Cette évolution n'est pas simple dans l'organisation. Pour les raisons évoquées plus haut, des résistances s'expriment par crainte de voir se réduire la proportion des jeunes adhérents à peu de chagrin, par un simple effet de redéfinition :

« Il faut aller les voir de plus en plus jeunes. Et donc ça ne paraît pas cohérent de garder cet âge jeune jusqu'à moins de 36. Donc en interne parce qu'il faut que ça soit voté j'avais demandé à ce que l'âge jeune CFDT soit abaissé à 30 ans. Alors ça a été un peu le lever de boucliers dans l'organisation. Certains disaient « mais ça va être hyper compliqué d'aller chercher des jeunes de moins de 30 ans. Déjà moins de 36 ça peut être un peu difficile », etc. Après je pense que ce qui leur faisait peur c'était plutôt en termes de militants et pas forcément d'adhérents. Donc du coup on a tranché pour y aller un peu en douceur en disant « OK jusqu'au prochain congrès confédéral de la CFDT, jusqu'en juin 2022 puisque notre congrès à lieu en juin 2022 on va abaisser l'âge jeune sur la cible adhérents à 30 ans ». Sur les adhérents on est sur une cible Jeunes à 30 ans. Et sur l'âge Jeunes CFDT militants on est à moins de 35. Mais sur la prochaine mandature donc après le congrès de juin 2022 il faudra que l'âge global soit à 30 parce qu'on ne va pas garder indéfiniment 2 âges jeunes à la CFDT. »

Au-delà de ces définitions qui relèvent de conventions et de compromis internes, d'autres questions se posent sur les « jeunes » du point de vue du développement. Pour certains, les jeunes constituent une catégorie en soit, en raison des caractéristiques que partagent tous les jeunes indépendamment de leur sexe, de leur origine sociale, de leur parcours de formation :

« Si tu veux, on est trop justement sur ces trucs qui nous servent souvent de refuges : « Nous, nos jeunes ne sont pas comme ailleurs. » Quand tu as été directeur de MJC comme moi, tu vois bien que de toute manière peu importe la strate, ton jeune vit dans le même monde. Le monde du travail et les approches du travail, que tu sois menuisier ou que tu sois... Tu vis dans le même monde ouvert. Ce sont les mêmes préoccupations. Tu vas les vivre différemment avec quelques spécificités, mais ton jeune, c'est le même, ses projets, ses envies, le monde dont il rêve, souvent, ça se retrouve. Donc, oui, pour moi, ma réponse est claire (...). Et je vais même plus loin, du coup, et c'est pour ça que je reprends plaisir à participer à des réunions confédérales, parce que dès lors que tu vas parler avec des référents jeunes des régions ou des fédérations, tu te rends compte que de toute manière on est exactement sur les mêmes problématiques. » (F3C, Secrétaire Fédéral)

Cette approche se comprend bien dans la perspective d'un développement adapté à une catégorie – il faut bien reconnaître que les jeunes, au-delà de leur diversité, constituent un groupe spécifique pour imaginer des stratégies dédiées. Cependant, dès que l'on regarde la catégorie de plus près, des différences significatives apparaissent qui plaident pour des approches plus fines :

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

« On ne peut pas faire une catégorie à part « Jeunes » mais en même temps les jeunes ont aussi des spécificités. Et puis il y a aussi différents publics jeunes parce que ce n'est pas pareil d'avoir un jeune actif qu'un jeune étudiant et qui n'est pas salarié, qu'un jeune cadre, un jeune diplômé, un jeune qui est chômeur, un jeune qui est en service civique, un jeune qui est « neet ». Enfin ils n'ont pas les mêmes besoins, ils n'ont pas les mêmes attentes. Donc on ne va pas les accompagner de la même manière. » (Déléguée « Jeunes » confédérale)

Une autre réflexion s'impose à propos de la syndicalisation des jeunes. En effet, considérant la discrimination généralisée du fait syndical en France et l'âge moyen d'adhésion, il apparaît que les jeunes semblent plus réticents que leurs aînés lorsqu'il s'agit de rejoindre une organisation syndicale. On pourrait logiquement penser que l'adhésion est particulièrement problématique pour des jeunes en début de carrière. Les chiffres qui indiquent que les premières adhésions arrivent une fois l'emploi stabilisé vont dans ce sens (Blanchflower et Bryson 2022). La logique voudrait que les risques de carrière associés à l'adhésion syndicale, et encore plus au militantisme, rendent l'adhésion (et le militantisme) plus compliqués pour les jeunes générations qui ont une carrière à construire, et souvent une vie familiale à stabiliser. Aussi, il est de notoriété publique que la précarité est un facteur important de limitation de l'adhésion syndicale. Or, les jeunes salariés y sont davantage exposés.

Pourtant, pour la déléguée « Jeunes » confédérale, cette instabilité peut tout aussi bien être un facteur favorable à l'adhésion :

« Je ne pense pas [que la crainte des discriminations soit un frein à l'adhésion] sur la cible jeune parce que, comme je le disais, on est en début de carrière professionnelle. Surtout là sur des jobs étudiants, c'est des jobs alimentaires. Donc si on se fait virer, oui c'est compliqué parce qu'il va falloir retrouver un boulot, être de nouveau dans des autres démarches. Et quand on est en études on n'a pas forcément envie de ça. Mais en même temps ce n'est pas très grave non plus parce qu'on sait qu'on ne va pas y faire notre carrière. Et puis même maintenant aujourd'hui je côtoie des mêmes plus jeunes que moi ou mes amis, on ne se voit pas faire le même métier pendant 20-30 ans, rester sur un même poste. Et je pense que même au sein de la CFDT pour moi sur un même mandat, puisque c'est souvent des mandats, deux mandats je trouve ça déjà beaucoup. Je pense qu'au-delà il faut aller sur un autre mandat, un autre poste, et un peu avancer. Mais sinon pour moi on ronronne trop. Je sais que dans le syndicalisme ça peut être le cas, beaucoup d'ailleurs à l'heure actuelle. Mais je trouve que 20 ans sur un même mandat, ou sur une même responsabilité au sein d'une organisation syndicale c'est trop. Et on devrait limiter un peu ce truc-là je pense. » (Déléguée « Jeunes » confédérale)

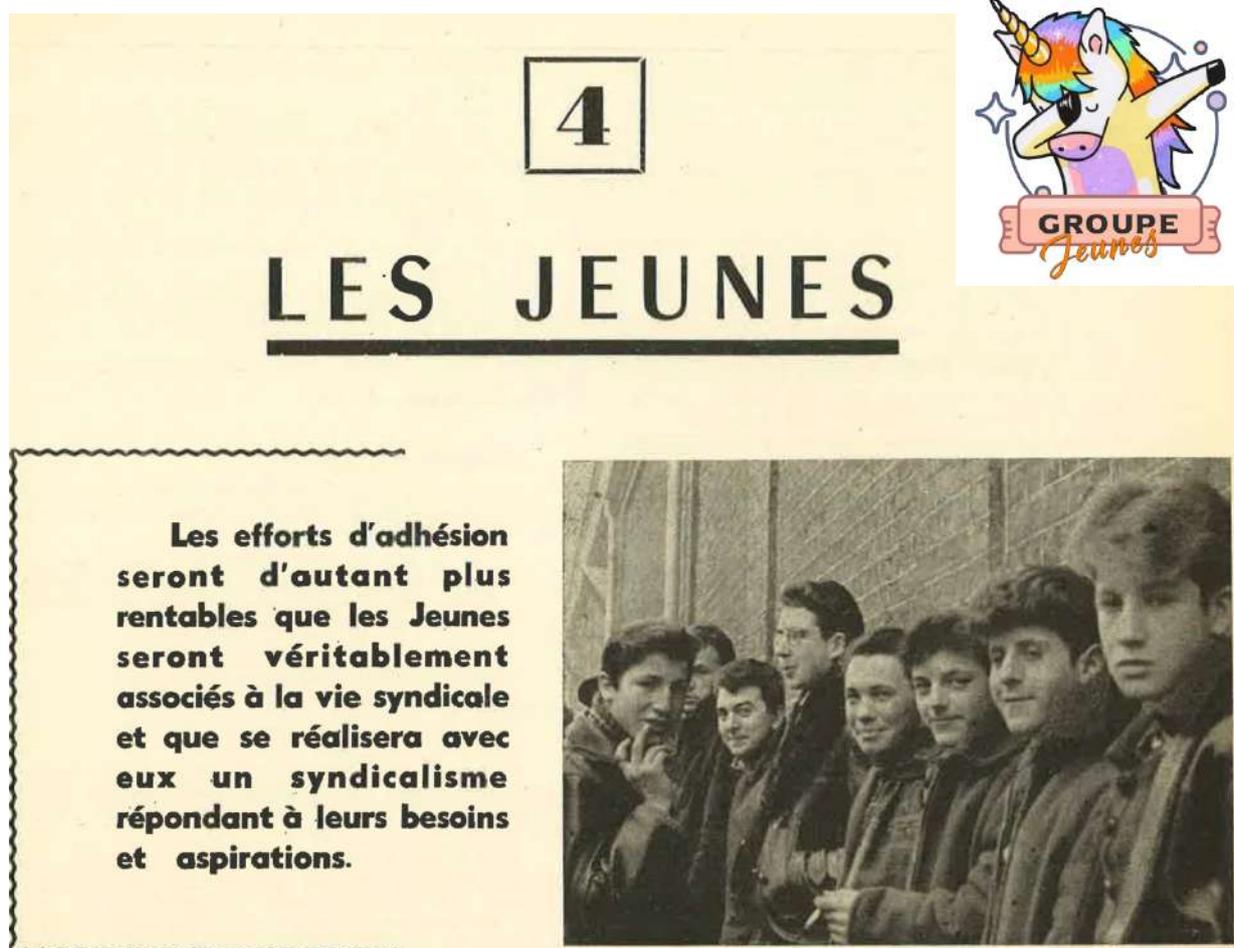
Également, une des caractéristiques de l'emploi des jeunes est l'instabilité. Avec les jobs étudiants et les emplois saisonniers, beaucoup de leurs premières expériences professionnelles se font dans des secteurs qui ne seront pas leurs secteurs d'installation professionnelle. Pour la déléguée confédérale « Jeunes », il y a là un défi à relever pour le CFDT :

« Il faut aussi dans nos structures qu'on arrive à faire le lien entre « OK le jeune il va démarrer dans du commerce », etc. Mais il a fait des études par exemple d'urbanisme. Et donc à un moment donné il va s'orienter vers ces métiers-là. Ou peut-être qu'il changera. Mais en tout cas si on fait le schéma un peu classique il s'orientera vers ces métiers-là. Et à ce moment-là s'il a été aidé par la CFDT pendant qu'il était en job étudiant, etc. il y a de fortes chances

quand même qu'il reste à la CFDT quand il sera en emploi plus stabilisé. Et puis il faut aussi dire aux gens que s'ils adhèrent aujourd'hui à la CFDT et qu'ils changent de secteur, de région, etc. on a des militants partout et on a des structures partout. Donc il faut faire un peu plus ce transfert de se dire « OK, il quitte ma section syndicale ou mon syndicat mais du coup je le transfère aux copains qui seront sur son secteur d'activité ou sa région ou peu importe ». Ça on le fait pas encore assez. Sur le papier on est censés le faire. Dans la réalité des faits on le fait beaucoup moins. » (Déléguée « Jeunes » confédérale)

Ce chapitre propose de revenir sur le développement des « jeunes » en deux temps. Un premier temps est consacré à un retour historique sur la prise en charge de la thématique « jeunes » à la CFDT depuis ses origines, sur le modèle de la première partie qui a retracé en détail l'histoire du développement à la CFDT depuis 1964. La première partie de ce chapitre revient donc sur l'histoire du développement « jeunes » à la CFDT. La seconde partie de ce chapitre mobilise des entretiens réalisés avec des responsables et des chargés de projets « développement jeune » en 2022-2023. Elle apporte des éclairages concrets sur des actions CFDT, et permet de poser des questions de fond sur ce que le développement des jeunes implique pour l'organisation.

A. LA SYNDICALISATION DES JEUNES AU FIL DES CONGRES DE LA CFDT



- ***Les jeunes : aux premiers rangs du congrès fondateur de la CFDT***

Consciente qu'elle doit se donner des priorités pour agir avec efficacité, la CFDT identifie très tôt plusieurs catégories prioritaires de son action syndicale. Le pragmatisme prévaut et invite à une allocation réfléchie des moyens : « l'expérience de l'action passée nous a démontré qu'il était démagogique de prétendre vouloir solutionner à la fois tous les problèmes, surtout lorsque les moyens mis à disposition ne permettaient pas toujours l'action la plus efficace (...). De plus en plus on est amené à fixer des priorités et la C. F. T. C. est une des Organisations syndicales qui, situant les étapes, tenta avec le plus d'honnêteté de définir les options prioritaires. » Les archives du congrès d'Issy-les-Moulineaux de 1964 accordent par exemple une place spécifique aux jeunes et aux travailleuses.

Au début des années 1960, les Jeunes – avec une majuscule dans le document – apparaissent donc pour la CFDT comme une catégorie particulièrement pertinente de l'action syndicale, notamment parce qu'elle est confrontée aux conséquences de la modernisation accélérée de la société. Cette intuition de la place particulière de la jeunesse des Trente Glorieuses dans l'histoire nationale sera largement confirmée quelques années plus tard avec les événements de mai 68. Cependant, la CFDT ne découvre pas cette catégorie à cette occasion. Le congrès d'Issy-les-Moulineaux rappelle que la CFDT s'y est intéressée dès les années 1945, puis à l'occasion de ses congrès successifs, en revendiquant :

- Sur la période 1945-47 : une législation complétée sur la protection physique et morale des jeunes travailleurs ; que les jeunes de la classe ouvrière aient les mêmes possibilités de continuer leurs études que ceux des classes plus aisées ; une semaine de congés payés supplémentaires pour les jeunes de moins de 18 ans ; une Inspection du Travail spécialisée pour les jeunes.
- Sur la période 1949-53 : la révision des abattements d'âge ; une formation professionnelle correspondant aux besoins ; une solution au logement difficile des jeunes ménages.
- Sur la période la période 1953-1959 : l'enseignement général, démocratique et ouvert à tous ; l'enseignement professionnel avec une large formation de base ; l'apprentissage avec le contrôle paritaire des contrats et de leurs conditions d'exécution.
- Sur la période 1959-61 : la réforme du service militaire ; la réforme du CAP ; la réduction de la durée du travail ; les congés culturels, etc.

Pour l'organisation, les jeunes travailleurs et travailleuses qui investissent en masse le monde du travail incarnent logiquement « les forces d'avenir ». Il convient donc de les accompagner syndicalement pour « les aider à devenir des HOMMES RESPONSABLES, ayant un rôle à jouer dans une société démocratique » (Bonéty, 1964, p.15). Dès 1964, de nombreux éléments de la politique cédétiste à destination des jeunes sont par ailleurs déjà en place, qu'il s'agisse des principes directeurs ou des dispositifs d'action :

- L'importance d'**intégrer des revendications spécifiques** aux jeunes à la politique globale de l'organisation.

- La nécessité **d’associer les jeunes à la vie de l’organisation** et de leur « donner toute leur place en leur assurant l’autonomie nécessaire » (ibid., p.16).
- Dans le même ordre d’idée, l’organisation doit laisser les jeunes s’exprimer pour compléter l’expérience des plus anciens militants et **renouveler l’action syndicale**. L’apprentissage du militantisme et l’intégration à l’organisation ne doit pas conduire à assécher ou épuiser l’originalité apportée par les adhérents les plus jeunes : « la jeunesse doit pouvoir rester jeune et ne pas devenir une « collection de petits vieux » reprenant nos déformations » (ibid.)
- Le recours à des « **Commissions de jeunes** » jouant un rôle de pépinière de militants

En 1964, la CFDT définit cinq revendications spécifiques qu’elle compte intégrer à ses « principes-programme » et méthodes d’action : la revendication d’une réforme en profondeur des méthodes d’enseignement, un soin particulier apporté à l’accueil des jeunes salariés dans l’entreprise pour ne pas laisser l’initiative aux seules directions d’entreprise, la négociation de meilleures conditions de vie, une action consacrée aux logements et loisirs, et enfin un travail renforcé d’information et de propagande à destination des jeunes « à tous les stades de l’organisation » (ibid.). Concernant la première revendication sur l’enseignement et l’apprentissage, la CFDT affiche des objectifs ambitieux qui restent étonnamment d’actualité, notamment lorsqu’elle demande que « des méthodes pédagogiques actives (puissent) préparer et initier les jeunes à entrer de plain-pied dans la vie d’aujourd’hui et de demain. **C’est dès l’école primaire que devraient être dispensés des cours de formation sur la vie de travail, le mouvement ouvrier et le syndicalisme** » (ibid., nous soulignons).

Les luttes politiques qui se jouent autour de l’éducation des nouvelles générations est évidemment centrale dans l’histoire sociale. La CFDT entend y jouer un rôle actif et surtout ne pas laisser ces étapes essentielles de la socialisation de jeunes aux directions d’entreprises, notamment dans des contextes particuliers comme l’apprentissage : « Réaffirmant le droit du syndicalisme à veiller à la formation des jeunes travailleurs, nous nous refuserons à admettre que la formation professionnelle soit assurée par l’entreprise » (ibid.). Sur le même thème, le projet de résolution plaide pour de meilleures coordinations locales pour renforcer les liens entre formation et emploi, avec une attention particulière pour les jeunes les plus fragiles.

Le 34^e Congrès, qui se tient toujours à Issy-les-Moulineaux en 1967, met à nouveau les jeunes et les femmes sous le feu des projecteurs confédéraux. Le rapport de synthèse, présenté par le secrétaire général Eugène Descamps, aborde une douzaine de points dont l’un est consacré à la « politique syndicale avec la jeunesse », « la défense de la main-d’œuvre féminine » et les « loisirs et le tourisme social ». Comme évoqué précédemment, l’ambition du développement syndical chez les jeunes est soutenu par plusieurs arguments : d’une part, la CFDT ayant l’ambition de représenter l’ensemble du salariat, elle doit aussi représenter les plus jeunes ; d’autre part, le développement en direction des jeunes doit permettre de renforcer l’organisation. Cependant, le rapport de synthèse exprime comme une certaine hésitation, présentant le développement de la syndicalisation chez les jeunes comme une sorte de nécessité contrainte, tout en défendant l’idée qu’il doit s’imposer comme une évidence dans toute l’organisation :

« Les jeunes sont dans le monde du travail, c'est une réalité difficilement ignorable. La présence de cette jeunesse nous confère une responsabilité importante. Aujourd'hui, plus que jamais, le syndicalisme au-delà des mots doit dans la réalité et dans la pratique s'adapter à cette présence, faire confiance et compter avec les jeunes s'il veut se développer et être l'expression forte, autonome et permanente de TOUS les travailleurs, s'il veut répondre aux normes de la civilisation actuelle. »

- ***Le congrès de 1967 pour « une politique syndicale avec la jeunesse »***

Spécial jeunes. 1967 : « une politique syndicale avec la jeunesse ». Au mitan des années 1960, « la jeunesse » s'impose comme une priorité syndicale mais également comme une catégorie problématique, qui résiste aux campagnes de syndicalisation. L'organisation, pour sa part, semble avoir encore d'importants efforts à fournir pour atteindre cette population. Les termes choisis pour aborder le sujet laissent paraître plusieurs dimensions : la nécessité du développement syndical des jeunes travailleurs, la mobilisation insuffisante de l'organisation, la présence de résistances culturelles... Les « jeunes » sont également présentés, à l'époque, avec un brin de condescendance. Ils paraissent surtout intéressés par les loisirs et la fête et peu concernés par les enjeux syndicaux portés par les militants et responsables « adultes ». Cependant, l'action syndicale à destination des jeunes, les échanges et les discussions, devraient combler ces lacunes en permettant « l'apprentissage de la conscience et de la responsabilité ».

Le rapport de synthèse de 1967 le concède dès l'ouverture de la section consacrée au développement des jeunes : « les jeunes sont dans le monde du travail, c'est une réalité difficilement ignorable ». Il s'agit dès lors de « s'adapter à cette présence », surtout parce que l'organisation vise la représentation de TOUS les travailleurs :

« Les jeunes sont dans le monde du travail, c'est une réalité difficilement ignorable. La présence de cette jeunesse nous confère une responsabilité importante. Aujourd'hui, plus que jamais, le syndicalisme au-delà des mots doit dans la réalité et dans la pratique s'adapter à cette présence, faire confiance et compter avec les jeunes s'il veut se développer et être l'expression forte, autonome et permanente de TOUS les travailleurs, s'il veut répondre aux normes de la civilisation actuelle. » (p.35)

Les objectifs de l'organisation sont alors particulièrement ambitieux. En 1970, près de 5 millions de travailleurs auront entre 15 et 24 ans. La CFDT se fixe comme objectif que 30% à 40% de cette jeunesse adhèrent à l'organisation. Pour y parvenir, elle compte sur la mobilisation de ses unions départementales mais également sur la mobilisation de fédérations qui disposent d'une « activité jeune » ou de « responsables jeunes » qui impulsent la politique de développement à destination de cette population. Le « souci des jeunes » est également relayé par la presse syndicale et bénéficie d'un « matériel de propagande et d'information » adapté à sa réalité.

Le rapport de synthèse constate cependant que le développement en direction des jeunes est trop lent et insuffisamment dynamique.

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Le matériel de propagande pourrait être « davantage utilisé » tandis que les « militants adultes » semblent ne pas prendre véritablement conscience des limites de l'action syndicale à destination des jeunes. Dans son rapport de 1967, la CFDT insiste donc sur le fait que

« Les aspects jeunes des problèmes de vie et de travail devraient être présents constamment à l'esprit de TOUS et de TOUTES les organisations syndicales. La responsabilité de la jeunesse salariée est une responsabilité collective de l'Organisation et ne doit pas être la préoccupation du seul responsable « jeunes ». »

On comprend bien derrière ces considérations et cette insistance, que la thématique des jeunes reste encore mal appropriée dans l'organisation. Il faut dire que « la jeunesse » représente un potentiel de renouveau syndical susceptible de bousculer les repères, les cultures, et les positions établies dont bénéficient les militants est responsables en place. Cette dimension n'est pas propre à la jeunesse. Elle est partagée par toutes les marges du syndicalisme qui portent en elles des ferments de transformation, voire de déstabilisation. Il y a donc des enjeux d'intégration qui impliquent de tenir des équilibres subtils entre stabilité et dynamique.

Le rapport de synthèse de 1967 le dit clairement, et en fait même un argument en faveur du développement syndical à destination des jeunes. Ainsi à propos de cette catégorie, le rapport estime que l'action collective de la jeunesse ouvrière obligera l'organisation à repenser ses objectifs et ses méthodes, et qu'elle sera l'occasion de nouveaux progrès pour toute l'organisation :

« La participation des jeunes à l'activité syndicale provoque parfois des difficultés, des tensions avec les militants adultes ; il nous appartient de les surmonter et non pas de contrecarrer ou de bloquer le dynamisme de la jeunesse parce que son action est d'un autre style ou n'entre pas exactement dans le cadre de l'action syndicale habituelle. Il faut convenir que parfois c'est dans ton esprit qu'il faut il s'agit de transformer. D'une façon générale, nous ne cherchons pas suffisamment le contact avec les jeunes et nous ne sommes pas assez convaincus de la nécessité de leur présence et de leur action. Les pires maux seraient d'accepter l'action « jeunes » « parce qu'il le faut », de « laisser faire les jeunes » mais, en fait, de s'en désintéresser. » (p.35)

Plus loin :

« La présence des jeunes travailleurs dans la CFDT nous amène à réaliser et nous oblige à reconsidérer nos méthodes, notre pédagogie. En fait, il s'agit d'une certaine révolution interne et d'un nouvel état d'esprit à créer » (p.36)

En pratique, l'organisation cherche les moyens d'atteindre cette population, qu'elle connaît encore mal. Les textes de l'époque laissent entrevoir une perception lointaine de « la jeunesse », donc stéréotypée, qui nourrit une approche teintée de paternalisme. La jeunesse aurait « besoin de s'affronter » pour « s'affirmer ». Elle aime « le dynamisme », mais « n'aime pas le traditionnel, le vieillot », « elle recherche la vie », et est « profondément éprise de justice » tout en aimant « prendre ses responsabilités ». Surtout, l'échange et la discussion doivent permettre à la jeunesse de « faire l'apprentissage de la conscience et de la responsabilité ». Ses centres

d'intérêts sont les « loisirs, la culture, la détente, les regroupements »... Nous insistons sur ces clichés non pas pour moquer une certaine conception réductrice de « la jeunesse » par les syndicalistes des années 1960, mais pour illustrer les changements de perception et de représentation qui viendront ultérieurement. En effet, les discours syndicaux sur la jeunesse vont logiquement évoluer dans le temps à mesure que l'organisation va s'approprier cette catégorie. Et en ce l'appropriant, elle se montrera aussi plus prudente.

La CFDT a cependant bien conscience de ce décalage qui se manifeste à la fois dans l'incitation forte qui est faite aux structures de prendre pleinement en considération cette population, dans l'évocation des efforts nécessaires à mettre en œuvre pour y parvenir, dans les distinctions faites entre « jeunes » et « adultes », ou encore dans le constat d'une méconnaissance de cette population. De façon très lucide, le rapport de synthèse de 1967 constate que « différentes influences et facteurs extérieurs conditionnent en particulier la société de consommation et forment une jeunesse autre que celle que nous avons connue. »

Comme nous l'avons évoqué en introduction, nous voyons ici toute la difficulté d'une organisation à aller vers de nouveaux publics. Le « coût d'entrée » dans cette nouvelle voie est particulièrement élevé, car les militants qui s'y engagent manquent de connaissances et de compréhension des caractéristiques de ces populations. Les risques sont donc plus élevés de manquer la cible.

Dans les années 1960, plusieurs expériences sont pourtant déjà menées en direction des jeunes, comme

« une propagande personnalisée, adaptée, s'adressant directement aux jeunes ; des actions de masse (fête de jeunesse travailleuse, rassemblement, manifestation, rallye) ; une préparation entre jeunes : des actions syndicales, des manifestations, des prises de parole ; des activités alliant syndicalisme, loisirs et culture. » (p.36)

L'organisation entend également renforcer son action, tout en la diversifiant. En plus du travail déjà engagé par 66 UD et 9 fédérations en 1965, elle souhaite développer l'implantation et la structuration « jeune » à tous les niveaux en leur donnant la possibilité de contribuer *réellement* à la vie de l'organisation, depuis la section d'entreprise jusqu'aux fédérations en passant par les unions départementales et régionales. Pour y parvenir, elle veut trouver « des centres d'intérêts qui mobilisent la jeunesse, des moyens originaux qui accrochent et intéressent les jeunes » (p.36).

Un « rassemblement jeune » est prévu pour 1968 sous la forme d'une « rencontre nationale de militants et de responsables rassemblant environ 300 jeunes venus de toutes les régions et de toutes les professions pour mettre au point les objectifs d'une politique syndicale avec la jeunesse » (*ibid.*). Ce rassemblement aura bien lieu, non sans « quelques difficultés ».

- ***Le congrès de 1970 : « pour une action avec la jeunesse »***

1970. « Pour une action avec la jeunesse » est un chapitre dédié au développement en direction des jeunes, dans le rapport d'activité du Congrès Confédéral qui s'est tenu à Issy-les-Moulineaux en 1970. La tonalité du propos est similaire à ceux du précédent Congrès : le sujet est essentiel, mais toujours mal (ou insuffisamment) pris en charge par l'organisation. Le rapport met également en avant de plus en plus d'actions réalisées sur le terrain, à l'échelle confédérale, sectorielle ou locale.

Le chapitre s'ouvre sur un double constat : celui l'importance du développement en direction des jeunes – « la syndicalisation des jeunes est essentielle pour le devenir du syndicalisme » – et celui des obstacles persistants que l'organisation présente encore à l'insertion et à la participation des jeunes dans ses instances. L'évolution culturelle est cependant positive pour les auteurs du rapport. En effet, l'intérêt pour la catégorie « jeune » se diffuse dans l'organisation et se traduit par un accroissement de la communication et des actions de développement :

« Il ne s'agit pas d'accepter ou de subir la présence et l'action des jeunes. Il faut leur faire confiance et compter avec eux pour être l'expression forte et permanente de TOUS les travailleurs. » (p.86)

Les actions spécifiques mises en œuvre se multiplient : contacts internationaux, rencontre de groupes de travail, sessions, colloques, rencontres de jeunes militants... A l'échelle professionnelle, des actions et des réflexions sont menées « sur l'emploi des jeunes et la formation professionnelle, sur les conditions de travail et de vie, sur le droit syndical et la participation à la vue des institutions (DP, CE, délégué syndical) ». Des actions thématiques, notamment sur le logement, ainsi que des sessions de formation et de préformation syndicale sont proposées.

En parallèle de ces actions professionnelle, la confédération s'est mobilisée sur le dossier « jeunes ». Nous retiendrons notamment un investissement dans le domaine des études et des enquêtes, avec la parution d'une **étude « Emploi des jeunes, formation professionnelle, apprentissage »** qui a permis d'alimenter une campagne de communication intense sur le sujet (tracts, conférences de presse, réunions). Cette étape marque une volonté de la part de la CFDT de prendre ses distances avec une conception de « la jeunesse » qui pouvait relayer certains clichés. L'appropriation de la catégorie passe donc aussi par une mobilisation de savoirs experts sur le sujet.

Une autre action innovante est rappelée dans le document : **la création d'une « carte scolaire »** (ex carte « sympathisants ») destinée « aux élèves qui préparent leur vie de travail dans un cycle de formation technique ou professionnelle court. Son objectif est de favoriser la sensibilisation

et le contact des scolaires » avec la CFDT. Cette piste fait toujours partie des modes d’actions de l’organisation, comme nous avons pu le constater avec les actions de proximité en direction des CFA, évoqués dans une étude réalisée en 2014 et consacrée aux pratiques de développement à destination des petites entreprises (Borisova et al. 2014), et comme nous l’ont aussi rappelé des militants en 2023. Cependant, elle semble encore peu développée. Les actions à destination des CFA peuvent prendre deux formes : des interventions dans les établissements, lors de temps programmés avec les équipes pédagogiques, ou des interventions à l’entrée des établissements. Les premières sont plus contraignantes. Pour intervenir dans les établissements, il est nécessaire d’obtenir un accord de la part des directions. Or, ces dernières peuvent se montrer réticentes et craindre que les militants ne transforment un temps d’information en un temps de promotion et de propagande politique. Également, la volonté d’éviter tout « favoritisme » vis-à-vis d’une organisation ou la crainte de devoir inviter toutes les organisations qui en feraient la demande sont aussi des arguments qui peuvent être avancés pour refuser l’accès d’une organisation syndicale à un établissement. La part de relations interpersonnelles et la sensibilité des chefs d’établissement à la question sociale paraissent ainsi déterminantes. La création d’un lien de confiance peut donc dans certains cas permettre de lever les freins. A défaut, il reste aux équipes la possibilité d’actions de proximité réalisées aux abords des lycées et CFA. Cependant, le rapport de 1970 ne met pas en avant ces obstacles. Au contraire, les freins semblent surtout provenir de l’interne :

« Cette expérience a rencontré certaines oppositions de plusieurs organisations. Il faut redire ici que cette réalisation est toujours perfectible et surtout qu’elle ne constitue qu’un moyen parmi d’autres à la disposition des organisations. Malgré les difficultés rencontrées, il convient de prolonger l’expérience et de procéder au terme de l’année scolaire à des analyses locales sur la syndicalisation des jeunes. » (p.87)

Parmi les actions confédérales engagées durant le précédent mandat, le rapport évoque la création d’un « **bulletin jeunes** » destiné « aux correspondants et militants intéressés, aux UD et Fédés) et envoyé tous les trimestres, et de nombreux supports d’information interne et externe. Également, des formations thématiques sont réalisées sur le public « jeunes ».

Le rassemblement prévu lors du précédent Congrès est également réalisé en mars 1969. Cette première manifestation nationale permet de réunir 300 délégués venus de 78 départements. « Malgré quelques difficultés dues au manque d’expérience d’une telle rencontre, ces journées furent positives par l’expression et la confrontation ainsi que par le travail préparatoire intense et efficace » (p.89). Cette rencontre nationale offre des pistes de prolongements et nourrissent des projets d’actions futures, dont l’organisation d’une deuxième rencontre nationale jeunes CFDT.

Un passage plus complet concerne la Commission confédérale Jeunes – CCJ. Cette commission a été renforcée pour améliorer la prise en compte des réalités du travail des jeunes, et pour

améliorer chez les jeunes leur « prise de conscience pour la syndicalisation et la prise de responsabilités » (p.88). Pour y parvenir, l'organisation compte sur « une **préformation syndicale** (...) indispensable pour les amener à prendre en charge leur vie personnelle et collective de travailleur ». La CCJ doit également continuer le travail en interne de sensibilisation des structures à la thématique « jeunes », surtout lorsqu'il s'agit de les « insérer dans l'action ».

Le rapport insiste encore sur cette **nécessité de « sensibiliser de façon constante les instances confédérales et toute l'organisation sur les aspects jeunes »**. Le développement syndical en direction des jeunes n'a donc rien d'une évidence !

Un volet, dédié à l'action revendicative et sociale pour le public « jeune », s'appuie sur les connaissances acquises au fil des années auprès des jeunes militants. Le rapport en rend compte en listant leurs attentes et leurs positionnements vis-à-vis de l'organisation et vis-à-vis du monde professionnel en général. Pour ce dernier, « les jeunes CFDT revendiquent le droit au travail », le bénéfice sans délai des prestations chômage, la non-discrimination des jeunes sur le marché de l'emploi, la reconnaissance de leurs compétences. En ce qui concerne la vie syndicale, « ils insistent sur les notions d'insertion effective, de prise de responsabilité, d'expression, de participation, de confiance à faire aux jeunes générations ». Aussi, ils « rejettent toute notion de syndicalisme jeune parallèle » et plaident pour l'unité syndicale.

Enfin, le rapport de 1970 se tourne vers l'avenir et conclue sur la nécessité de poursuivre l'effort d'acculturation de l'organisation à la jeunesse, notamment en lui donnant davantage de responsabilités – ce qui n'est pas sans créer des tensions en interne :

*« L'organisation de la jeunesse travailleuse ne peut et ne doit pas être différente de l'organisation syndicale sur le plan idéologique et structure. **Notre participation des jeunes suscite parfois des tensions**, nous avons à faire face à nos responsabilités, à transformer parfois nos comportements et attitudes à l'égard des jeunes, à comprendre la richesse de cette participation et expression un peu vive (...). Nos jeunes camarades sont à associer aux prises de responsabilité, à la direction syndicale, fraction importante toujours renouvelée – ils veulent lutter contre certaines tendances et vices actuels qu'ils nomment bureaucratie mandarinat et qui font écran à leur volonté d'agir – fondement de la société future leur expression collective est à assurer – la jeunesse est un moyen d'adapter l'organisation à des situations souvent d'abord ressenties par elles. Dans notre volonté de transformation radicale de la société notre rôle n'est pas d'occuper les jeunes mais de leur donner les possibilités de participer entièrement aux combats de la CFDT. » (p.90)*

- **1973 : les jeunes : une couche sociale complexe**

A propos des jeunes, le rapport d'activité de 1973 continue la tendance amorcée lors du précédent congrès, en affichant une approche plus prudente et mesurée de la catégorie – « La jeunesse est une couche sociale particulièrement complexe à étudier » (p.57). Pour en parler, le rapport choisit

de présenter dans le détail un conflit qui oppose, de juillet à septembre 1972, des jeunes de six foyers de l'Association pour le Logement des Jeunes Travailleurs (ALJT) à la direction de l'association. Les Foyers de Jeunes Travailleurs condensent plusieurs problèmes auxquels les jeunes sont davantage confrontés que leurs aînés : la question de l'accès à l'emploi et du surchômage des jeunes, les difficultés de logement, des salaires peu élevés en début de carrière, les mobilités et migrations entre régions en déclin et aires urbaines dynamiques, la dépendance des jeunes vis-à-vis de leur famille... Le conflit présenté dans le rapport tient autant aux questions matérielles (montant des pensions) que relationnelles (rejet de l'autorité et de la discipline des foyers). Il ressort de cette mobilisation plusieurs enseignements, dont la défiance marquée des jeunes concernés vis-à-vis de toute organisation extérieure : « toujours seuls, n'admettant aucune intervention directe d'aucune organisation » :

« Ce rejet de l'organisation – manifesté par les critiques faites lors de la rencontre nationale des jeunes et souvent évoqué par la Commission confédérale des jeunes – est une question importante sur laquelle il faut s'interroger car, pour ce qui nous concerne, il serait grave que ce rejet des organisations syndicales amène une coupure avec la génération montante. » (p.57)

La CFDT avance plusieurs explications à ce rejet. Les organisations syndicales peuvent être perçues comme complexes, bureaucratisées, lointaines. Aussi, la distance vis-à-vis du travail se retrouve vis-à-vis du syndicalisme – une idée également rappelée lors des entretiens de 2023. Ainsi, les évolutions des rapports au travail des jeunes salariés se transposeraient pour partie dans le monde syndical :

« Un autre élément de réponse est le besoin dévorant de vie qui les possède, hors de l'abrutissement du travail, et qui les amène à rejeter la vie du militant, toujours absorbé par ses tâches, qui a peu le temps de vivre, de se laisser vivre comme eux l'entendent » (p.57)

« Un débat doit s'engager sur la syndicalisation des jeunes. Ceux-ci, on l'a vu précédemment, rejettent souvent les organisations existantes : ils leur reprochent leur rigidité, leur inertie, de ne pas tenter de donner déjà l'image du monde qu'elles voudraient créer à travers leurs actions et leur appareil » (p.58)

Ces réflexions sur les perceptions négatives de l'engagement militant et du fonctionnement des organisations ne sont pas sans rappeler des préoccupations d'actualité. Ainsi, même si l'image du syndicalisme s'améliore dans les enquêtes d'opinions, les difficultés rencontrées par les élus d'entreprises à la suite de la réforme de 2017 rendent plus difficiles les renouvellements de listes lors des élections au CSE (Chabbert, Rey, Thobois, 2023). Sur les territoires, des unions territoriales se trouvent fragilisées et s'inquiètent du manque d'appétence de la part de jeunes salariés susceptibles de prendre de relai des responsables en place (Chabbert, Freire, Rey).

La question de la prise en charge des catégories aux marges se pose donc avec force. Pour les jeunes, la CFDT cherche de nouvelles modalités là où les « mécaniques traditionnelles » échouent. Il s'agit de trouver à la fois les moyens de répondre aux besoins des jeunes, et les moyens de les intégrer dans l'action syndicale et dans la vie interne de l'organisation.

Tout reste alors ouvert, avec cependant une nouveauté historique qui met la CFDT – et les autres organisations syndicales – face à un véritable défi : « Nous sommes dans une situation historique nouvelle où, pour la première fois, la socialisation d'une génération ne peut se faire dans un moule pré-établi comme auparavant. »

- ***La fin des années 70 : vers une amélioration ?***

Le court passage consacré au développement syndical des jeunes dans le rapport de 1976 débute par un satisfecit : « la prise en charge de l'action de la CFDT dans la jeunesse s'est sensiblement améliorée depuis 1973 ». Des « assises locales pour l'emploi des jeunes » aux démarches pour les « jeunes appelés » en passant par les liens noués avec des associations lycéennes et étudiantes, l'intérêt pour « la jeunesse » s'est concrétisé au travers de nombreuses actions durant les trois dernières années.

Cependant, l'organisation estime qu'il reste encore beaucoup à faire – « ces diverses initiatives de la CFDT sont pourtant insuffisantes ». De nouvelles orientations sont décidées, comme le développement d'actions dans les collèges, lycées et universités ou à destination des jeunes chômeurs. D'autres sont confirmées, qu'il s'agisse de prendre en compte les spécificités des jeunes travailleurs ou d'agir auprès des jeunes en service militaire.

Le congrès de 1976 renforce l'action de la CFDT à destination des jeunes en allouant davantage de moyens à ce dossier.

1978. Sur le volet « jeunes », le rapport du Congrès de Brest identifie plusieurs axes d'action. **Pour la première fois, le rapport mentionne la spécificité des jeunes femmes.** Dans les entreprises où elle est présente, l'organisation agit sur les questions de précarité de l'emploi. En dehors, elle prend en compte les aspirations des jeunes pour la vie « hors travail ». Mais malgré ces avancées, la CFDT **regrette que les jeunes ne parviennent toujours pas à investir les lieux de pouvoir de l'organisation.** Elle « progresse encore insuffisamment sur la place des jeunes et surtout des jeunes femmes à l'intérieur des structures ».

Le ton de ce rapport est plus sombre que les précédents. Les initiatives semblent compliquées, contrariées. Deux exemples sont mis en avant. D'abord, les actions vis-à-vis des jeunes privés d'emploi se heurtent à la diversité des situations. Intervenir devient ainsi « plus difficile du fait des réalités diverses et donc de la signification différente que revêt le chômage selon les jeunes et selon qu'ils sont hommes ou femmes ». Ensuite, le rapport évoque les limites des actions mises en place avec les écoles. « L'opération « école ouverte pour l'emploi » et autres campagnes ont démontré, malgré leurs limites, la capacité d'innovation de la CFDT dans son action sur l'école ».

Pour contourner ces difficultés, l'organisation cherche à nouer des partenariats avec davantage d'associations de jeunesse, comme les JOC et JOCF – Jeunesse Ouvrière Chrétienne / Jeunesse Ouvrière Chrétienne de France. Des contacts sont également pris avec les représentants « jeunes » d'autres confédérations en Allemagne et au Québec.

- ***Le congrès de Metz 1982***

Les jeunes continuent d'apparaître comme une catégorie éloignée des « forces sociales et politiques », en raison, selon le rapport, de « l'incapacité de la société à donner la parole aux jeunes ». La CFDT reconnaît qu'elle s'est également trouvée dans cette situation, rendant compliquée l'action en direction des jeunes. Des préoccupations relatives à l'usage des drogues ou aux appelés du service militaire ont posé des difficultés à l'organisation – même celles liées aux rapports des jeunes à la valeur travail.

Pour mieux connaître cette population, l'organisation continue de faire ce qu'elle sait faire le mieux : partir des réalités du terrain. Les rencontres régionales et nationales y contribuent, comme celles organisées sur « les jeunes et le travail ». Ces événements mobilisent l'ensemble des structures de la CFDT. Ils sont ainsi l'occasion d'apprécier leur degré d'engagement sur cette thématique. Si le rapport se félicite qu'une « grande majorité de régions et de fédérations ont pris en charge cette initiative », il reste que « les syndicats [sont] inégalement sensibles aux problèmes spécifiques des jeunes ».

Les apprentissages sont cependant nombreux. Ces rencontres permettent de confirmer que l'organisation n'arrive pas à atteindre les plus jeunes travailleurs. Elle constate « une réelle désyndicalisation des jeunes, au point que la CFDT touche très peu de jeunes de moins de 22 ans ». Aussi, elle mesure l'écart entre les aspirations des jeunes et les revendications cédétistes, notamment en raison de rapports différents au travail et au salariat.

Les rencontres nationales et régionales mettent également en évidence le rôle joué par la précarité de l'emploi sur la « désyndicalisation des jeunes ». En effet, confrontés au chômage et à l'instabilité de l'emploi, ces derniers prennent leur distance vis-à-vis du monde du travail, et du syndicalisme.

Au congrès de Metz, l'organisation s'engage à continuer à se rapprocher de la catégorie « jeune », « non comme un but en soi, mais pour débattre avec les jeunes et adapter [son] syndicalisme ». Ces propos contrastent avec les premiers rapports de congrès, en mettant avant tout l'accent sur la nécessité de mieux connaître cette population qui échappe encore au syndicalisme.

- ***Bordeaux 1985 : lutter contre les préjugés***

Concernant les jeunes, leur syndicalisation est à nouveau présentée comme vitale – « si le syndicalisme ne se développe pas chez les *jeunes*, nous sommes condamnés à terme à disparaître » (p.46). Le court paragraphe qui leur est consacré est riche en enseignement sur les représentations que se fait la CFDT de cette catégorie. A l'opposé des premiers textes qui véhiculaient certains stéréotypes, la réflexion cédétiste au mitan des années 1985 s'inscrit dans la chasse aux préjugés :

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

« Les initiatives de la confédération et des organisations ont été ou seront l'occasion de faire tomber un certain nombre d'idées reçues sur la jeunesse (pseudo-individualisme, soi-disant refus du travail, refus de l'engagement, etc.).

Des jeunes, de fait, adhèrent à la CFDT et l'organisation souhaite qu'ils prennent davantage de responsabilités : « leurs apports sur notre langage, notre pratique, nous enrichissent ».

- ***Strasbourg 1988 : répondre aux envies des jeunes***

Le rapport de 1988, à Strasbourg, aborde les « actions spécifiques en direction de certains groupes salariés » de façon très rapide, en quelques lignes. Les démarches engagées en direction des salariés des petites entreprises, des jeunes, des femmes, des travailleurs des DOM-TOM et des immigrés sont évoquées de façon générale. A propos des jeunes, le rapport indique ainsi seulement que :

« Dans la foulée de « Turbulences », des initiatives pour trouver des formes d'action et d'organisation syndicales qui répondent aux envies des jeunes, ont été lancées par des organisations, encore trop peu nombreuses. Toutefois, le secrétariat confédéral a pu mettre en place un réseau jeunes CFDT, qui s'est réuni à plusieurs reprises » (p.XIII)

Probablement que la morosité de la désyndicalisation, au plus fort dans les années 1986-1988, explique ce choix d'une présentation *a minima* des actions.

- ***1992 : Coup de jeune sur la CFDT***

C'est l'inverse qui se passe en 1992. La section du rapport de 1992 consacrée aux jeunes s'intitule « coup de jeune sur la CFDT » et en dit beaucoup plus que celui de Strasbourg. Cette population est présentée à la fois comme une catégorie d'action publique et une catégorie d'action syndicale. Elle est la cible de politiques publiques d'insertion professionnelle et l'objet de négociations collectives. Pour autant, des pans entiers de « la jeunesse » reste fragilisée et menacée de « marginalisation et d'exclusion » (p.37).

Pour contribuer à l'amélioration de la condition de cette catégorie, la CFDT s'est dotée en 1988 d'une délégation jeune. L'une des premières réalisations de cette délégation est un questionnaire à destination des organisations, produit à la fin de l'année 1989 à la demande du bureau national. Le taux de réponse est un résultat en lui-même : « sur 140 fiches envoyées aux URI, fédérations, et UD, seules une vingtaine ont été retournées. » Une hypothèse s'impose : la thématique n'est pas (suffisamment) prioritaire dans les organisations de la CFDT. Plus exactement, la CFDT fait le constat que les « deux mondes qui ne se rencontrent pas ». Notamment, les conditions précaires de travail et d'emploi des plus jeunes les éloignent du syndicalisme :

« Aujourd'hui, moins de 5% des 16-25 ans sont en situation de rencontrer la CFDT. En clair, moins de 5% travaillent en situation stable dans les entreprises où peut exister une section CFDT. Parmi eux, à peine 4% sont syndiqués (toutes organisations confondues). Les jeunes

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

travaillent majoritairement dans le secteur des services (70%) et dans des PME. Les sondages et enquêtes donnent une image figée des 16 et 25 ans mais leur situation est extrêmement mouvante. » (p.37)

Au début des années 1990, 43% des 16-25 ans sont étudiants, élèves ou stagiaires non rémunérés, 12% sont au chômage, 4% sont inactifs et 3% sont militaires du contingent. Ce sont donc plus de six « 16-25 ans » sur dix qui ne travaillent pas. Les quarante pour cent restant se partagent à égalité entre emploi stable (23%) et situations précaires (apprentis, stagiaire, emploi précaire). Cette réalité rend difficile toute rencontre avec la CFDT, dont les modes d'adhésion sont davantage adaptés aux salariés en emploi stable dans les grandes entreprises :

« Par son mode d'adhésion, la CFDT touche essentiellement les salariés en emplois stables (sous CDI) ayant une certaine sécurité de l'emploi. Il est en effet difficile d'être syndiqué, de payer des timbres lorsque l'on travaille sous CDD ou à temps partiel, quelques mois par an, dans les petites entreprises de service. La méfiance ou l'indifférence du jeune, face aux syndicats, lorsqu'il arrive dans l'entreprise trouve ses racines dans les difficultés d'accès à l'emploi elles-mêmes. [Ce n'est qu'une fois stabilisés], quand ils ont le sentiment d'être « sortis d'affaire », qu'ils rencontrent le syndicalisme... si il existe dans leur entreprise ». (p.38)

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, lorsque la CFDT analyse les dynamiques générales de la syndicalisation, elle s'interroge d'abord et avant tout sur elle-même. Les conditions d'emploi semblent secondaires et les solutions sont d'abord cherchées du côté des capacités de l'organisation à s'adapter à son environnement. Mais lorsqu'il s'agit des jeunes, les caractéristiques de leurs situations sont davantage prises en considération. Ainsi, tout un ensemble de raisons structurelles expliquent que les jeunes ne « rencontrent pas le syndicalisme » :

« Le jeune précaire ne l'a pas rencontré pendant sa période de galère, au moment où il en avait le plus besoin. Le scolaire ou l'étudiant ne le rencontre ni au lycée, ni à l'université où il pourrait pourtant l'aider à choisir son orientation et à découvrir le monde du travail. L'apprenti, le stagiaire, le jeune qui suit une formation en alternance, ne le rencontre pas lors de ses séjours en entreprise par sa situation est provisoire et il n'est pas un adhérent potentiel. » (p.38)

Partant, le syndicalisme semble se concentrer sur le noyau dur du salariat, celui qui – relativement – aurait le moins besoin de soutiens et du renfort du collectif. Le rapport cite plusieurs études qui confirmeraient cette perception parmi les jeunes travailleurs : le syndicalisme ferait partie du package de la stabilisation professionnelle, et ne concernerait que les « insiders » :

« Le syndicat est perçu comme partie intégrante du monde de l'entreprise alors que le jeune se sent encore extérieur à ce milieu, le syndicat est donc quelque chose qui ne le concerne pas ». (ibid.)

A ces considérations matérielles s'ajoutent des aspects plus culturels. Les jeunes sont considérés comme davantage individualistes et déconnectés des lieux de sociabilité et de socialisation militantes.

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Au début des années 1990 :

« La raréfaction des lieux d'apprentissage de l'action collective pour les jeunes, notamment dans les réseaux associatifs, l'approche très individualiste qu'ils ont des problèmes sociaux, renforcent cette extériorité au syndicalisme. » (ibid.)

Considérant ces réalités, l'organisation se donne alors pour objectif d'offrir une structure adaptée, qui permette aux jeunes travailleurs, chômeurs, apprentis, stagiaires... de trouver une place dans la CFDT. Cette structure adaptée, cet « espace où, quelle que soit sa situation (...) un jeune puisse participer à une activité de la CFDT, bénéficier de services ou d'aides susceptibles de l'aider dans son parcours d'insertion », prend la forme d'une nouvelle association : Turbulence-CFDT.

Turbulence-CFDT

En 1991, la délégation jeunes confédérale est transformée en association de loi 1901. « Turbulence-CFDT » devient l'organe principal de l'animation et de la gestion de la politique « jeune » de l'organisation aux échelles nationales et locales :

« Elle assurera la gestion, la fabrication et l'envoi du journal de l'association auprès de tous les membres. De même pour les services (consommation, loisirs...), elle proposera aux groupes locaux des campagnes revendicatives spécifiques et organisera un rassemblement national tous les deux ans. L'association sera suivie par le Bureau National. » (p.39)

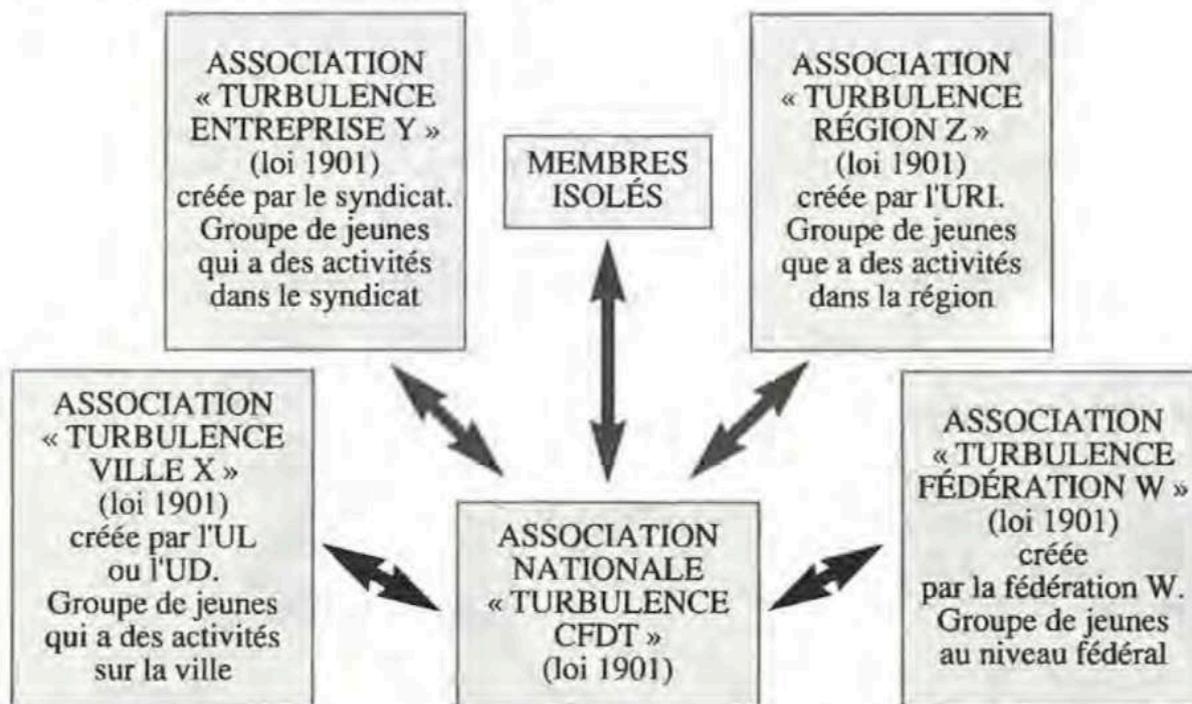
La structuration générale est relativement complexe. Les cas de figures varient en effet selon les situations locales et les origines des initiatives. Des associations « Turbulences » peuvent ainsi être créées dans des entreprises, des villes, des régions ou des secteurs, par des unions locales ou départementales, un syndicat, une URI ou une fédération. Les périmètres d'action sont similaires à ceux des associations. Toutes sont affiliées à l'association nationale, à laquelle peuvent également adhérer directement les jeunes dits « isolés » (Figure 21 - Projet de structuration de l'association "Turbulence-CFDT" - 1992). Cette structuration privilégie la « souplesse » et ce veut pragmatique, en permettant à toute « organisation CFDT qui a un projet avec ou pour les jeunes » de se doter d'un outil pour le mener à bien (p.39). Les jeunes déjà adhérents à la CFDT bénéficient automatiquement et gratuitement d'une affiliation à Turbulence, leur permettant de « recevoir le journal et de bénéficier des services » (ibid.).

La limite d'âge est fixée à 28 ans, en raison d'un accès de plus en plus tardif sur le marché du travail. Par ailleurs, la CFDT constate que ses groupes jeunes sont davantage constitués de salariés âgés de 23 à 30 ans, plutôt que de 18-25 ans. Jusqu'à 28 ans donc, chaque adhérent a « vocation à devenir membre soit d'une association locale fédérée à l'association nationale, soit, si il est isolé, directement à l'association nationale ». Mais l'ambition de l'association va plus loin puisqu'elle est ouverte « à tous les jeunes », même non adhérents au syndicat. Ainsi, elle paraît davantage pensée comme une association de jeunesse plutôt que comme un syndicat de salariés. Le mode d'adhésion lui-même est repensé, sous la forme d'un abonnement au journal de l'association :

« En dehors des adhérents CFDT, l'association est ouverte à tous les jeunes. Quelle que soit leur situation. Être membre d'une structure associative ne nécessite aucune exigence de statut, de revenu ou de situation sociale. Un jeune, quelle que soit sa situation peut être membre d'une association. Son lien avec l'association, nous souhaitons le formaliser, non pas par une carte, mode d'adhésion que rejettent de nombreux jeunes, mais par un abonnement, à prix modique, au journal de l'association. » (p.39)

Figure 21 - Projet de structuration de l'association "Turbulence-CFDT" - 1992

LE PROJET DE STRUCTURATION



Dans le même esprit d'innovation, la CFDT imagine au début des années 1990 une « fonction de présyndicalisation ». L'idée part d'un constat simple. Les jeunes travailleurs, en raison de leur précarité, sont éloignés du syndicalisme. Profondément et durablement. Pour plus de 80% des jeunes, dit le rapport, le syndicalisme ne « signifie rien ». Le message se veut percutant, entre pessimisme et réalisme :

« Un lycéen, un jeune chômeur, un apprenti, un jeune précaire qui alterne petits boulots et stages, pour tous ces jeunes, il est impossible d'être adhérent à la CFDT (...) Comment proposer une carte à un jeune, qui ne travaille que quelques mois dans l'année et gagne moins que le SMIC ? » (p. 39)

Il s'agit donc de trouver des formules d'adhésions adaptées, qui soient compatibles avec cette réalité. Sur le terrain, des syndicats ont ainsi proposé des formes assouplies d'adhésion, qui permettent de nouer un premier contact « en attendant une adhésion définitive », probablement lorsque la situation professionnelle se stabilisera.

L'adhésion à Turbulence ouvre les portes du syndicalisme sans atteindre le degré de formalisation d'une adhésion syndicale, et s'inscrit donc dans cette approche « plus souple ».

Nous retrouvons ici l'un des paradoxes du développement où l'organisation repousse (ou reporte) l'adhésion en espérant la faciliter. Il s'agit de mettre les moyens syndicaux au service des projets portés par des jeunes, pour démontrer l'utilité du syndicalisme, faire connaître la CFDT et donner l'envie d'adhérer. Les organisations CFDT sont donc appelées à créer, de façon pragmatique et en fonction des opportunités, des associations jeunes :

« Ce sont les organisations qui créent, donc qui assument la responsabilité politique des associations jeunes dans leur champ d'activité. C'est à elles d'organiser le degré d'autonomie nécessaire au fonctionnement de l'association sur des activités jeunes. Elle doit se créer autour d'un projet d'activité : des jeunes dans une entreprise veulent se réunir pour mettre en œuvre un projet ou une activité, ce sont les responsables CFDT de l'entreprise qui vont aider à la réalisation de ce projet. Comment ? En créant l'association, en examinant les moyens que la CFDT peut donner (salle, finances, aide du CE, matériel, ...). Même processus pour des jeunes qui ont un projet dans une ville ou un quartier. » (p.40).

Cependant, la CFDT s'autorise aussi à intervenir en amont pour susciter et impulser des actions, notamment pour des groupes qui se trouveraient en manque d'inspiration, dans une « phase creuse » de sa dynamique. Cette fonction d'animation doit être menée à l'échelle locale, mais elle est également soutenue par l'association nationale.

Cette dernière joue un rôle essentiel et peut compter sur plusieurs leviers : le journal, dont l'une des fonctions consiste à faire connaître les actions réalisées sur le terrain ; un rassemblement organisé tous les deux ans pour valoriser les projets et favoriser les échanges de pratiques et d'expériences ; une « bourse aux activités » « disponible pour les groupes et les organisations à la recherche d'une impulsion » ; le soutien de partenaires – l'Institut Belleville et ses chantiers à l'international, l'INVAC autour des loisirs, l'ASSECO pour des services en liens avec la consommation, des organisations de jeunesse proche de la CFDT comme l'UFJT, la JOC ou l'UNEF-ID.

Enfin, en interne et pour soutenir ce projet, chaque organisation CFDT est également invitée à procéder à un **repérage** de ses propres jeunes adhérents. Ce repérage, qui n'est pas automatique puisque les années de naissance ne figurent pas sur les cartes d'adhérents, doit permettre d'affilier cette catégorie à l'association Turbulence nationale pour lui permettre d'être destinataire du journal et de bénéficier des services : « le premier travail sera donc d'identifier les jeunes dans chaque organisation ».

- ***A partir de 1995 : des rapports moins détaillés***

A partir du milieu des années 1990, les rapports d'activité consacrent moins d'espace aux actions spécifiques en direction de certaines catégories de travailleurs. Nous les présentons donc également de façon différente, sans recourir aux intertitres.

Le **rapport de 1995** est également l'occasion de réaliser un premier bilan de l'association Turbulence, créée au congrès de Paris pour soutenir la politique de développement auprès des jeunes travailleurs. Le recensement demandé aux syndicats permet à l'organisation d'afficher près de 8 000 adhérents de moins de trente ans. Sur le terrain, une vingtaine d'associations locales « Turbulence » se sont constituées, répondant ainsi à l'invitation confédérale formulée lors du congrès précédent. A l'échelle nationale, un rassemblement a lieu le 15 octobre 1994 pour réunir l'ensemble des associations Turbulences et des partenaires de la CFDT.

Plusieurs catégories de travailleurs sont à nouveau identifiées dans le **rapport de 1998**, parmi lesquelles se trouvent les femmes, les jeunes et les salariés des petites entreprises. La volonté de l'organisation de prioriser certaines catégories stratégiques se prolonge donc, avec des variations puisque certaines apparaissent – les salariés des petites entreprises – et d'autres se font plus discrètes – travailleurs étrangers, cadres.

Pour les jeunes, la politique de développement est passée par la création des associations Turbulences, pensées comme des « lieux d'expression constituant une passerelle avec le syndicalisme ». Les démarches sont réalisées autant à l'échelle interprofessionnelle que sectorielle. Concernant l'interpro, la CFDT compte 26 associations existantes en 1998. Également, quatre rassemblements décentralisés ont été organisés sur des questions sensibles pour les jeunes travailleurs comme leurs conditions d'emploi ou les statuts d'emploi-jeunes ou d'apprentis. Concernant les initiatives professionnelles, le rapport de Lille signale l'existence de « groupes jeunes » dans plusieurs fédérations (métallurgie, chimie-énergie, agroalimentaire...). A une échelle plus réduite, l'organisation compte également des groupes jeunes dans « certains syndicats » et « même dans des sections syndicales comme Eurocopter ou Rhodia Chimie 30 » (p.34).

En 1998, la grande enquête nationale « Travail en Questions », déployée par la CFDT depuis 1994, a obtenu plus de 60 000 réponses. Pensée dans le but « de développer les pratiques participatives et, dans un même mouvement, de se réappropriier, à partir de la perception qu'en ont les salariés, les questions liées au travail », l'enquête a connu plusieurs déclinaisons dont l'une concerne spécifiquement la catégorie « jeunes ». En effet, *Turbulences* et la délégation Jeunes CFDT ont profité de cette dynamique pour enquêter auprès de 2600 apprentis d'Ile-de-France, de Brest, Grenoble et Metz (p.34).

Parmi les démarches innovantes, le rapport cite les initiatives menées conjointement entre la délégation Jeunes et les fédérations de la Santé, Chimie-Energie, PSTE et Justice pour « préparer des interventions syndicales dans leurs écoles professionnelles » (p.35). A l'échelle européenne, des contacts sont pris avec des organisations voisines comme le DGB, la CES jeunesse et la CISL.

Dans le rapport de 2002, l'action en direction des jeunes fait l'objet d'un court encadré, rompant avec les pleines pages qui lui était habituellement consacrées dans les rapports précédents. Cette action a pris la forme de six contrats de développement avec des régions et des fédérations qui se sont engagées spécifiquement en direction de cette catégorie. En Bretagne et dans la fédération

Interco, des postes de « relais jeunes » sont créés pour soutenir la démarche et assurer la connexion avec la délégation Jeunes confédérale. Aussi, une nouvelle formation confédérale a été créée, à destination des jeunes adhérents, en vue de faciliter la syndicalisation des jeunes salariés. Enfin, les fédérations de la Santé et Interco ont travaillé avec la délégation confédérale sur la présence de la CFDT dans les écoles professionnelles.

Dans le rapport d'activité de 2006, les jeunes continuent d'être identifiés comme stratégiques pour l'organisation. Plus encore, le vieillissement de la population active en générale, et syndicale en particulier, imposent d'investir pleinement cette catégorie. Les enjeux sont pourtant bien connus, pour être rappelés à chaque congrès. La méthode cependant évolue, en intégrant davantage le recrutement et la prise de responsabilités. Ainsi, sur la mandature 2002-2006, la Confédération « a fait le choix de sensibiliser les équipes syndicales sur la nécessité de l'accompagnement du parcours du jeune : de la formation à l'insertion professionnelle, puis dans un deuxième temps à la prise de responsabilités dans l'organisation » (p.49).

En termes de réalisations, un groupe confédéral jeune est constitué pour organiser un rassemblement national. Il se tient en mai 2005 et réunit 1200 adhérents « pour leur faire découvrir toutes les facettes de l'engagement de la CFDT » et « leur donner envie de s'y investir » (*ibid.*).

Concernant les jeunes, **le rapport de Tours en 2010** indique que les moins de 30 ans ne représentent que 7% des adhérents à la CFDT en 2009, alors qu'ils comptent pour 21% de la population active. L'effort de l'organisation à destination des jeunes est pourtant conséquent, puisque 10% du fonds d'organisation et de syndicalisation est dédié à cette priorité (p.54). Cependant, sur le terrain, l'appropriation est considérée « à géométrie variable ». Le rapport pointe cependant un fait intéressant : « ce sont les organisations, syndicats et sections syndicales qui vont à la rencontre des jeunes, qui obtiennent des résultats en matière de syndicalisation et de fidélisation » (*ibid.*). Aussi, la priorité doit être donnée au renouvellement des responsables.

Le congrès de Marseille en 2014 évoque rapidement les jeunes parmi les catégories stratégiques de développement, aux côtés des femmes et des « personnes issues de la diversité », notamment en termes de perspectives de prises de responsabilité. Le nouvel outil « Réponses à emporter » est plébiscité notamment par les jeunes adhérents : « Une enquête de satisfaction a permis de montrer que le service est plébiscité par les adhérents qui l'ont utilisé - en particulier les plus jeunes, notamment pour la qualité et la rapidité des réponses apportées. » (p.46).

En 2014, un débat traverse l'organisation à propos de la pertinence de formules spécifiques d'adhésion pour les jeunes. Un amendement est mis au vote concernant l'opportunité de cotisations à taux spécifiques – réduits – pour les plus jeunes, à l'instar de ce qui se pratique dans de multiples domaines. Certains, comme le syndicat des Services de Haute-Savoie, perçoivent plusieurs risques : un risque financier, avec un « effet négatif sur la trésorerie des syndicats », et un risque de contagion, si jamais cette logique venait à se diffuser à d'autres catégories comme « les salariés à temps partiel, les intérimaires et les saisonniers ». Enfin, l'utilité même d'une

réduction est questionnée puisque « le système actuel de cotisation proportionnelle aux salaires génère d'ores et déjà de faibles montants de cotisation pour les jeunes salariés, qui sont souvent en situation précaire. » D'autres, comme le Syndicat Assurances Île-de-France, mettent l'accent sur les difficultés permanentes de l'organisation à se rapprocher des jeunes salariés et sur la nécessité, en conséquence, de faire évoluer les pratiques. Dans cet esprit, le « taux de cotisation spécifique » rentre dans une démarche plus générale d'innovation, à laquelle s'ajouteraient par exemple de « nouvelles façons de proposer l'adhésion », de « nouvelles revendications » et de « nouveaux modes de communication. » Thierry Cadart, rapporteur confédéral, défend la mesure en rappelant que « le faible taux de syndicalisation des jeunes est un problème majeur » et que « le montant de la cotisation syndicale est un frein à l'adhésion ». Partant, il invite les congressistes à donner sa chance à cette proposition, « à titre expérimental ». Ils sont 73,26% à s'exprimer favorablement pour cette expérimentation.

Le rapport d'activité de Rennes, en 2018, revient sur cette expérimentation dans sa section consacrée à la proximité :

« La résolution du congrès de Marseille en 2014 a validé l'expérimentation d'une adhésion spécifique à destination des jeunes par les organisations volontaires. La Confédération, à l'aide d'un groupe de travail, a suivi et accompagné ces expérimentations pour aboutir à la création d'un kit de pré-adhésion jeunes. L'objectif est de faciliter le développement d'un « parcours découverte » de la CFDT permettant à des jeunes qui ne connaissent pas le syndicalisme de découvrir la CFDT, son réseau et tout ce qu'elle peut lui apporter. » (p.61-62)

Le 1^{er} mai 2015, la CFDT organise un rassemblement de 2000 jeunes à l'occasion d'un *Working Time Festival*, dont plus de la moitié – 1200 – ne sont pas adhérents de l'organisation. L'objectif de cet évènement, qui se tient à l'Insep à Paris le jour de la fête du travail, est « de montrer un nouveau visage du syndicalisme ». L'évènement, qui souhaite « conjuguer éducation populaire et évènement festif » propose des « ateliers pédagogiques, des mini débats, des stands, des animations, des concerts » (p.62). Enfin, le rapport indique qu'une dizaine d'expérimentations se poursuivent sur la période 1994-1998.

Le dernier rapport en date, à **Lyon 2022**, met en avant une « relance de la dynamique « Jeunes » » (p.72). La syndicalisation des jeunes est jugée « encourageante », malgré le contexte de la crise sanitaire de 2020-21. De fait, les adhérents de moins de 30 ans étaient 13 548 à Rennes, et ils sont 15 435 quelques mois avant le congrès de Lyon, soit près de 2000 de plus. Parmi les actions qui ont permis cette progression, le rapport indique des « réunions régulières du réseau des référents jeunes des fédérations et des URI ; l'élargissement de la campagne saisonniers à tous les jobs d'été ; des opérations vers les missions locales, les centres de formation d'apprentis (CFA) et les foyers de jeunes travailleurs dans le cadre de *Réponses à emporter* ». Aussi, « des fiches ont été rédigées par la Confédération pour faciliter le contact avec les jeunes, comme les apprentis par exemple ». Des « enquêtes Jeunes CFDT, dénommées Focus, ont été lancées en 2020 et diffusées uniquement sur les réseaux sociaux, leviers importants de communication

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

auprès des jeunes. » (p.72). Une offre sociale plus étoffée est également expérimentée avec Cezam, pour des accès facilités à des activités sociales et culturelles.

Enfin, le congrès de Lyon redéfinit sa catégorie « jeunes » en abaissant l'âge maximal à 30 ans au lieu de 36 ans auparavant :

« Nous avons aussi rajeuni nos statistiques jeunes durant cette mandature en comptabilisant désormais les moins de 30 ans (au lieu de 36 ans auparavant), ce qui correspond à la statistique publique et aux mesures jeunes proposées par les pouvoirs publics. » (p.72)

* *

*

L'histoire du développement « jeunes » à la CFDT est aussi une histoire de l'organisation du point de vue de son rapport aux jeunes générations. Les pages suivantes présentent une sélection de visuels créés par la CFDT à destination des jeunes. Ces visuels illustrent l'évolution du discours et de l'approche des jeunes générations. Ils sont le signe de leur époque.

- *Archives d'affiches CFDT à destination des jeunes*

Figure 22 – 1927 – Affiche « 50 ans à vivre... »

Archives CFDT Archives



**50 ANS A VIVRE DANS...
LE MILIEU DE TRAVAIL**
et rien n'est fait pour nous y préparer...!
**NOTRE MÉTIER SERA
NOTRE SEUL GAGNE PAIN**
et nous devons le choisir au "petit bonheur"...!
**NOTRE VIE OUVRIÈRE DOIT
ÊTRE FIÈRE ET DIGNE**
elle nous écrase et nous démoralise...!
Nous sommes ...
DES JEUNES
VOULANT UNE VIE HUMAINE...!
ON N'A PAS LE DROIT DE NOUS
ABANDONNER !
nous appelons...
A L'AIDE !

Camarade ne crains rien la **J.O.C** est la !
Lisez la **Jeunesse Ouvrière** - Assistez à nos **Réunions Populaires**

Archives CFDT Archives

C.F.D.T. IMP. ART. MALHERBE DE CAEN

Figure 23 – 1958 - Affiche - 1er mai. L'espoir de libération passe par l'action syndicale. Travailleur, viens à la CFTC



Figure 24 – 1965 – Dépliant – Ami, ces objectifs sont aussi les tiens !



CES OBJECTIFS...

SONT AUSSI LES TIENS !

Archives confédérales CFDT

Ami... A la C.F.D.T. des commissions de jeunes t'attendent en copain et t'accueillent en ami

POUR TE PERMETTRE :

- d'exprimer tes idées, tes problèmes
- d'agir avec la C.F.D.T. pour améliorer tes conditions de vie
- de trouver aide et soutien dans tous les domaines

VIENS ! AFFIRME TA SOLIDARITÉ AVEC TOUS LES TRAVAILLEURS

ADHÈRE à la C.F.D.T.
(C. F. T. C.)

pour construire un monde plus juste, libre et démocratique

Figure 25 – 1965 – Dépliant – Jeunes, prenez votre place dans le monde du travail

Jeunes ! Prenez votre place



dans le Monde du Travail

Ne restez pas seuls, à attendre une solution.

Si vous êtes syndiqués, venez et prenez votre place dans la C. F. D. T.

SI VOUS N'ÊTES PAS SYNDIQUÉS, REJOIGNEZ LA C.F.D.T. QUI FERA AVEC VOUS UN SYNDICALISME JEUNE ET DYNAMIQUE.

Notre place dans la Société de demain sera celle que nous nous ferons nous-mêmes !

La C. F. D. T.

VOUS ATTEND, VOUS AIDE, VOUS SOUTIENT

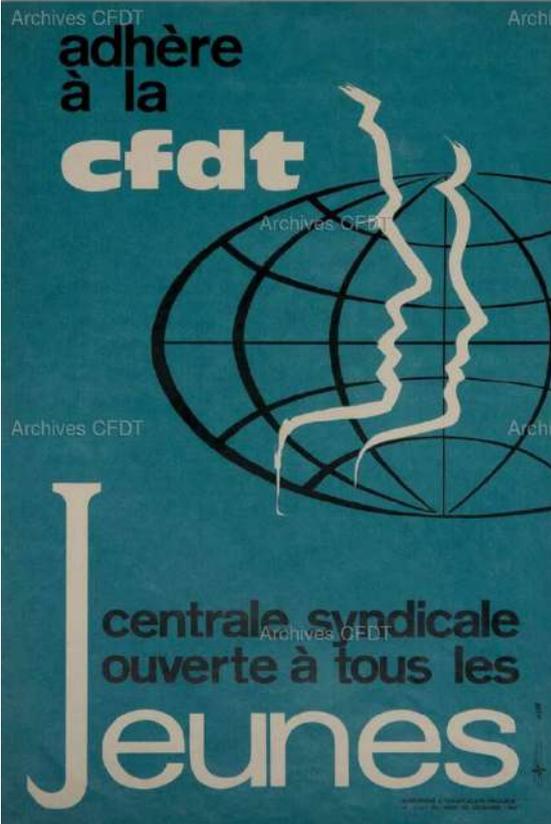
Archives confédérales CFDT

Imp. Commerciale, place de l'Éperon, Le Mans.

Figure 26 – 1965 – Dépliant – Jeunes, la CFDT vous propose... des objectifs à atteindre

LA C. F. D. T. VOUS PROPOSE DES OBJECTIFS A ATTEINDRE			JEUNES
dans l'enseignement		POUVOIR <ul style="list-style-type: none"> ● Bénéficier d'un enseignement — gratuit, par l'octroi de bourses et de subventions. ● Être documenté rapidement et complètement, sur toutes les questions d'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL - de FORMATION PROFESSIONNELLE - de DEBOUCHES et de POSSIBILITES offertes sur la Région. 	NOUS AVONS DROIT à l'enseignement et à la culture, à une formation professionnelle valable,
pour l'apprentissage		OBTENIR <ul style="list-style-type: none"> ● Un contrôle systématique et efficace de l'apprentissage sous contrat. ● L'application de la loi sans dérogation sur les cours professionnels obligatoires et rémunération du temps passé à ces cours. ● Une véritable promotion de jeunes dans la Fonction publique. 	à la justice et à l'égalité de TOUS dans TOUS les domaines,
pour l'emploi		OBLIGATION <ul style="list-style-type: none"> ● De réembauchage, au retour du service militaire, avec au minimum une place équivalente au poste occupé avant le départ. ● D'attirer immédiatement les problèmes de début de carrière pour les jeunes de la Fonction publique. 	à la garantie de l'emploi,
pour des conditions de travail		GARANTIR <ul style="list-style-type: none"> ● Une visite médicale complète tous les 6 mois pour les moins de 21 ans. ● Une réduction de la durée du travail hebdomadaire et journalière des apprentis, sans perte de salaire. ● Un contrôle efficace, indépendant et impartial des services de l'inspection du travail dans les petites entreprises. ● Une semaine de congés payés supplémentaire pour les moins de 18 ans. ● Un accueil social, un logement, pour tous les déplacés de la Fonction publique. 	à la protection de notre santé, au respect de la législation du travail,
pour des conditions de vie meilleures		OBTENIR <ul style="list-style-type: none"> ● La rémunération obligatoire et décente pour tous les apprentis. ● Une réduction très sensible des abattements d'âge. ● La suppression IMMÉDIATE des abattements de zone et une augmentation des salaires des jeunes travailleurs et travailleurs. ● L'octroi et la réservation de logements appropriés pour les jeunes dans toutes les constructions nouvelles. ● Un aménagement des locaux et d'équipements socio-culturels au service des jeunes. 	à une vie décente, à la culture permanente.

Figure 27 – 1966 – Affiche – Adhère à la CFDT, centrale syndicale ouverte à tous les jeunes



Archives CFDT

adhère à la cfdt

centrale syndicale ouverte à tous les Jeunes

Figure 28 – 1976 – Affiche – 600 000 jeunes à la porte des usines, bureaux...



Figure 30 – 2015 – Affiche – WTF Festival



Figure 31 – 2023 – Visuel en ligne – Site cfdt-orange.fr



Figure 32 – 2023 – Visuel en ligne – Site cfdt.fr



Figure 33 – 2023 – Visuel en ligne – Site bretagne.cfdt.fr



Figure 34 – 2023 - Visuel en ligne – The Event Cadres

The image is a promotional poster for 'The Event' by Cfdt PACA. It features a dark blue background with orange and white text and graphics. At the top, there are several Cfdt logos for different branches: Provence Alpes Côte d'Azur, FINANCES, GROUPE JEUNE CHARRÉ ENERGIE Cfdt, PROTECTION SOCIALE TRAVAIL EMPLOI, and GROUPE JEUNES URI PACA. Below these, a white-outlined box contains the text 'URI CfdT PACA PRESENTS'. The main title 'THE Event' is written in large, glowing orange letters, with 'By CfdT' written below it. To the left and right of the title are handwritten orange phrases: 'Transition éco.', 'Intergénération', 'Vie privée / vie pro.', 'Logement', 'Pouvoir d'achat', and 'IA'. Below the title, the dates 'DU 27 AU 29 NOVEMBRE 2023' are displayed in white. At the bottom, another white-outlined box contains the text 'LA LONDE LES MAURES'. To the left of this box is the MACIF logo and the text 'INSCRIPTION / CHOIX DES THÈMES ICI' with a downward arrow pointing to a QR code. To the right is the malakoff humanis logo. At the bottom center, there is an envelope icon and the email address 'CONTACTEVENT@CFDT.FR'. A large orange Cfdt logo is partially visible at the bottom right.

B. LES ACTIONS DE DEVELOPPEMENT SYNDICAL AUPRES DES JEUNES EN 2022-23

Comme nous l'avons vu dans la partie historique, la CFDT a une longue tradition d'actions et d'innovations à destination des jeunes, qu'ils soient en formation ou en emploi. Les enjeux sont posés dès les origines de l'organisation, et varient peu au fil des décennies. La thématique du vieillissement de la population salariée et adhérente s'invite bien à la réflexion dans les années 1990-2000, à mesure que se profilent les départs massifs à la retraite des générations du « baby boom ». Mais globalement, les enjeux et la situation restent similaires quelles que soient les époques. Les jeunes sont en moyenne plus précaires, plus exposés au chômage, plus éloignés du monde syndical. Cette résistance de la catégorie aux démarches syndicales de syndicalisation n'empêche pas l'organisation de continuer d'essayer, d'innover et de proposer.

Cependant, peut-être davantage que pour n'importe quelle autre catégorie, notre enquête montre que les actions de développement à destination des jeunes se concentrent sur le « semer » plutôt que sur le « récolter ». Souvent, les actions mettent en avant la découverte, la prise de contact et non pas l'adhésion directe.

Nous présentons dans cette partie trois témoignages complémentaires sur le développement des « jeunes » à la CFDT : les actions de la délégation « Jeunes » de la confédération ; l'opération « rush » menée par la fédération F3C ; et une action locale à la Foire de Châlons. Chaque témoignage permet de présenter des actions de développement, et aborde des considérations plus générales en fonction des échanges inspirés par les cas abordés.

Le premier entretien est donc réalisé avec la déléguée « jeunes » de la confédération. Il permet d'ouvrir ensuite plusieurs autres terrains d'enquêtes, pour aborder des exemples plus précis d'actions de développement « jeunes ».

- ***L'action de la délégation « Jeunes » confédérale***

Marie est déléguée « Jeunes » à la confédération depuis deux ans au moment de l'entretien. Issue d'une famille « déjà un peu CFDT », elle adhère à la CFDT à 16 ans alors qu'elle travaille dans un centre de loisirs – « Je passais mon BAFA à ce moment-là ».

« En fait j'ai adhéré parce qu'effectivement dans mon entourage vu que j'avais des gens syndiqués à la CFDT on m'a toujours dit que quand je travaillais c'était important d'être syndiquée. Donc à 16 ans je me suis dit « OK, j'écoute mon entourage, je me syndique et voilà ».

Marie commence donc comme « simple adhérente » et « ne milite pas du tout ». A 18 ans, elle trouve un « job étudiant » dans une grande enseigne de mobilier à monter soi-même et de décoration, où elle multiplie les CDD – « huit en deux ans » – en attendant qu'un poste en CDI se libère.

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

« Et après dans ma carrière professionnelle quand j'ai commencé à militer je ne me suis jamais posé la question d'est-ce que ça pouvait être un frein ou pas parce que pour moi [l'enseigne de meubles] c'était mon job étudiant. Et j'avais mes études en parallèle parce que j'ai quand même continué mes études jusqu'au master. Et du coup je me disais « si je me fais virer, ce n'est pas grave. Je suis jeune, je retrouverai un emploi ».

Après deux années de CDD successifs, à la première occasion qui se présente, c'est pourtant la fille du directeur du magasin est positionnée sur le CDI : « Et donc ça m'a mise très en colère. J'ai ressenti une espèce d'injustice à ce moment-là. Et du coup j'ai tout de suite dit à l'employeur « en fait ça ne va pas trop se passer comme ça ».

Sa mobilisation ne passe pas inaperçue aux yeux du délégué syndical CFDT présent sur le site. Finalement, Marie obtient un CDI, et le délégué syndical CFDT lui propose « tout de suite » d'être représentante au CHSCT. C'est le début d'une carrière militante qui l'amène, en une dizaine d'années, de son établissement à la délégation « Jeunes » de la confédération :

« Donc j'ai démarré comme ça le militantisme. Et puis en fait un an après il y avait les élections professionnelles [en 2011]. Et donc du coup j'ai été titulaire au CE DP parce qu'à l'époque ça existait encore. J'étais toujours au CHSCT. Et en fait très vite je suis montée aussi au... On avait un comité central. Donc je suis montée aussi. Il y avait un comité européen. Donc je devais être à peu près la seule à parler anglais. Donc pareil, c'était la jeune qui parle en plus anglais. Donc tout de suite on m'a faite aussi monter au comité européen [en 2013-2014]. Et forcément on se fait un peu repérer par le syndicat ensuite qui là se dit « tiens, on a une militante dans une boîte qui est jeune, qui a eu déjà plein de mandats », etc. Donc j'ai intégré un bureau du syndicat du commerce Île-de-France [en 2016]. Et puis ensuite j'ai aussi milité en inter pro comme conseillère prudhomme. Donc alors là pareil, c'est un peu aussi le côté jeune, femme aussi parce qu'au prudhomme on cherchait à ce moment-là une parité hommes-femmes parce qu'il y avait beaucoup d'hommes. Et donc on remplaçait, on renouvelait. Et on renouvelait par des femmes. Et puis forcément pareil après j'ai été repérée par la confédération qui s'est dit « tiens, une jeune de moins de 30 ans qui, pareil, a eu plein de mandats et qui en plus a envie de militer », etc. Donc j'ai après intégré la délégation Jeunes en 2020. » (Déléguée « Jeunes » confédérale)

Sa rencontre précoce avec le syndicalisme conforte la déléguée confédérale « Jeunes » dans l'idée qu'il est important pour l'organisation d'aller vers les jeunes salariés dès leurs premières années d'insertion professionnelle. Comme évoqué précédemment, il est courant d'opposer les situations de précarité professionnelle et l'adhésion à une organisation syndicale. Cependant, pour la déléguée « Jeunes », ces situations d'emplois instables ne devraient pas empêcher le développement syndical, au contraire :

« Il ne faut pas attendre d'aller les voir quand ils sont stabilisés en emploi. Il faut aussi le faire quand ils sont stabilisés en emploi évidemment. Mais il ne faut pas attendre qu'ils soient forcément en CDI pour aller les voir parce que déjà c'est aussi à ce moment-là, quand ils sont dans des situations un peu précaires, quand ils font leurs premiers pas dans la vie professionnelle, que ça peut faire sens de rencontrer un collectif comme la CFDT. Et où on peut les accompagner dans leurs premiers pas, décrypter un peu le monde professionnel. Souvent il y a une méconnaissance des droits aussi pour les jeunes. Donc ça, on peut les aider là-dedans. »

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Ainsi, en termes de développement, la délégation « Jeunes » propose de nombreuses actions dont certaines sont pensées pour des jeunes encore en formation, comme les apprentis et les étudiants. Des actions sont réalisées en partenariat avec la FAGE – la Fédération des associations générales étudiantes. Des enquêtes en ligne sont déployées, sous la forme de « focus Jeunes CFDT », pour renforcer le lien avec les jeunes générations et « se mettre à leur écoute ». Ces enquêtes permettent d'enrichir les « cahiers revendicatifs » de la CFDT, et d'organiser des temps de restitutions auprès des jeunes lors de *lives* Instagram et Facebook :

« Et donc on leur proposait de venir, alors on proposait à 2 ou 3 jeunes. Et dans ces lives il y avait aussi forcément un représentant de la CFDT, un sociologue avec qui on avait bossé les résultats et une organisation de jeunesse. Alors ça pouvait être le forum français de la jeunesse, la FAGE, d'autres syndicats étudiants. Et on venait, on faisait nos petites tables rondes, un petit live table ronde où on débattait des résultats de l'enquête et des thématiques qui ressortaient le plus. Et en fait ces lives ont été très plébiscités par les jeunes. »

En proposant ces restitutions, la CFDT entre donc en contact avec des jeunes qui, de leur propre expérience, « n'arrivent pas à entrer en contact » avec l'organisation, surtout quand ils n'ont pas, dans leur entreprise ou leur administration, de représentants syndicaux.

La délégation « Jeunes » est également présente sur des actions de proximité organisées par les URI et les fédérations. Dans certaines régions, des liens sont noués grâce à des « tours réguliers » réalisés par des militants dans des foyers de jeunes travailleurs ou des missions locales (Bretagne, Pays de la Loire, Grand Est, Paca...). Des ateliers thématiques sont également organisés pour répondre plus précisément à certaines préoccupations des jeunes, comme la lecture de leur fiche de paye ou les questions de logement, de contrat d'apprentissage, d'accident de travail :

« Là récemment le dernier qu'il y a eu sur les foyers de jeunes travailleurs c'était un atelier sur le décryptage d'une fiche de paye parce que les jeunes disaient « on ne comprend rien à nos fiches de paye, on ne sait pas pourquoi on nous retire ça sur nos salaires et à quoi correspondent les lignes », etc. Et ils étaient contents du coup que quelqu'un leur apprenne à lire une fiche de paye, de voir si leurs heures sup étaient bien calculées, toutes les heures qui sont majorées parce qu'il y en avait qui étaient en heures de nuit, d'autres en heures de dimanche, etc. Ils ne savaient pas si on leur payait correctement. »

Au niveau des missions locales, la CFDT intervient sur d'autres sujets plus en lien avec les attentes et les besoins des jeunes qui les fréquentent, en complémentarité avec les professionnels des missions locales :

« La CFDT va dans les missions locales, se met à dispo des jeunes pour les informer, leur expliquer aussi un peu les dispositifs qu'il y a. Alors avant c'était la garantie Jeunes maintenant ça va être le contrat d'engagement Jeunes. Mais décrypter un peu ces dispositifs-là avec les jeunes même si les conseillers de missions locales savent très bien le faire. C'est eux les spécialistes de l'accompagnement Jeunes. Mais on pouvait aussi les aider sur d'autres sujets, sur les aides sociales auxquelles ils ont droit quand ils sont jeunes. Et puis aussi les mettre en liens avec des entreprises »

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Ces actions contribuent à faire adhérer des jeunes qui réalisent, à cette occasion, l'utilité du syndicalisme.

En Ile-de-France, des forums Emploi Jeunes sont régulièrement organisés, dans des villes et des territoires particulièrement touchés par le chômage et la précarité professionnelle, classés « quartiers prioritaires de la ville » à Garges-lès-Gonesse, Sarcelles, Saint-Denis, Trappes...

« Et on fait venir des employeurs des grosses boites comme le groupe LVMH, etc. Et on les fait rencontrer ces jeunes qu'ils ne seraient jamais allés chercher, qui peuvent être discriminés s'ils envoient leur CV parce qu'ils ont tel nom de famille ou parce qu'ils vivent dans telle cité qu'on connaît bien d'Ile-de-France. Et donc on les fait matcher ensemble. Et pareil les jeunes nous ont dit « on ne savait pas que la CFDT pouvait organiser des forums Emploi Jeunes et pouvaient nous trouver du travail ». Même si c'est plutôt qu'on a mis en lien l'employeur et les jeunes. Et ils nous ont rejoints aussi comme ça grâce à cette proximité. »

Les jeunes en formation d'apprentissage bénéficient également de toute l'attention de la délégation « Jeunes ». Pour les atteindre, des actions sont menées dans des CFA. Il y a dix ans, lors d'une précédente enquête Ires-CFDT consacrée aux actions de développement à destination des salariés des petites entreprises, nous avons déjà identifié ces Centres de Formation comme des espaces très intéressants de contacts avec les apprentis. Cependant, les actions étaient très dépendantes des directions d'établissements dont certaines voyaient d'un mauvais œil l'intervention d'une organisation syndicale (Borisova et al. 2014). Lors de l'entretien avec la délégation « Jeunes » en 2022, il apparaît que la pratique a réussi à se diffuser, grâce à des approches rassurantes :

« Jusqu'à présent les militants nous disaient « oui mais non, quand on va dans les CFA ils nous disent qu'ils ne veulent pas faire rentrer la CFDT parce que si on invite la CFDT on est obligés d'inviter tous les autres », etc. Je leur ai dit « attendez, vous n'allez pas là-bas pour faire la promotion de la CFDT. Vous allez là-bas et vous dites au CFA que vous venez présenter, faire de l'info aux droits pour ces jeunes qui se retrouvent en entreprise, expliquer quels sont les rôles des représentants des personnels, c'est quoi les élections professionnelles. Vous pouvez aussi faire des comme vous avez fait dans les foyers de jeunes travailleurs sur les fiches de paye ; comment on décrypte une fiche de paye, etc. Et de toute façon il n'y a pas besoin de faire la promotion de la CFDT puisque de fait les jeunes ils vont vous rencontrer, vous allez leur dire « je suis une organisation syndicale CFDT » et puis après vous allez parler avec eux, leur faire de l'info droit et ils retiendront. Vous n'avez pas besoin de venir avec les drapeaux, les chasubles pour qu'ils vous identifient ». Et comme ça, ça rassure aussi le CFA qui se dit « OK, ils ne sont pas là pour faire la propagande de la CFDT. Ils sont là plutôt pour aider nos jeunes ». Et en fait effectivement ils ont construit cette démarche plutôt comme ça. Et là les CFA ont dit OK. Et donc ils ont essayé. Il y en a un qui a essayé et qui s'est dit « oui, effectivement c'est possible d'avoir une présentation finalement assez neutre sans dire votez CFDT ». Mais plutôt d'avoir vraiment comment se passe le monde de l'entreprise. Et quel est le rôle de représentant du personnel. C'était plutôt intéressant. Et puis ils ont aussi, les jeunes, pu poser des questions sur le droit du travail où le CFA des fois il est un peu à côté. »

A côté des apprentis, les étudiants font aussi l'objet d'une attention de la part de la CFDT. Dans les Hauts-de-France, des actions ont eu lieu sur des campus universitaires, à destination des étudiants percutés par la crise sanitaire et exposés à une précarité sans précédent. Des

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

distributions de kit d'hygiène et de denrées alimentaires ont pu être réalisées sur les campus de plusieurs universités. Elles ont eu un grand succès auprès des étudiants (voir à ce titre, (Chabbert, Freire, et al. 2023) :

« C'était important pour la CFDT de montrer aussi qu'on était solidaires de ces étudiants qui avaient eu beaucoup de difficultés pendant la crise sanitaire. Donc on a les Hauts-de-France qui sont plutôt sur des actions de solidarité étudiante. Et pareils les étudiants quand on allait leur distribuer on présentait aussi quand même la CFDT en leur disant « on peut vous accompagner, ce n'est pas parce que vous n'êtes pas salariés qu'on ne peut pas vous accompagner. On répond aussi à des questions sur le logement ». On leur explique qu'on a des mandats Action Logement, qu'on peut leur expliquer ce que c'est le dispositif Visale. Ils ne s'imaginent pas »

De telles actions permettent de déconstruire des représentations qui associent trop souvent les syndicats au seul monde du travail. De nombreux engagements sociétaux, environnementaux, échappent ainsi aux jeunes (et aux salariés en général) alors que les organisations syndicales y sont particulièrement investies : « Souvent ce qu'ils nous disent les jeunes c'est « on pensait que les syndicats, vous agissiez juste dans le périmètre de l'entreprise et pas au-delà ».

Les actions à destination des jeunes reposent ainsi souvent sur des considérations très concrètes, qui partent de leurs préoccupations. Ces préoccupations peuvent être matérielles et liées à des difficultés de vie quotidienne, mais elles peuvent également s'inscrire dans des agendas politiques et sociétaux plus généraux. Ainsi, la question environnementale est très présente parmi les jeunes. Également, la dimension conviviale de l'action collective paraît incontournable.

De fait, la délégation « Jeunes » veille à proposer aux jeunes des temps intéressants, utiles, mais aussi festifs. C'est dans cet esprit qu'a été pensé le Working Time Festival (WTF) ou l'opération RUSH (voir ci-après) :

*« C'est ce qu'ils nous disent de toute façon quand on échange avec eux, c'est **qu'ils ne veulent pas d'un syndicalisme chiant**. Ce qu'ils veulent c'est qu'il y ait toujours un temps un peu convivial, festif. Enfin un côté un peu fun qui leur donne envie de participer tout en étant sérieux et ayant quand même des infos, en pouvant participer en ayant une vraie voix, une vraie place à la CFDT. Mais voilà, ils ont besoin aussi de ce moment où on fait un peu la fête avec eux mais aussi qu'on les prenne au sérieux et qu'on entende réellement quelles sont leurs attentes, leurs idées, etc. »*

Comme pour la thématique « cadres », l'enjeu pour la délégation Jeunes est aussi de continuer à sensibiliser toutes les organisations CFDT à l'intérêt d'investir sur cette catégorie de salariés et futurs salariés. La délégation « Jeunes » ne peut à elle seule porter toute la question du développement « jeunes ». Elle a absolument besoin de l'implication du maximum d'organisations CFDT. La tâche n'est jamais facile et doit sans cesse être relancée. Au moment de notre enquête en 2022, toutes les URI et les fédérations disposent d'un responsable « Jeunes ».

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Des syndicats commencent même à s’emparer de la thématique :

« Il y a même maintenant des syndicats qui se sont dit « oui, c’est quand même important d’avoir quelqu’un qui porte le dossier Jeunes ». Donc ils mettent aussi des porteurs de dossier, pas dans tous les syndicats. On aimerait que ça s’étende à tous les syndicats de la CFDT mais pour l’instant ça prend à des endroits et un peu moins à d’autres. Ça va prendre du temps mais ça se fait au fur et à mesure. Donc je pense que là-dessus on est quand même un peu en train d’évoluer »

Pour animer le réseau des responsables « Jeunes », la délégation confédérale a augmenté la fréquence des réunions. Le réseau, qui se réunissait habituellement deux à trois fois par an à la Confédération, a ainsi vu la fréquence de ses réunions augmenter sensiblement avec un rendez-vous programmé tous les mois et demi :

« Et tous les mois et demi on leur disait « il faut aussi que vous alliez décrypter ça avec les jeunes, que vous les invitiez à des temps collectifs. Donc que vous fassiez du développement, etc. Vous voyez avec vos syndicats comment faire ». Et c’est vrai que d’être derrière eux comme ça, ça a permis de relancer une vraie dynamique. C’est comme ça aussi que sont nées ces actions dans les foyers de jeunes travailleurs, les missions locales. Il y a eu aussi beaucoup d’actions dans les CFA et les lycées professionnels. »

Ces initiatives confédérales semblent payantes, dans le sens où les chiffres d’adhésion des moins de 30 ans progressent :

*« Ces actions-là qui se sont renforcées depuis 2 ans aussi ont permis que le développement des jeunes se développe à la CFDT. Alors là du coup je regarde les moins de 30 ans. Avant on regardait les moins de 36, maintenant on regarde les moins de 30 ans à la CFDT. Mais par exemple au dernier congrès confédéral donc il y a 4 ans sur les moins de 30 ans on était, alors je n’ai plus le chiffre exact je pourrai te le redonner, à 15 545 jeunes à peu près. Je crois que c’était ça le chiffre. Je me trompe peut-être à une centaine près mais en tout cas on va dire 15 000. **On était à 15 000 jeunes de moins de 30 ans à la CFDT. Aujourd’hui, on est quasiment à 18 000. Donc il y a eu un sacré gap franchi en 4 ans.** Alors ce n’est toujours pas beaucoup. On ne représente pas beaucoup de jeunes en France. On ne représente pas beaucoup de jeunes à la CFDT parce que sur plus de 600 000 adhérents, 18 000 ce n’est pas significatif. Mais il n’empêche qu’il y a 4 ans on était à 15 000. Aujourd’hui on est à 18 000. »*

*« Et puis dans nos chiffres Développement aujourd’hui là quand on regarde les courbes un peu par catégorie, par âge, **c’est les jeunes qui augmentent le plus.** Sur les autres catégories on augmente mais légèrement. Et il y a même certaines catégories où c’est un peu stabilisé. Et par contre chez les jeunes on voit que depuis la crise sanitaire, sans doute parce qu’on a aussi beaucoup communiqué sur nos propositions, là ça augmente. Là les jeunes nous rejoignent parce qu’ils y voient aussi peut-être sans doute une importance plus qu’avant, je pense, le début de la crise sanitaire. »*

En parallèle des démarches de proximité engagées sur le terrain, la délégation « Jeunes » a investi les réseaux sociaux. Ces canaux de communication, essentiels pour les jeunes générations, sont incontournables pour les organisations syndicales qui cherchent à les atteindre. Mais la transition vers les réseaux sociaux n’est pas toujours simple, notamment par rapport à des pratiques de communications traditionnelles bien ancrées dans l’organisation :

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

*« Donc on essaye aujourd’hui de davantage communiquer, de faire ce qu’on appelle des stories, tout ça, sur Instagram. Et puis j’essaie de les pousser un peu à réfléchir à d’autres réseaux sociaux Jeunes. **Mais c’est vrai que dans la maison quand on parle TikTok ou Snapchat ça fait encore un peu grincer les dents.** »*

Pourtant, ces espaces d’expression et de communication permettent des formats originaux, comme « la minute de vos droits ». Ces vidéos courtes, qui abordent des questions précises et intéressantes pour les jeunes, sont relayées par les utilisateurs eux-mêmes. Cela permet le partage « viral » de l’information, auprès des publics utilisateurs de ces plateformes – majoritairement des jeunes générations :

*« Donc il y a des expérimentations. Comme on a des référents Jeunes, je leur demande de tester des trucs. Et donc du coup on a des militants qui ont ouvert un compte CFDT sur TikTok et qui repartagent ce que publie officiellement la confédération. Mais ça prend bien. Ce qui prend bien c’est ce qu’on appelle les formats « **La minute de vos droits** » qui est un format très court qui dure en général entre 1 minute et 3 minutes grand maximum et où on pose juste une question. Il y a une question posée et un juriste de la confédération y répond en vidéo. Et ça, ce format-là est repartagé des milliers de fois par les moins de 25. Et donc c’est un format qu’on va essayer de développer là dans les prochains mois puisque normalement on publiait une vidéo une fois par mois à peu près. Et là on va essayer d’en publier beaucoup plus parce qu’on voit que ça prend bien chez les plus jeunes. » ;*

Un autre aspect intéressant abordé à l’occasion de l’interview avec la déléguée « Jeunes » confédérale a trait aux freins identifiés du développement « Jeunes ». Une enquête interne a permis de mettre en lumière les décalages existants entre les représentations des syndicats, et celles des jeunes, sur ce sujet. La délégation a ainsi questionné des sections, et des jeunes, sur ce qu’ils considéraient comme les principaux obstacles à l’adhésion syndicale. Pour les sections, le coût de l’adhésion est prohibitif. Pour les jeunes, c’est l’absence de contact qui pose problème. Cette enquête a ainsi permis de déconstruire des préjugés présents chez les militants, qui pouvaient nuire à leur analyse de la situation – et donc limiter leur capacité à apporter les réponses pertinentes :

*« Et puis l’année dernière j’ai monté ce qu’on appelle un groupe Projet confédéral à la CFDT. Souvent, c’est des groupes qui permettent de réfléchir à des sujets et d’expérimenter. Dans ce groupe donc il y avait plusieurs services de la confédération. Et puis on avait aussi invité pour qu’elles expérimentent dans leur territoire, 2 régions et 2 fédérations. Et donc on a créé en se disant, on est partis de « **OK, c’est quoi les freins pour les sections syndicales à faire adhérer des jeunes** » ? Et « **c’est quoi les freins pour les jeunes du fait d’adhérer à la CFDT** » ? Et on avait en fait mis à peu près le même questionnaire pour les sections syndicales et les jeunes qui étaient non-adhérents. On avait essayé pour qu’on puisse comparer les 2 réponses.*

*Et en fait on voyait qu’effectivement entre ce que nos militants pensent des freins que les jeunes ont à nous rejoindre et entre ce que les jeunes non-adhérents pensent vraiment, enfin quels sont vraiment leurs freins, **il y avait un gap énorme.***

Par exemple nos militants allaient dire « le frein des jeunes à adhérer à la CFDT c’est le prix de la cotisation. Ils vont trouver que la cotisation est trop élevée ». Et quand on posait en face la même question aux jeunes, ce n’était pas du tout ce qui ressortait. Eux, leur premier frein c’était « je n’ai jamais rencontré de syndicaliste CFDT ». Ou « je ne sais pas ce que la CFDT

porte pour les jeunes ». Donc les jeunes étaient plutôt sur « j'ai besoin de rencontrer quelqu'un et d'identifier la CFDT ». Alors que les militants parlaient du principe que les jeunes trouvaient ça trop cher de cotiser à la CFDT. Et donc on leur a mis les résultats, on a exposé les résultats à nos militants en disant « regardez ce que vous pensez et ce que les jeunes pensent vraiment ». Et en fait ils étaient assez surpris parce que les jeunes dedans disaient « on n'est pas du tout réfractaires à l'idée d'adhérer à la CFDT. Nous ce qu'on veut c'est que vous nous expliquiez ce que vous portez pour les jeunes, que vous veniez nous voir, qu'on puisse rentrer en contact avec vous, qu'on puisse avoir une vraie place quand on dit des choses » parce qu'on laissait la place aussi à des verbatims dans ces sondages. Donc on avait de vrais verbatims de jeunes qui nous répondaient là-dessus. **Et ils nous disaient « mais on n'est pas du tout fermés à l'idée de rejoindre une organisation syndicale. Mais comme on ne vient jamais nous voir on n'adhère pas »**. Et là quand on mettait cette réalité-là en face de nos militants ils disaient « oui, donc ce n'est finalement pas du tout ce qu'on pense. Et c'est peut-être plus facile que ce qu'on croit d'aller chercher un peu les jeunes ». Et c'est aussi comme ça qu'ils sont allés les chercher.

Et puis après, alors dans le groupe on avait fait des outils pour les militants, on a créé une espèce de fiche méthodologique pour aller à la rencontre des jeunes, pour organiser des temps collectifs avec les jeunes. On avait fait aussi des fiches très spécifiques sur ce que c'est Visale, ce que doit contenir un contrat d'apprentissage, parce que ça nous a été très demandé, comment décrypter une fiche de paye. On avait fait plein d'outils comme ça à destination des militants. Et donc ils nous ont dit « effectivement maintenant qu'on a les outils, la méthodologie et qu'on sait en plus que les jeunes ne sont pas réfractaires à ce qu'on aille les voir on y va un peu plus ». Donc ça a permis ça. Et puis dans les outils, mais qui est aussi un service à l'adhérent, là on est en expérimentation sur toute l'année 2022 d'une offre d'activités sociales et culturelles en partenariat avec Cezam. Et donc du coup pour les jeunes qui ont moins de 30 ans qui adhéreraient tout de suite à la CFDT on prend en charge intégralement la carte Cezam. Pour ceux qui ne veulent pas adhérer tout de suite à la CFDT mais qui veulent tester, qui veulent bien qu'on leur envoie des infos, etc. c'est 2.5 euros sur l'année. Et donc ça, c'est pareil. Ça a permis aussi à nos militants de faciliter le contact. Finalement le Cezam c'est un peu une excuse pour qu'ils aillent voir les jeunes. »

La délégation « Jeunes » confédérale joue un rôle essentiel dans l'animation de la thématique pour toute l'organisation. A ce titre, elle est à un poste d'observation privilégié des « bonnes pratiques » de développement. Interrogée sur les pratiques les plus efficaces, la déléguée « Jeunes » met en avant toutes les démarches impliquant des contacts et une proximité avec les jeunes :

*« Les principes qui sont les plus efficaces ça a été la **proximité**. Donc celles notamment que je citais sur les **foyers de jeunes travailleurs** et les **missions locales**. C'est ça où ça produit le plus parce que du fait qu'ils y aillent quasiment mensuellement, ça peut être tous les mois et demi, 2 mois, mais des fois ça peut être tous les mois, ça a produit. C'est ça qui a produit. Ils ont adhéré. Du coup, en plus ils en ont parlé à leurs copains en disant « j'ai la CFDT qui est venue me voir dans mon foyer ou dans ma mission locale ». Et en fait ils ont fait adhérer aussi des copains comme ça. »*

*Et alors ceux où on ne s'attendait pas à ça parce que ça reste du virtuel, les **enquêtes focus** on a eu beaucoup de jeunes qui nous ont écrit pour nous dire « on vous rejoint parce qu'on a enfin quelqu'un qui nous donne une possibilité de nous exprimer et qui en plus restitue vraiment les résultats » parce qu'il y a le live qu'on fait pour restituer les résultats mais il y a le livret à chaque fois qu'on fait en à-côté. En fait à chaque fois qu'il y a eu ces enquêtes-là*

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

on en a fait un petit livret de 6 pages en général où on reprenait les 4 ou 5 thématiques qui ressortaient le plus de l'enquête. Et on mettait la position CFDT, revendication, position, ou réponse CFDT.

***Les rassemblements Jeunes** nous il y en a un qu'on fait par mandature qui s'appelle **Effervescence** qui est un rassemblement national organisé par la confédération où on réunit à chaque fois à peu près 500 jeunes dans toute la France. Et où en fait c'est une espèce de rassemblement formation où pendant 3 jours on va leur expliquer un peu, la CFDT, comment on fonctionne, etc. On organise même un faux congrès avec eux où on prépare avec eux des faux amendements. On essaye un peu d'être drôles. Et ils doivent défendre leur amendement. Enfin on organise vraiment comme un faux congrès pour leur dire « voilà à quoi ça sert le congrès, ce qui est voté, comment ça fonctionne », etc. Et ça vraiment quand ils ressortent de ces rassemblements-là, ils ressortent en général vraiment reboostés et ils retournent dans leur organisation, dans leur syndicat avec l'envie de faire et de prendre en responsabilités au sein de la CFDT.*

L'opération RUSH, justement, s'inscrit dans cette logique de rassemblement festif et sérieux. Il a été organisé par la F3C en avril 2022 et a produit des résultats intéressants auprès de jeunes adhérents, appelés à se mobiliser sur le développement dans leurs structures.

- ***L'opération RUSH de la F3C : structurer un réseau Jeunes militants***

RUSH est un rassemblement qui réunit une centaine de jeunes, de tous secteurs, en avril 2022 sur l'Aerocampus à Bordeaux. Il s'agit de la troisième itération, après une première expérience dans le centre de formation de Bierville, puis à Marcoussis.

RUSH est une commande du bureau fédéral de la F3C. Le programme est coconstruit avec les « référents jeunes » des syndicats. L'idée initiale est de proposer une formation pour les jeunes adhérents. Rapidement, la logique de formation se double d'une logique plus « événementielle » et « éducation populaire », ce qui ne se fait si simplement :

« La commande, c'était : « Je veux que ce soit déstructuré. » On déstructure, on sort de la formation, mais il a fallu se battre contre l'institut de formation interne, parce qu'eux ne le voyaient pas de cet œil, du tout, parce qu'on a quand même un agrément Qualiopi, donc il fallait le justifier. » (F3C, Secrétaire Fédéral)

L'évènement propose une journée axée sur le développement, et une journée thématique avec un degré d'ouverture très important qui déborde largement des questions professionnelles, pour aller davantage vers les problématiques environnementales, sociétales... quitte à « frustrer » les participants : « l'idée, c'était de leur montrer un maximum de choses qui se font en périphérie du champ professionnel à la CFDT, parce qu'on le voit bien dans les réunions, dès lors qu'on aborde les problèmes purement professionnels... ».

L'évènement se déroule donc sur deux journées. La première permet d'aborder les questions de développement et la deuxième tous les thèmes d'intervention de la CFDT, assez éloignés du travail et de l'emploi. Le principe est de donner à voir aux jeunes l'étendue des possibles dans l'engagement syndical.

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Lors de la première journée, l'équipe d'organisation innove sur la forme en mettant l'accent sur une animation originale. Elle recourt à une troupe de théâtre d'intervention – Farce Bleue, de Rennes – qui permet de dédramatiser le syndicalisme et le développement, grâce à des saynètes qui tournent en dérision certains travers de l'exercice :

« On a voulu innover par l'animation, on a fait venir des comédiens de théâtre d'intervention, on a travaillé avec un bon groupe de comédiens sur l'aspect développement et surtout sur la posture et le côté ridicule qui peut exister quand on fait à l'ancienne, ce qui est ressorti des saynètes, on a eu huit saynètes, mais vraiment excellentes, on a les a filmées, peut-être qu'on pourrait d'ailleurs te montrer un peu le truc. » (F3C, Secrétaire Fédéral)

Les grands classiques – le café – sont dynamités avec humour :

« [les comédiennes] mettaient en avant le fait qu'on avait une attitude souvent ridicule quand on allait proposer l'adhésion de façon classique, donc ils nous ont dénoncé la machine à café, le café, qu'on allait toujours offrir le café aux salariés, le café, enfin bref, des détails, mais on a travaillé sur le développement, sur les postures, et uniquement les postures, et dédramatiser les situations qui pourraient être... Faciliter, en fait, la prise de conscience de l'adhésion. »

La deuxième journée est consacrée aux activités syndicales – « une journée de malade » – qui réunit huit ateliers sur lesquels chacun des huit petits groupes de l'évènement passe une vingtaine de minutes. Les ateliers présentent les actions CFDT à l'international – avec la présence de la présidente d'UNI Jeunes –, vis-à-vis des cadres – avec un atelier « jeunes et cadres à la fois » –, le système mutualiste, les enjeux environnementaux avec les « sentinelles vertes », etc.

L'objectif de la journée est de « montrer un maximum de choses en frustrant » les participants, pour garantir des échanges le soir avec l'ensemble des partenaires de l'évènement, et « ça a fonctionné » - même si, si c'était à refaire, les organisateurs allègeraient le programme.

L'évènement se conclut avec un « mini comité national fédéral » qui est l'occasion pour les jeunes de mettre le secrétaire général au défi en posant des questions sans filtre : « et ils y ont été franco ! ».

Au-delà de la dimension conviviale, essentielle – « On s'est marré comme jamais on s'est marré » – RUSH permet de tirer plusieurs fils incontournables pour l'organisation : l'international, le changement climatique, et le développement syndical : « comment on propose l'adhésion ? »

Les fresques du climat permettent de passer du diagnostic de l'impact environnemental des entreprises à l'élaboration de cahiers revendicatifs en vue de négocier des avancées écologiques et sociales. Plusieurs pistes concrètes d'intervention, à la portée des militants, sont avancées. Dans les CSE, l'action environnementale peut passer au travers des activités sociales et culturelles. La restauration est également un domaine possible d'action, comme la mobilité et les transports. Les jeunes disposent ainsi de trois « portes d'entrée » pour élaborer des cahiers revendicatifs sur les enjeux climatiques dans leurs entreprises, et partager ces avancées dans le réseau qu'ils ont constitué à cette occasion.

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

La thématique est d'ailleurs également l'occasion de recruter des **Sentinelles Vertes**, ces militants CFDT de la F3C, experts de la question environnementale dans les entreprises⁷.

L'importance d'un syndicalisme festif

RUSH a été pensé pour être un moment de plaisir, festif, et non pas comme une formation. Cette dimension est essentielle pour les jeunes générations – et peut-être même pour toutes les générations...

« À un moment donné, c'est recréer des moments festifs où on est un peu plus... Rush n'était pas une formation, c'était de l'évènementiel, et il faut qu'on fasse la différence, il faut qu'on arrête un petit peu, et qu'on arrive à refaire ça, ce n'est pas sale, ce n'est pas grave. Il faut faire des choses populaires, avec un peu moins de barrières » (F3C, Secrétaire Fédéral)

De l'évènement à la marque RUSH

En s'installant dans le paysage fédéral, RUSH est progressivement devenu un label collectif qui dépasse le cadre de la formation. En Congrès, il est décidé que chaque syndicat s'approprie et imagine des suites pour son territoire, son périmètre... à l'image d'Effervescence(s) :

« Nous, on a une marque déposée au départ, on fait même des documents qui s'appellent Rush développement, maintenant. L'histoire de l'étiquette du truc un peu différent... Effectivement, c'est CFDT, c'est siglé CFDT, mais c'est Rush développement, c'est Rush truc, et donc là, on a quatre ou cinq initiatives qui ont déjà eu lieu, et on en a quasiment tout autant qui vont être mises en place. Alors, ça va du petit rassemblement à un after work, à des opérations ciblées dans des salons, au salon de l'étudiant, par exemple. Donc ça se multiplie, avec des formes différentes » (F3C, Responsable Fédéral).

La recherche permanente de dynamique est souhaitée pour entretenir le réseau. Avec RUSH, les initiateurs et pilotes fédéraux comptent engager toute une nouvelle génération dans la mobilisation syndicale – une « génération RUSH », en référence au précédent Effervescence(s) qui continue d'être un modèle d'action à destination des jeunes adhérents.

« Et là on voit bien qu'on a des bandes de copains qui naissent, ils ont leur numéro de département à département, ils s'appellent, ils... c'est ce qu'on voulait, donc c'est ce côté un peu immatériel qui fait qu'on retrouve du plaisir à faire du syndicalisme ensemble. » (F3C, Responsable Fédéral).

Le besoin de marges d'expérimentations

Le développement est un défi qui alimente sans cesse la créativité des militants. De nombreuses expérimentations sont imaginées pour le relever, et les responsables du développement se sentent parfois un peu contraints dans leurs projets en raison des règles de l'organisation.

⁷ https://www.cfdt.fr/portail/actualites/transition-ecologique-juste/les-sentinelles-vertes-de-la-f3c-srv1_1153350

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Les ambitions du développement se heurtent ainsi parfois aux réalités très concrètes des règles de fonctionnement. Il s'agit peut-être là encore d'un paradoxe, ou d'une tension, entre d'un côté le principe selon lequel l'intégration des jeunes dans l'organisation est nécessaire pour la moderniser et la faire changer, et d'un autre côté le principe de stabilité et de contrôle interne qui implique le respect des règles en vigueur. Toute la subtilité réside donc dans le juste équilibre à trouver entre ces deux principes de mouvement et de stabilité :

« Il faut qu'on déstructure. Pour que les jeunes restent avec nous, il faut absolument qu'on soit dans, je vais appeler ça du déstructuré, structuré, c'est-à-dire qu'on soit en capacité, évidemment, d'organiser leur travail, mais d'arrêter de nous enfermer dans une administration. A la F3C, on a des spécialistes, si tu n'as pas la note machin qui te renvoie à ci et ça, etc. Les gens veulent du réactif. » (F3C, Secrétaire Fédéral).

Un exemple de « rigidité » de l'organisation, que les jeunes ne comprennent pas, tient aux circuits internes de décision qui peuvent paraître obscures, inutilement compliqués et pénalisant les prises d'initiatives. D'ailleurs, le responsable interviewé qui nous présente cet exemple n'est pas loin de partager l'avis des jeunes concernés :

« Des jeunes qui se sont regroupés, et qui ont dit : « On fait une déclinaison, on a trouvé un local, on réunit des jeunes adhérents et pas adhérents dans un local pour discuter de la question... » Je crois que c'est les postiers. Ils n'avaient pas posé la question au BF dans les temps, etc., ils avaient tout réservé tout était prêt, ils avaient déjà une quinzaine de jeunes qui venaient : « Oui, mais vous n'avez pas respecté la procédure. Le budget n'a pas été validé par le BF, donc votre évènement n'aura pas lieu. Donc l'idée, c'est qu'on arrive à trouver, alors évidemment en respectant quand même le minimum des règles... (...) Je l'ai dit à la secrétaire en question (...) : « Laisse-les se planter, laisse-les y aller. » Le syndicat n'est pas à 1 000 balles près, il faut arrêter les conneries au bout d'un moment aussi. « Tu les laisses y aller, ils font leur truc et après tu reconstruis avec eux. Et tu dis : Voilà. OK, on a laissé faire, mais maintenant à l'avenir, il faut absolument que vous bâtissiez votre projet, que vous soyez dans une construction, vous ne pouvez pas le faire comme ça. » Mais si tu les bloques d'entrée, qu'est-ce qu'il s'est passé ? La plupart des jeunes : « Ils nous font chier. » Terminé. On les a perdus (...) les jeunes demandent ça, ils veulent de la réactivité, on l'a dit tout à l'heure, c'est du zapping. Si tu n'es pas réactif, c'est mort. » (F3C, Secrétaire Fédéral).

Pour la CFDT, le principal risque sur cet aspect est que les jeunes les plus motivés soient déroutés par les bureaucraties internes des grandes organisations syndicales, et qu'ils choisissent de s'investir dans d'autres associations. Il y a bien, comme disent les auteurs en sciences politiques, une concurrence sur le marché de la représentation collective. Et pour les jeunes générations, sur des thèmes proches, la concurrence se jouerait entre autres sur la capacité des associations qui les intéressent à être souples, réactives et « agiles » dans leurs projets et leurs mobilisations. Sur l'écologie par exemple, sans adaptation, les organisations syndicales « classiques » ne parviendront pas à attirer ces nouvelles générations qui iront de préférence vers des associations écologiques. Toute la subtilité est donc de trouver le bon équilibre entre le contrôle nécessaire de l'organisation pour tenir la dimension collective du syndicalisme, et les marges d'autonomie laissées aux jeunes adhérents pour s'exprimer pleinement dans leurs projets :

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

« Ils ont envie de respecter les règles, mais à un moment donné, c'est très lourd. Quand on leur dit : « Oui, mais ton projet, il faut qu'il passe le mois prochain en BS. » Quand ils ont déjà trouvé une salle, qu'ils ont déjà trouvé la thématique, qu'ils ont trouvé un intervenant, qu'ils ont des gens prêts à adhérer, c'est un peu compliqué. » (F3C, Secrétaire Confédéral)

Le renouvellement des responsables : entre « militants-écrans » et vagues de départs

L'un des enjeux du développement des jeunes réside dans le renouvellement des responsables. Certaines fédérations comme PSTE privilégient explicitement cette grille de lecture pour penser sa stratégie de développement. A la F3C, le renouvellement des responsables est également un enjeu majeur du développement. La fédération s'est d'ailleurs engagée sur ces questions lors de ses congrès d'Amiens et de Saint-Etienne :

*« Alors, déjà, c'est un texte d'orientation qui prend en compte le développement sur plusieurs aspects, et tu vas être surpris : les cadres et les jeunes ! Donc avec des obligations de développement sur ces deux pôles (...) **Sur les jeunes, la seule courbe qui monte chez nous, ce sont les jeunes, c'est-à-dire que sur les moins de 26, c'est là où on est en progression constante depuis maintenant un bon moment. Donc le challenge est réussi. Pour nous, c'est renouvellement de nos militants, des instances, parce qu'il y a grand besoin, le fossé générationnel est immense, et on risque de se retrouver vraiment le bec dans l'eau dans pas si longtemps que ça, et maintenant que je suis dans les branches et dans les instances de négociation, je peux te dire que... quand tu vois le nombre de départs qui sont annoncés en retraite, etc., le boulot n'ayant pas été fait, on risque de ne pas être bien, très rapidement. C'est reprendre le travail du coup de repérage qui avait été laissé tombé, et de conforter notre politique de formation de nos futurs cadres. »***

En attendant les vagues de départ, la génération vieillissante en responsabilité n'est pas toujours très pressée de laisser sa place aux plus jeunes. Pour le responsable fédéral F3C interviewé, certains « militants-écrans » ont empêché l'intégration de jeunes militants, par crainte d'être remplacés :

« Il y a ça aussi, je pense qu'on est arrivé à un moment donné où il y avait déjà un gap générationnel où les plus anciens partaient, donc les places étaient libres, et il fallait y aller. Le problème, c'est que les gens de ma génération, quand je regarde autour de moi, il y en a encore beaucoup qui sont en place, et ils n'ont pas respecté ces passages en libérant les places, ce que j'appelle les militants-écrans, qui empêchent un jeune de [monter], ou alors, ils vont en prendre, mais ça va être des jeunes alibis, ce que j'appelle des jeunes alibis, on en a quelques-uns, mais : « C'est bien, on a des jeunes. » On ne les garde pas, ceux-là. » (F3C, Secrétaire Fédéral)

La déléguée confédérale « Jeunes » est bien consciente de ce problème. Pour elle, des militants de toute une génération craignent de faire les frais du « jeunisme ». Il s'agit donc de les accompagner pour permettre à l'organisation de se renouveler sans que cela soit perçu comme une violence :

« C'est-à-dire qu'aujourd'hui les militants qui s'inquiètent pourraient dire facilement « j'ai peur que le jeune prenne ma place », etc. Mais en fait « non, tu es là justement pour toi », parce que ces militants qui sont plus âgés c'est un peu la mémoire vive de la CFDT. Et donc ils peuvent faire de la transmission. Il faut plutôt valoriser ça, le fait qu'ils fassent de la

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

transmission au plus jeune. Et que le jeune n'est pas là pour prendre sa place. Il est plutôt là pour monter en compétences pour qu'on puisse aussi l'accompagner. Et puis il faut se dire « qu'un jour toi quand même tu partiras, ce n'est pas « après toi la terre brûlée" ». Il faut quand même penser aussi quand on aime normalement son organisation syndicale, on a envie qu'elle continue après soi et pas que ça s'arrête. Donc qu'on ait déjà préparé quelqu'un à la prise de responsabilité. C'est quand même ce qui participe au renouvellement générationnel » (Déléguée « Jeunes » confédérale)

L'enjeu est d'importance car, au-delà de l'adhésion, il y a la perspective de l'engagement militant et potentiellement de la prise de responsabilités syndicales. Or, de l'avis des responsables interviewés, l'engagement des jeunes se caractériserait par une grande volatilité. Ils souhaitent s'engager, tout en restant libres. Autrement dit, si l'organisation n'est pas capable de leur apporter des réponses rapides et de leur faire des propositions concrètes crédibles, les jeunes n'attendront pas leur tour et iront s'investir ailleurs. Fidéliser les jeunes implique donc de les associer pleinement à la vie de l'organisation – ce qui va de pair avec l'accompagnement des militants plus anciens dans l'intégration des jeunes aux instances et aux projets collectifs de la CFDT :

*« Alors, pour moi il y a un contexte général, contrairement à tout ce qu'on peut entendre partout, on a affaire à des jeunes qui sont très militants, avec une forme de militantisme différente, je rajoute tout de suite derrière, c'est-à-dire qu'en fait il y a un engagement quasiment dans tout, qu'on a peut-être moins vécu sur les générations juste avant, mais aujourd'hui, les jeunes sont militants dans pas mal de choses, et c'est dans l'air du temps. Par contre, c'est une **militance volatile**, c'est-à-dire que c'est du très court terme. J'avais dit il y a longtemps au niveau de l'éducation populaire : « On s'engage sur un projet, il faut qu'il y ait un résultat immédiat ou quasi immédiat, sinon... C'est une génération zapping, sinon je zappe et je vais ailleurs. » Et une fois que j'ai eu mon résultat, si on n'est pas capable (...) de faire rebondir sur un autre sujet, je suis capable d'aller voir ailleurs, parce qu'à un moment donné, c'est du court terme. » (F3C, Secrétaire Fédéral)*

L'exemple de RUSH montre une démarche destinée aux jeunes ayant déjà adhéré. Il s'agit de les intégrer à un nouveau réseau, en vue de créer une identité et une dynamique collectives pouvant aboutir sur de nouvelles actions de développement, ou des prises de responsabilité dans l'organisation.

D'autres actions sont tournées vers les jeunes non-adhérents, comme les actions « de visibilité » sur les territoires. Les foires et autres événements publics d'importance peuvent constituer des occasions intéressantes de rencontre. Nous présentons ici l'exemple d'une action à la foire de Châlons.

- **La foire de Châlons :**

Deuxième foire agricole à l'échelle nationale derrière celle de Paris, la foire de Châlons-en-Champagne est un exemple d'action de développement complexe qui mobilise les syndicats et l'interpro – « 20 000 visiteurs par jour, il y a un gros facteur de développement ». L'entretien réalisé sur cette action est mené avec un responsable départemental de la Marne, qui a participé à l'organisation de l'évènement.

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

Sur les 10 jours d'ouverture de la Foire, un stand CFDT est présent sur site. Une partie du temps est laissée aux syndicats professionnels – « on a des journées qui sont prises par les syndicats, donc là ils paient leur emplacement et de facto on n'a pas grand-chose à y faire » – et une partie du temps est occupée par l'interpro. Dans ce cas, des thèmes prioritaires sont traités comme le développement auprès des cadres, des jeunes ou encore des retraités – « les retraités font beaucoup de développement. D'ailleurs, hier c'était la journée « retraités », je crois qu'ils ont fait huit adhésions sur la journée. »

En 2022, pour la première fois de l'histoire de la Foire de Châlons, les organisateurs ont souhaité mettre en avant les jeunes. La CFDT s'est donc mobilisée pour assurer une action de développement :

« On a balancé toute notre com sur les jeunes sur la foire de Châlons et j'ai voulu lancer le partenariat, un partenariat extérieur, c'est-à-dire que j'ai joué sur les contacts qu'on a avec les partenaires du Pacte du pouvoir de vivre, et on avait sur site avec nous, en divisant notre stand, et la Ligue de l'enseignement, avec les jeunes référents de la Ligue en matière de jeunes, et également le mouvement associatif marnais, donc très proche des associations, le secrétaire général, ... » (Responsable départemental, Marne, référent Jeune Grand Est)

Les journées assurées par l'Interpro permettent aux militants CFDT de rencontrer entre 80 et 90 personnes par jour. En 2021, le bilan de la mobilisation est de 10 adhésions réalisées directement sur le temps de la Foire, et d'une quarantaine jusqu'au 31 décembre réalisées indirectement suite à la Foire.

Les 80 à 90 contacts quotidiens alimentent la base de données de l'organisation, qui peut ensuite communiquer – s'ils l'acceptent – avec ces personnes lors d'occasions ultérieures. Ainsi, toute occasion est bonne pour renouer régulièrement le contact avec les personnes rencontrées à la Foire : les opérations Réponses à emporter, les vœux de fin d'année en décembre, le 1^{er} mai, etc. L'une des plus grandes qualités de la Foire est aussi l'un de ses défauts du point de vue du développement : difficile de cibler des publics précis parmi milliers de visiteurs quotidiens :

« Donc ça fait partie aussi des opérations de développement qui ne sont pas forcément ciblées jeunes, je suis désolé, mais qui permettent aussi de montrer qu'on est visible, qu'on est là, etc. » (Responsable départemental, Marne, référent Jeune Grand Est)

Les contacts réalisés sur la Foire contribuent aussi indirectement au développement. Mais nous revenons ici à la question de savoir quand commence et quand s'arrête le développement. Si une dizaine d'adhésions a pu être faite sur la durée de la Foire, et une quarantaine en tout comme retombées positives de la présente CFDT sur la Foire, l'essentiel des contacts vise plutôt une adhésion potentielle à moyen terme. C'est un pari sur l'avenir – « on sème » :

« Là, pendant la Foire, j'ai vu des jeunes, des gamins qui m'ont éclaté parce qu'ils étaient mignons tous les deux, la gamine partie faire ses études à Nice, donc elle quittait Toul pour aller à Nice et son copain qui travaillait dans un magasin, etc., a posé sa démission pour aller travailler à Nice, et ils partaient sans rien. Comme j'ai profité de la foire pour balancer pas mal d'informations saisonniers sur l'ensemble du périmètre, ils sont venus me voir à un

moment donné, et on a papoté, etc. Donc au-delà de ça, je leur ai filé toutes les coordonnées, bien sûr, je leur ai filé un bulletin d'adhésion, mais je sais qu'ils ne vont pas adhérer maintenant, il ne faut pas se leurrer. Les gamins n'adhèrent pas tout de suite. Donc je leur ai filé toutes les infos, je leur ai filé tous les contacts, et en même temps je leur ai filé les contacts de l'URI PACA avec qui j'ai des contacts. On sème. »

Parmi les pistes d'améliorations évoquées, la possibilité d'étendre la fenêtre de l'adhésion découverte à toute la durée de la Foire. A ce jour, semble-t-il, l'interpro n'a que trois jours pour proposer l'adhésion découverte, en référence au calendrier confédéral qui pilote ce dispositif – les syndicats auraient davantage de marges de manœuvre en la matière.

L'analyse du travail : du revendicatif pour le développement

Les structures interpro de la CFDT ont entre autres missions celle d'accompagner les syndicats dans leurs opérations de développement. Un responsable de la Marne expose sa démarche centrée sur le travail, qu'il considère être un prolongement des formes classiques de l'accompagnement des équipes par la CFDT. Le format classique du dispositif ARC – Accompagnement Ressources Conseil – consisterait en des interventions de soutien ponctuelles : « ARC, on fait un bilan, on dit aux équipes ce qu'elles peuvent faire, et après on se retire ». Pour le responsable interviewé, il s'agit souvent d'apporter un regard extérieur sur une situation problématique vécue par une équipe, de manière à apporter des solutions nouvelles. En ajoutant une étape supplémentaire, le soutien proposé ici serait donc plus approfondi, à la manière d'un « ARC+ » :

« J'accompagne une section, au départ, elle avait un problème de développement par la structuration. Je leur ai dit : « OK, par contre, on travaille sur un plan d'action qui va aller plus loin, qui va porter sur la qualité de vie au travail, qui va porter sur l'analyse de leurs conditions de travail. » De manière à dire : on peut porter du revendicatif par rapport à l'observation, ce qui n'est pas une finalité première du dispositif ARC (...) là, on va pousser l'accompagnement jusqu'à analyser ou faire analyser la QVT, les dispositifs au travail, et voir un peu comment on peut apporter du revendicatif par rapport à cela. » (Responsable départemental, Marne, référent Jeune Grand Est)

L'analyse du travail trouve sa justification dans une réflexion sur les modalités de coopérations entre le pro et l'interpro, entre l'URI et les syndicats. Selon notre interlocuteur, les syndicats n'identifieraient pas spontanément l'interpro comme une ressource pour le développement. En proposant de repartir du travail, du « cœur de métier » des organisations syndicales, l'URI invite donc les syndicats à s'emparer de cet objet pour en faire un support revendicatif et un levier de développement :

*« Du développement, on en fait, de manière différente et variée, mais notre cœur de métier reste l'activité du travail. C'est le travail, notre cœur de métier. Après, le travail, ayant évolué sur les dernières décennies, et qu'on commence tous à vieillir, il faut aussi qu'on puisse dépasser l'archétype qu'on peut avoir par rapport à la notion de travail, y compris sur nos syndicats locaux, puisque **trois quarts des syndicats de France et de Navarre sont quand même tenus de main de fer par des anciens**. Tu cherches un secrétaire de syndicat, tu ne mets pas un gamin de 20 ans en tant que secrétaire de syndicat. Généralement, c'est des gens qui ont de la bouteille et qui préparent l'avenir en faisant de la cooptation, etc. Donc on s'est dit*

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

qu'il fallait trouver quelque chose, un petit plus par rapport à ça, donc qui était venu justement de, comme notre cœur de métier est le travail, de repartir sur ce cœur de métier, se dire qu'il fallait pousser beaucoup plus loin, (...) pouvoir apporter des premières réponses à cette problématique sociétale, et de proposer au syndicat un accompagnement qui pourrait proposer cette première réponse. » (Responsable départemental, Marne, référent Jeune Grand Est)

Pour mener à bien ce projet, l'URI s'est faite elle-même accompagner par un bureau d'études – Alternatives Ergonomiques – pour apprendre à analyser le travail, la conception du travail, et pouvoir dans un second temps sensibiliser les équipes à produire de telles analyses en toute autonomie pour « faire du revendicatif par l'analyse du travail ».

L'idée consiste aussi à trouver des parades aux effets d'éloignement produit par les ordonnances Macron de 2017, en incitant les équipes à se rapprocher des salariés. Le manque de temps des élus peut par ailleurs être en partie composé par une meilleure efficacité dans l'analyse des conditions de travail, à laquelle l'URI propose de contribuer avec son projet. Les outils utilisés pour l'analyse du travail servent d'ailleurs aussi aux équipes elles-mêmes pour comprendre leurs modes de fonctionnement et leur propre « travail syndical » :

« En fait, l'accompagnement qu'on a par Alternatives Ergo, même si la commande a été de nous permettre d'analyser en extérieur, en fait, de la première session jusqu'au congrès qu'on va avoir au mois de novembre, ils sont en train de nous faire analyser notre propre travail pour nous faire prendre conscience que si on veut analyser le travail des autres, il faut déjà commencer par soi. » (Responsable départemental, Marne, référent Jeune Grand Est)

L'entrée par le travail et l'analyse du travail peut aussi constituer une réponse à l'adhésion d'opportunité, ou conjoncturelle. En effet, l'inscription dans le moyen terme peut être un levier de fidélisation : « Si on ne sème pas, justement, si on ne sème pas les valeurs, on restera sur de l'adhésion conjoncturelle, c'est-à-dire que j'ai une emmerde, j'adhère, quand je n'ai plus d'emmerdes, je désadhère (...) [La syndicalisation] portera sur ce qu'on peut semer à long terme. » Et l'analyse du travail, le revendicatif peut y contribuer.

Réponses à emporter et journées Orange

Sur le terrain, les responsables mixent des actions pour en créer de nouvelles, adaptées à leurs territoires. Ainsi, une opération « Réponses à emporter » et « Journées Orange » permet à ce responsable départemental de lancer une vaste campagne dans les fonctions publiques :

« Sur Réponses à emporter, on est partis sur une idée complètement folle sur la fonction publique, par exemple, (...) j'ai enclenché le fait de faire des journées Orange sur le département la Marne, c'est-à-dire qu'on utilise la première journée de « Réponses à emporter » pour faire une action commune sur tout le département sur la fonction publique, avec un flyer commun pour toute la fonction publique, et un rassemblement sur la structure de Châlons à 16h, avec les responsables de syndicat, en demandant à notre sous-préfet. Par contre, tout le monde aura le même flyer... J'ai mis un petit sachet de graines avec écrit dessus : « Je sème et je fais voter CFDT. » (Responsable départemental, Marne, référent Jeune Grand Est)

La mobilisation des responsables nationaux contribue à dynamiser les actions locales. Au moment de l'enquête, Laurent Berger est invité sur le territoire – « Quand le patron vient, ça rebooste aussi. »

Le refus de l'adhésion à tout prix : semer pour mieux récolter ?

La participation à un événement public ne garantit pas un succès en termes d'adhésions. L'essentiel des contacts ne se traduit d'ailleurs pas en adhésion immédiate. Il s'agit surtout de « semer ». Cette réflexion nous amène à aborder, lors de l'entretien avec le responsable départemental, les limites du développement. Deux exemples sont donnés pour illustrer des pratiques syndicales qui ont été volontairement faites sans perspective d'adhésion :

« Il y a même des adhésions que je ne fais pas, ce n'est pas bien, Laurent me tuerait d'ailleurs, l'orga va me tuer, mais je prends deux exemples récents. Une mère de famille qui m'appelle, qui était complètement paumée parce qu'en fait elle s'était fait balancer par son mec qui n'était pas son conjoint, etc., elle n'avait rien à faire chez lui, mère de quatre enfants, elle se retrouve dans sa voiture. Elle m'appelle. Qu'est-ce que je fais ? Je lui demande d'adhérer pour lui filer un coup de main ? Ou je fais du social, et je lui rends service en me disant que l'adhésion ne viendra pas tout de suite, mais elle se souviendra de nous quand il faudra voter CFDT sur les CSE, elle se souviendra de nous à un moment donné quand elle aura un peu plus d'argent, elle se dira : « Mais il m'a filé un coup de main, je vais adhérer. » Etc. Donc j'ai déployé les moyens pour qu'elle puisse avoir un appartement (...). Donc je me dis que c'est aussi ça le développement, ce n'est pas de se dire... Pour moi, il y a deux sortes de développement, le développement de l'adhésion parce que c'est la rentabilité financière, et il y a le développement aussi par l'impact qu'on peut avoir en matière électorale et la fidélisation va venir par la suite. C'est-à-dire que les gens aujourd'hui ne vont pas forcément adhérer, mais s'ils ont besoin à un moment donné, ils sauront se rappeler que la CFDT les a aidés. »

« Le deuxième exemple, c'est une gamine de 22 ans, (...) qui a été enquiquinée par son employeur dans les Ardennes, ce n'est pas mon département, contrat saisonnier, etc. Mal-être au travail, etc., et (...) elle m'explique sa situation en me disant qu'elle n'avait pas été au travail. Je lui fais : « Si tu n'as pas été au travail, ça va être un peu compliqué. » Je mets un rendez-vous avec la gamine le lendemain, je l'ai dépatouillée, c'était pendant le congrès de Lyon en plus, donc je l'ai dépatouillée, je lui ai fait une prise d'acte que j'ai rédigée, que j'ai envoyée, qu'elle a envoyée, etc., et pendant le congrès de Lyon, comme c'était en plus un site touristique qui était tenu par des collègues, j'ai dégainé le téléphone et j'ai appelé les élus les uns après les autres pour tomber sur le bon. Donc la gamine a pu quitter son emploi, non seulement la prise d'acte a été reconnue, mais en plus elle a pu retrouver du boulot le lendemain. Ceci dit, je n'ai pas fait d'adhésion au niveau de la gamine, ça, c'est clair (...). Par contre, la maman qui est assistante maternelle famille d'accueil (...) a appelé pour avoir un bulletin d'adhésion. Ce n'est pas de faire de l'adhésion... L'adhésion, ce n'est pas... Il faut aussi semer l'adhésion.

Dans le même esprit, le responsable départemental évoque les actions auprès des CFA, dont la déléguée « Jeunes » confédéral avait également parlé lors de l'entretien. Ces actions sont présentées comme des actions de développement, alors que les responsables savent pertinemment que ces jeunes en formation ne vont pas adhérer à court terme :

Chapitre 3 – Les démarches syndicales à destination des jeunes

« Sur mon territoire, je fais trois [opérations devant des centres de formation] par an, trois à quatre par an, devant les CFA. On sait pertinemment que les apprentis ne vont pas adhérer tout de suite, mais c'est bien d'avoir des jeunes qui adhèrent. »

* *

*

Ces trois exemples d'actions à destination des jeunes illustrent un ensemble de dimensions du développement « jeunes », sans épuiser le sujet. Nous retenons de ces témoignages la richesse des initiatives et des démarches engagées. Si les retombées en termes d'adhésions sont bien présentes, avec des courbes de croissance des adhésions « jeunes » encourageantes, l'effort reste immense pour relever le défi du renouvellement générationnel. La proportion de « jeunes » dans l'organisation n'est d'ailleurs pas suffisante encore pour en faire une force de régénération du syndicalisme CFDT.

Chapitre 4. Le syndicalisme « Cadres »

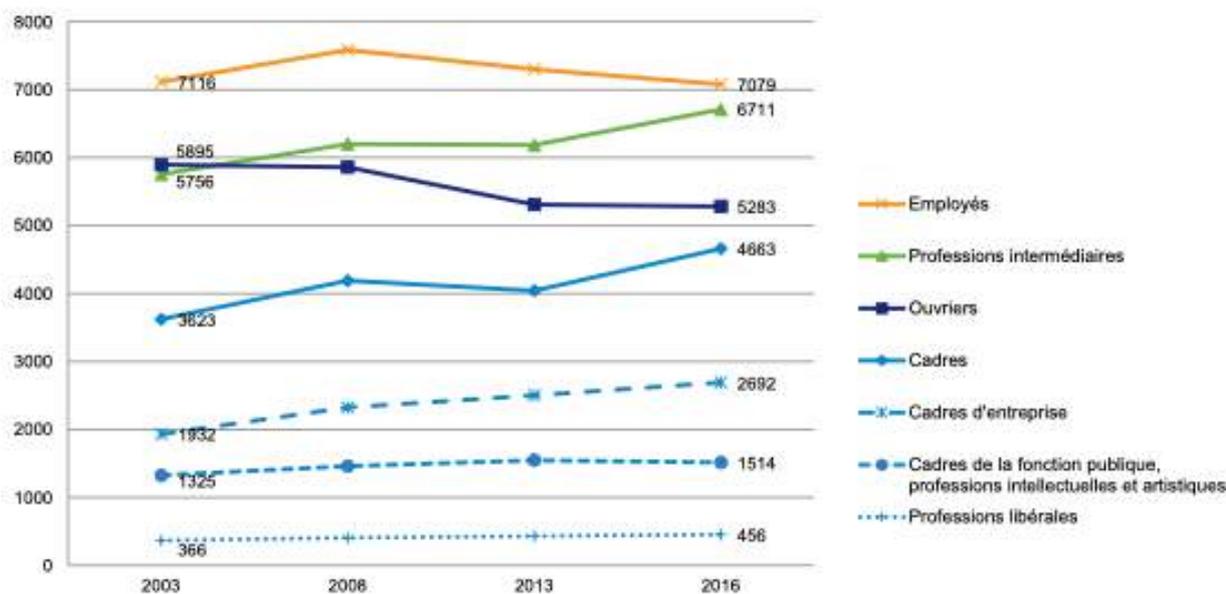
Les cadres occupent en France une position bien particulière, notamment du point de vue syndical (Guillaume et Pochic 2009). La catégorie, qui a été construite au début du XXe siècle, a évolué au fil des époques (Bouffartigue et Gadéa 2000). De plus en plus hétérogène, elle réunit des salariés aux responsabilités et aux missions aujourd'hui très différentes. Certains cadres encadrent, d'autres non. Certains « dirigent », d'autres pas. Du point de vue de l'action syndicale, la catégorie n'est pas donc évidente à saisir. D'autant plus qu'elle est sujette à de nombreux préjugés, notamment dans les organisations dont la culture est marquée par une conception « classiste » des relations sociales, qui oppose les ouvriers et employés à l'encadrement et la direction. Les cadres peuvent être négativement perçus comme des collaborateurs zélés du patronat, des « dominants très dominés » qui « acceptent leur servitude » (Flocco 2015). A l'inverse, ils peuvent être positivement perçus comme disposant de compétences et de capacités supérieures d'analyse et de travail. La population « cadres » est donc à la fois plurielle dans sa composition, et multiples dans les représentations plus ou moins positives dont elle fait l'objet.

Tout l'enjeu pour la CFDT a été, au fil de son histoire, de trouver et de donner toute leur place aux cadres dans son syndicalisme. Les premiers temps sont riches d'enseignements, car ils montrent le relatif inconfort, et une certaine maladresse de l'organisation vis-à-vis de cette population. Les extraits des rapports d'activité des années 1960-1970 sont éloquents : il convient d'intégrer les cadres au syndicalisme pour les sauver de leur condition et les éveiller à la solidarité. Il faut cependant bien replacer ces témoignages du passé dans le contexte de leur époque. En effet, la structure de la société française n'est pas la même dans les années 1960-1970 qu'aujourd'hui, et notamment, les « ingénieurs et cadres » ne sont pas aussi nombreux et la financiarisation de l'économie, le chômage de masse et les nouvelles formes de management n'ont pas encore profondément bousculé – et fragilisé – la catégorie. Aujourd'hui, les rapports qu'entretient « la CFDT » avec les cadres se sont largement normalisés. L'effort porte même, au contraire, sur un travail minutieux de déconstruction des stéréotypes et des préjugés associés à la catégorie. Tout l'enjeu réside donc à faire des cadres une catégorie d'action syndicale « comme les autres », c'est-à-dire ayant ses spécificités mais aussi toute sa place dans le projet syndical de l'organisation.

Avant de présenter les réflexions issues des entretiens réalisés avec des responsables CFDT du développement « cadres », nous proposons de rappeler un ensemble d'éléments préalables utiles pour présenter la catégorie « cadres ». Un document récent de France Stratégie présente notamment les transformations déjà importantes de la catégorie sur les vingt dernières années, mais aussi les invariants .

Ce document nous apprend notamment qu' « entre 2003 et 2016, le nombre de cadres a nettement augmenté. Il est en effet passé de 3,6 millions à plus de 4,6 millions en France métropolitaine. La catégorie des « cadres et professions intellectuelles supérieure » représente ainsi 18% des personnes en emploi de 15 ans et plus » (*op. cit.*, p.8). Parallèlement, les ouvriers et employés ont régressé en nombre, et les professions intermédiaires ont augmenté.

Figure 35 - Évolution des effectifs des CSP depuis 2003 (en milliers) France Stratégie, 2020, p.9



Champ : France métropolitaine, individus de 15 ans et plus dans des ménages ordinaires.

Source : Insee, enquêtes Emploi 2003, 2008, 2013 et 2016 ; calculs de l'auteur

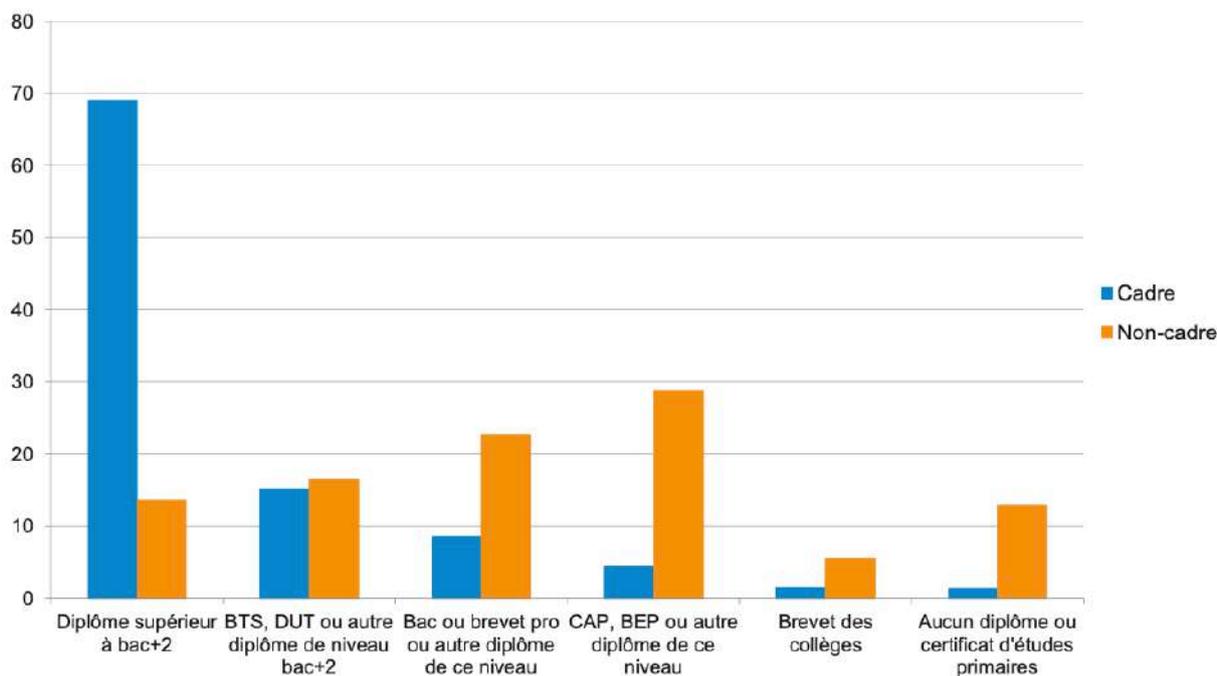
Cette population de cadres est par ailleurs majoritairement masculine (environ 60% des cadres sont des hommes), et elle présente un âge moyen plus élevé que les autres CSP. Elle se caractérise également par un niveau d'étude relativement plus haut, puisque 69% ont un niveau supérieur à bac+2 en 2016 – et la moitié un niveau de bac+5 (op.cit., p.11). Enfin, leur ancienneté est également plus élevée que la moyenne.

En termes de syndicalisation, la hausse du nombre de cadre attire l'attention des responsables du développement, qui y voient une opportunité :

« On n'est pas sur du développement quantitatif, au sens où... Enfin, il y a deux choses : en tant que cadres, le volume... Enfin, la structure de l'emploi salarié en France est désormais cadre, donc on ne court pas après... enfin, c'est naturel le développement « cadre », il tombe sous le sens (...). En 2020, la courbe du volume d'emplois cadres a croisé celle du volume d'emplois ouvriers en France – c'est des données INSEE. Donc on n'a pas d'efforts à faire là-dessus, c'est la structure, c'est comme ça. » (Secrétaire générale adjointe CFDT Cadres)

« Le projet initial, c'est de se rendre compte que les métiers mutent, que la répartition entre ouvriers, techniciens, cadres, va dans le sens de l'augmentation des cadres. Il fallait réagir par rapport à ça, donc s'assurer de garder les cadres qu'on avait et être présent pour cette population qui arrive, qui se développe énormément et même ces techniciens qui passent cadres » (Chargée de développement, Task Force Cadres)

Figure 36 – Répartition des cadres et non-cadres selon le niveau de diplôme (en pourcentage) France Stratégie, 2020, p.11



Champ : France métropolitaine, individus de 15 ans et plus en emploi dans des ménages ordinaires.

Source : Insee, enquêtes Emploi 2003 et 2016 ; calculs de l'auteur

Par ailleurs, les cadres présentent un taux de syndicalisation similaire aux autres catégories socioprofessionnelles. Si, comme nous l’avons vu dans le chapitre précédent, les jeunes constituent une population très à part de ce point de vue, avec seulement 2,7% de moins de 30 ans qui sont adhérents à une organisation syndicale, ce n’est pas le cas des cadres. En effet, ces derniers affichent un taux de syndicalisation de 11,2%, équivalent à celui des professions intermédiaires (11,6%) et légèrement plus élevé que ceux des employés (9,7%) et des ouvriers (9%).

Il est possible d’affiner l’analyse en distinguant la Fonction publique et le secteur privé. En effet, le taux relativement plus élevé de la syndicalisation des cadres dans la Fonction Publique contribue à augmenter leur taux moyen d’adhésion.

Cependant, si l’on ne considère que le privé, les cadres apparaissent légèrement moins syndiqués que les professions intermédiaires mais aussi que les ouvriers.

Figure 37 – Taux de syndicalisation en 2019 selon les caractéristiques des salariés, le secteur et le périmètre géographique, extraction CSP, Dares 2021

CS			
Cadres	10,9	20,4	7,6
Professions intermédiaires	11,4	17,7	8,9
Employés	9,6	17,9	6,6
Ouvriers	8,9	15,5	8,3

Les cadres comme catégorie de développement syndical

La population « cadres » apparaît très tôt comme étant stratégique pour l’organisation. Elle n’en demeure pas moins problématique et difficile à saisir. Lors de nos entretiens, le curseur a souvent bougé entre la volonté de différencier les cadres, pour justifier d’une approche syndicale spécifique, et la volonté de les intégrer à l’ensemble du salariat pour lutter contre une possible mise à l’écart.

Les cadres sont-ils des salariés comme les autres et doivent-ils l’être du point de vue syndical ? La question met en tension deux principes contradictoires : d’une part, le principe de différenciation, selon lequel il serait nécessaire d’adapter les discours et les pratiques à une catégorie présentant plusieurs caractéristiques différenciantes comme sa position dans l’organisation, un plus haut niveau d’autonomie dans le travail, un niveau de formation et de rémunération plus élevé, parfois des responsabilités d’encadrement et de gestion de projet, voire de direction ; d’autre part, le principe d’intégration qui considère les cadres comme des salariés comme les autres, qui ne doivent pas être isolés ou marginalisés dans le syndicalisme.

La formation « Imagin’ Cadres », sur laquelle nous revenons dans ce chapitre, consacre justement une partie de son temps à réintégrer les cadres dans la normalité du monde du travail et de l’intervention syndicale. Or, l’exercice n’est ni simple, ni intuitif. De fait, la catégorie est identifiée, des dispositifs spécifiques existent – la *Task Force Cadres*, la formation Imagin’Cadres, l’UCC –, mais il faut simultanément insister sur les proximités avec les autres salariés pour ne pas isoler les cadres.

Ainsi, Francine, de la *Task Force Cadres*, regrette presque, rétrospectivement, de s’être affichée avec une « étiquette » de cadres lors de ses actions de développement, en raison de l’effet que cette étiquette pouvait produire sur ses interlocuteurs :

« J’ai l’impression, franchement, que j’enfonçais le fait qu’on se différenciait en venant avec l’étiquette des fois, justement, de développement cadre. J’ai fait attention à mon discours après dans le temps. » (Francine, Task Force Cadres)

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Car comme nous l'avons évoqué précédemment, les cadres font l'objet de nombreuses représentations collective.

Interrogée sur la spécificité de la catégorie « cadres » du point de vue du développement, Francine, de la *Task Force Cadres*, répond dans un premier temps qu'il n'y en a pas : « en fait, je crois que je n'en ai pas » identifiées. Cependant, elle évoque rapidement quelques dimensions supplémentaires, tout en les relativisant du même coup :

« Et en fait, je trouve qu'on nous a stigmatisés. Après, je le vis bien. Il y en a effectivement. C'est vrai qu'on rencontre des cadres qui ont envie de se sentir un peu à part, traités un peu autrement. Il y en a, mais je comprends. Mais tu en as dans tous les niveaux, des gens qui veulent avoir un petit peu leur temps privilégié, d'avoir l'impression d'être mieux que les autres, tu n'as pas besoin d'être cadre pour te croire plus important que le copain. » (Francine, Task Force Cadres)

Dans l'esprit de la formation *Imagin' Cadres*, qui lutte contre les préjugés vis-à-vis de la catégorie « cadres », Francine considère que les cadres ne constituent pas une catégorie à part du point de vue de la prise en charge syndicale : comme d'autres, ils ont leurs problèmes, pour certains spécifiques, pour d'autres partagés avec l'ensemble des salariés. En ce sens, la catégorie « cadres » n'est pas différente de la catégorie « ouvriers », « employés », etc. Pour MARC et F., deux responsables du développement cadres interviewés lors de l'enquête, les cadres sont également des salariés comme les autres dans le sens où, comme les autres, ils ont besoin de contacts physiques avec des représentants syndicaux :

« Après, j'abonde dans ce qui vient d'être dit : pour moi, les cadres, c'est des salariés comme les autres, dans la mesure où ce qu'a dit F. sur le besoin de contact, il est aussi vécu et demandé par les salariés qui ne sont pas cadres. Et c'est surtout ça, à mon avis, qu'il faut arriver de nouveau à réinvestir, c'est notre capacité à rentrer en relation physique avec des personnes qui sont adhérentes d'ailleurs ou qui ne le sont pas. C'est ce contact. » (MARC&F)

Malgré tout, la hiérarchie des positions dans l'entreprise n'est jamais très loin.

« On a une culture qui est fondamentalement à l'intérieur de la CFDT, une culture globalement d'ouvrier, pour faire très court, de technicien, technicien sup, etc., mais la base de nos militants, de nos décideurs sont quand même issus de cette base ouvrière, pour faire dans les catégories. Du coup, le cadre, celui qui au quotidien les fait chier, les compresse, est la voix de la direction, ce n'est pas forcément le copain, ce n'est pas forcément le collègue, ce n'est pas celui vers qui je vais aller pour lui demander de me rejoindre à la CFDT. » (TM)

Certains univers professionnels, marqués par des identités et des cultures ouvrières, peuvent entretenir des attitudes de défiance vis-à-vis des cadres, suspectés d'être du côté de la direction. Sans aller jusqu'à la défiance, une certaine distance culturelle peut limiter les échanges et freiner les rencontres :

« Nous avons au moins à la CFDT deux réalités : une réalité où les cadres, c'est une population majoritaire et du coup, c'est banal, (...) Lorsqu'on fait des campagnes, c'est des campagnes pour les salariés, donc pour les cadres si les cadres sont majoritaires. Et d'autre part, on a quand même une culture globale dans certaines fédérations, où on était plutôt

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

habitués à s'adresser à des ouvriers. Et donc il y a un certain nombre de freins, même psychologiques, dans la tête de nos militants, où passer d'une population ouvrière/agent de maîtrise à adresser des cadres, c'est quand même quelque chose qui n'est pas tout à fait naturel. Et même, les cadres étaient considérés comme plutôt proches du patron et plutôt ennemis des ouvriers, etc. » (MARC & F).

Des différences dans la maîtrise de certains sujets peut également générer des difficultés dans la communication entre collègues :

« J'ai eu une discussion, il n'y a pas une heure dans le train, avec un militant qui tirait le constat que sa direction leur a fait une information en CSE central sur la RSE et que tous les élus comprenaient que dalle. Donc ça veut dire que, par exemple, si on envoie ces équipes-là pour aller discuter avec des cadres, des cadres qui seront déjà plus au fait de ces sujets autour de la RSE, ça peut ne pas coller. Donc c'est pour ça qu'il faut impérativement aussi qu'on ait des gens qui soient capables de se mettre dans une posture d'échange ouvert. » (MARC&F)

Cette distance, ou ces différences, peuvent se retrouver ensuite dans le quotidien des sections, avec des relations qui ne sont pas toujours évidentes à établir, et qui peuvent même reproduire les hiérarchies existantes en dehors du syndicat, dans l'entreprise :

« On voit que des fois ça se passe très bien et des fois ça achoppe un peu. Parce qu'effectivement, les cadres ayant souvent des capacités de prise en charge des dossiers peut-être plus méthodiques, plus professionnelles au sens de leur activité quotidienne, ça peut quelquefois achopper avec des collègues 1 ou 2 qui se trouvent... ou qui se sentent dépossédés, on va dire, de leur business ou ce genre de choses. Donc il y a quelque chose aussi à faire au sein de la structuration des collectifs qui n'est pas à négliger, parce que quand ça marche, ça fait école : les cadres attirent les cadres aussi, il ne faut pas se mentir. » (MARC&F)

« Du coup, ce sont ces freins. Les équipes qui se disent qu'on arrive à ce que le verrou saute en disant : « Mais le cadre, un, c'est un salarié comme toi, deux, ce n'est pas ton ennemi, trois, il peut te rejoindre et il peut t'être utile, et tu peux être utile à lui. » Une fois qu'on a réussi ça, ça marche. Mais pour faire sauter ce verrou, waouh.(TM)

Si les cadres sont considérés comme ayant un avantage dans la maîtrise de certains sujets en raison de leurs positions dans l'organisation, ou dans leurs capacités à gérer des dossiers complexes en raison de leurs activités quotidiennes, Francine estime qu'en revanche, leur souffrance est aussi généralement moins bien entendu – et entendable – que pour les autres catégories de salariés :

« En fait, leurs problématiques, pour moi, sont exactement les mêmes que n'importe quel salarié. La différence est que c'est beaucoup plus difficile à eux de l'exprimer, qu'ils ne sont pas bien dans leur poste, qu'ils ont trop de travail. Même nous, militants, on n'a pas forcément envie d'attendre qu'un cadre, il a trop de travail, il n'a qu'à bosser. Moi j'entends dire certains militants, « de toute façon, il est payé pour, il n'a qu'à ». C'est pour ça que c'est sûrement plus dur pour lui de s'exprimer. C'est pour ça que c'est hyper important que nous, on aille vers eux. C'est peut-être parfois ceux qui sont le plus en souffrance. »

Louise, secrétaire nationale à la CFDT Cadres, évoque également les cadres sous le double aspect de leurs ressemblances et de leurs différences avec l'ensemble des salariés. En effet, si les cadres

sont « comme les autres », ils ne le sont jamais tout à fait. Par exemple, le forfait jour empêche tout paiement d'heures supplémentaires, auxquelles ont droit les autres catégories de salariés. Ce levier échappe donc aux cadres, qui sont par ailleurs souvent considérés comme les mieux lotis en termes de rémunération – peut-être parfois à tort :

*« Ils ont commencé à travailler sur le projet et le fait d'avoir associé les cadres et qu'ils puissent aussi avoir ce temps d'échange en interne entre eux, ça produit quelque chose, ça a peut-être aussi permis d'ouvrir à nos élus, de dire, « **oui c'est vrai, que les cadres sont comme nous**, ils ont aussi les mêmes problématiques »... parce que souvent vous pensez qu'un cadre gagne plus, c'est faux, totalement faux puisqu'un cadre au forfait jour il n'est pas contraint à avoir des heures supplémentaires, (...) alors que quand on est agent de maîtrise, on a des heures de travail qui sont fixes, forcément le « plus » qu'on fait, c'est des heures qui sont payées en heures supplémentaires (...) » (JT, Secrétaire nationale CFDT Cadres)*

Sur le terrain, Louise constate d'ailleurs que l'opposition « col bleu – col blanc » tend à disparaître. Certaines fédérations, dont la culture et l'histoire sont davantage « ouvrières », n'hésitent pas à la solliciter pour entamer des démarches de syndicalisation à destination des cadres – « Comme quoi, voilà les mentalités commencent à changer ».

Difficile donc, mais pas impossible, de se départir des représentations persistantes sur les cadres. Ces derniers ont d'ailleurs de nombreuses spécificités rappelées par nos interlocuteurs, qui justifient selon eux d'adapter les pratiques syndicales. Nous verrons également comment l'idée d'un « langage cadres » est apparue lors des entretiens, supposant qu'il est nécessaire de le connaître pour pouvoir leur parler.

Des spécificités de cadres vis-à-vis du syndicalisme ?

Lors des entretiens, de nombreuses spécificités ont été évoquées à propos des cadres, du point de vue de la pratique syndicale. Comme les « jeunes », que l'appétence pour les thématiques sociétales, l'engagement versatile ou encore la recherche d'efficacité rapide des actions caractérisaient, les « cadres » présentent aussi plusieurs traits importants.

D'une part, **leur niveau de rémunération plus élevé rend le paiement de la cotisation moins difficile**. Malgré la cotisation proportionnelle, les salariés les moins bien rémunérés peuvent considérer que la dépense est trop importante pour leur budget. Les réflexions sur l'adhésion découverte ou à zéro euro répondent en partie à ce frein très concret et bien identifié. Selon l'Insee, le niveau de vie médian des cadres en 2021 est de 35 830 euros, alors qu'il n'est que de 21 460 euros pour les ouvriers, et 22 050 euros pour les employés. Si l'écart entre cadres et ouvriers tend à se réduire entre 2017 et 2021, le niveau de vie médian des premiers est encore 1,67 fois plus élevé que celui des seconds.

Figure 38 - Niveau de vie médian selon la catégorie socioprofessionnelle, Insee

en euros 2021 constants

CSP agrégée de l'individu	2017	2018	2019	2020 ¹	2020 ² (p)	2021 (p)
Agriculteurs, artisans, commerçants, chefs d'entreprise	21 690	21 810	22 120	23 450	23 550	24 370
Cadres et professions intellectuelles supérieures (A)	34 810	34 970	35 130	35 600	35 980	35 830
Professions intermédiaires	25 790	25 960	26 450	26 810	26 900	27 000
Employés	20 740	20 700	21 340	21 900	22 230	22 050
Ouvriers (B)	19 850	20 260	20 720	21 030	21 200	21 460
Ensemble des actifs ayant déjà travaillé	23 520	23 800	24 410	25 030	25 310	25 350
Rapport (A)/(B) ³	1,75	1,73	1,70	1,69	1,70	1,67

p : données provisoires.

1. Le point 2020 présente des fragilités liées aux difficultés de production en 2020.

2. À partir de 2020, cette série est calculée avec une chaîne de production de l'ERFS rénovée s'appuyant sur la nouvelle Enquête Emploi (EEC3).

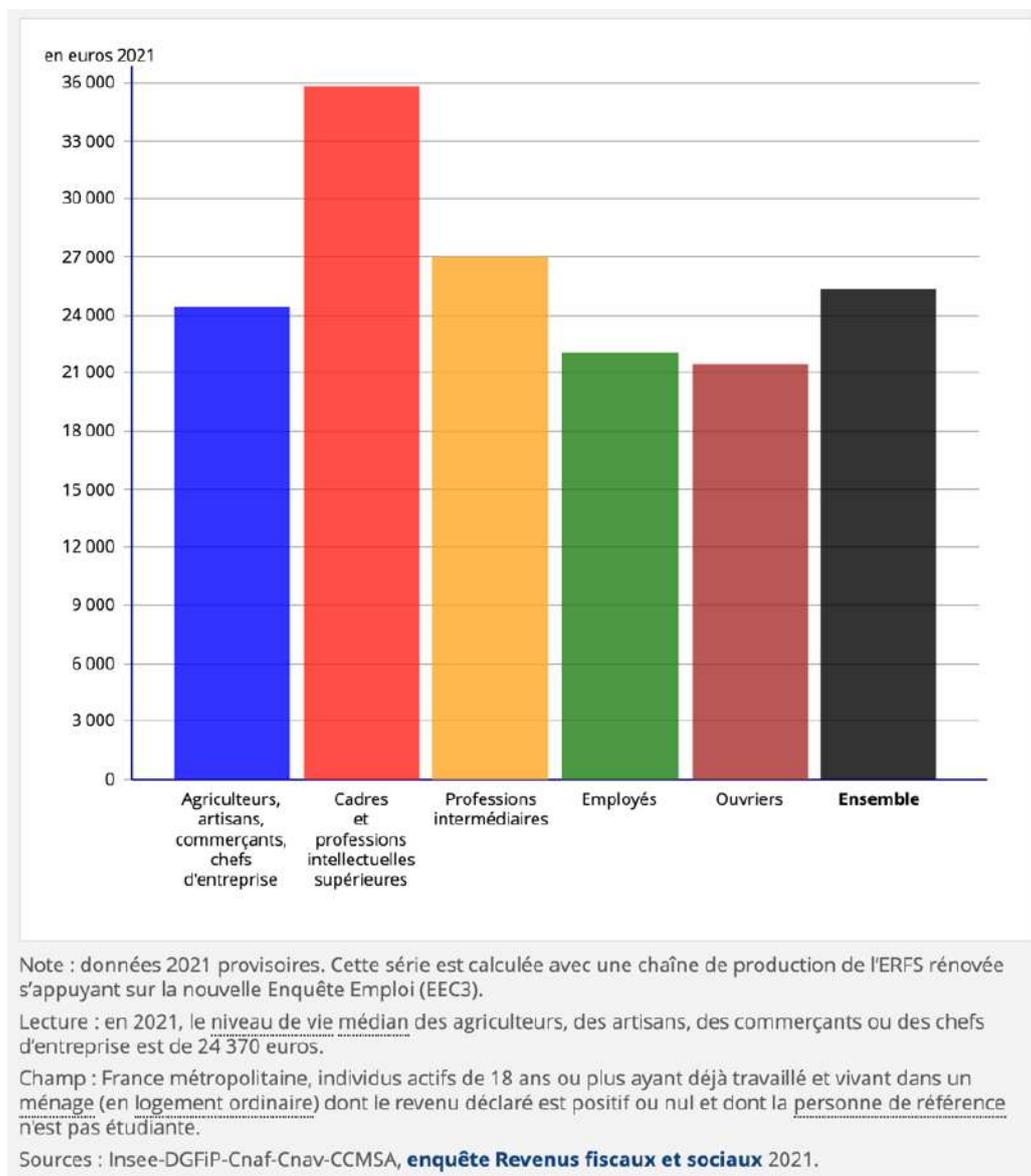
3. Cet indicateur appartient à la liste des indicateurs d'inégalité préconisés par le groupe de travail « Niveaux de vie et inégalités sociales » du Cnis. Il est ici calculé en prenant en compte l'ensemble des ouvriers. En 2021, il vaut 1,67 et est moins élevé que l'indicateur du Cnis prenant en compte uniquement les ouvriers non qualifiés (1,81) pour lesquels le niveau de vie médian est inférieur au niveau de vie médian de l'ensemble des ouvriers (19 780 euros contre 21 460 euros).

Lecture : en 2021, le niveau de vie médian des agriculteurs, des artisans, des commerçants ou des chefs d'entreprise est de 24 370 euros.

Champ : France métropolitaine, individus actifs de 18 ans ou plus ayant déjà travaillé et vivant dans un ménage (en logement ordinaire) dont le revenu déclaré est positif ou nul et dont la personne de référence n'est pas étudiante.

Sources : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, [enquêtes Revenus fiscaux et sociaux](#) 2017 à 2021.

Figure 39 - Niveau de vie médian selon la catégorie socioprofessionnelle en 2021, Insee



Cette plus grande facilité à assumer le coût financier de l'adhésion est constatée également sur le terrain par les responsables du développement « cadres » :

« Je ne vais pas en faire une généralité, mais c'est vrai que les cadres que j'ai fait adhérer, à qui j'ai proposé l'adhésion, je n'ai jamais eu de réponse « c'est trop cher ». Les autres oui. Mais les cadres, je n'ai jamais eu cette réflexion (...) C'est vrai que moi, j'ai toujours eu le problème « c'est cher » des ouvriers employés et agents de maîtrise, mais cadre je n'ai jamais eu cette réponse. J'ai toujours eu signature du bulletin quand ils étaient décidés. Il y a peut-être un côté plus facile. » (Francine, Task Force Cadres)

Par ailleurs, pour l'organisation, les adhésions « cadres » représentent aussi – logiquement – un apport financier plus important puisque les cotisations sont proportionnelles aux revenus.

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Selon les responsables interviewés, les cadres ont également **une plus grande autonomie dans la recherche d'informations**. Cette autonomie change l'approche syndicale. Les responsables doivent s'adapter pour apporter rapidement les compléments recherchés et faire la démonstration de leur plus-value par rapport à tout ce qui est déjà accessible pour un cadre :

« Il faut savoir qu'un cadre est très, il maîtrise très bien les outils informatiques, le digital et autre, et il va déjà, il a aussi la connaissance (...) et il a déjà la réponse. Il faut savoir qu'un cadre avant même de t'appeler, il va à la pêche aux infos, il a 80 % de la réponse, s'il adhère à une organisation c'est qu'il lui manque les 20 %, si tu es en capacité de lui répondre sur les 20 % manquants tu fais l'adhésion et que tu gagnes sa confiance. Et c'est ça, le cadre, c'est qu'il faut qu'on soit pointilleux dans nos réponses et qu'on soit réactifs parce qu'un cadre, ça demande énormément en réactivité, et ça, c'est important » (JT, secrétaire nationale, CFDT Cadres)

Dans le même esprit, les cadres seraient en attente de réponses rapides, et surtout différentes de celles de la direction :

« J'ai l'impression d'avoir une réponse rapide à un questionnement. C'est de plus en plus. Maintenant, il faut être en capacité de répondre et d'avoir de l'information autre que celle de la Direction. Ils veulent avoir d'autres infos parce qu'il y a un moment, ils se doutent que la Direction ne fait pas que la bonne parole avec eux. Ils ont envie d'en savoir un peu plus. J'ai surtout vu ça. » (Francine, Task Force Cadres)

Selon les témoignages recueillis, les cadres sont également **submergés de mails, et souvent de travail**. Le travail des cadres a fait l'objet de nombreuses recherches, dont certaines se sont spécifiquement intéressées à l'invasion des emails dans leur quotidien (Bretesché, de Corbière, et Geffroy 2014; Créno et Cahour, Béatrice 2016). La presse s'est même faite l'écho de cette question, à l'occasion de la parution en 2015 d'une étude réalisée par Adobe et qui estimait que les cadres français consacraient en moyenne 5h30 de leur temps sur leurs boîtes mails : « les cadres français sont accros à leurs emails », « les cadres français consultent trop leurs emails »... Quelles implications cette réalité a-t-elle sur le travail de développement syndical ? Pour nos interlocuteurs, elle implique une attention décuplée sur les contacts interpersonnels « réels », qui peuvent justement constituer une véritable « plus-value » dans la relation :

« Et je dirais que les réseaux sociaux, c'est un moyen sur lequel il faut qu'on y soit, mais qui ne remplace pas du tout les rencontres ou les contacts personnels ou physiques. Parce que justement, dans ce monde numérique, les cadres sont les plus sollicités, donc ils sont les salariés ou les travailleurs qui reçoivent le plus de mails, des sollicitations, des notifications et qu'en même temps, c'est un luxe aujourd'hui, un privilège d'avoir un contact avec une personne. Voilà, je pense, si je prends les citoyens, on est balancés tout le temps sur des messageries, des chatbots, etc. Et le privilège, c'est d'avoir un conseiller physique. Voilà, et si je fais le parallèle au niveau du syndicalisme, c'est ça. Et je pense que les cadres, comme les autres salariés, peut-être même un peu plus, ils ont besoin de ces contacts. » (MARC&F)

La surcharge de travail à laquelle les cadres peuvent être exposés n'est pas nécessairement un frein à l'adhésion, mais à l'engagement militant. Selon une étude de l'Apec publiée en 2022, « 1 cadre sur 4 estime que sa santé mentale s'est dégradée ces 2 dernières années. Au travail, les

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

cadres avouent avoir un sentiment de surcharge (55%), d'épuisement professionnel (54%) ou de stress intense (54%). 19% d'entre eux ont déjà dû prendre un congé ou un arrêt maladie en raison justement d'un sentiment d'épuisement professionnel » (corporate.apec.fr). Cette réalité limite les possibilités d'engagement des cadres dans le syndicalisme :

« Peut-être un complément aussi. Souvent, la crainte des cadres à adhérer ou à prendre un mandat, c'est aussi leur charge de travail. Parce qu'on s'aperçoit qu'ils ont déjà une charge de travail assez conséquente. S'ils prennent un mandat, ils savent très bien : il y a un investissement à faire. Et je pense que l'entreprise n'est pas capable pour pouvoir leur dire de décharger leur temps quand ils doivent siéger dans les instances CSE et autres. Et c'est vrai que j'ai quand même des retours de cadres, en disant : « Je suis cadre, j'ai pris un mandat et je ne suis pas en capacité de tenir ce mandat-là, parce que j'ai une charge qui est toujours là. » Ou bien au contraire : « On me donne plus de travail encore. » (MARC&F)

Cette pénibilité du travail des cadres se retrouve dans les dilemmes, injonctions contradictoires et demandes incohérentes ou irrationnelles auxquels les cadres sont exposés.

« Des dilemmes d'injonctions ou avec lesquelles ils ne sont pas tout à fait... ne partagent pas tout à fait. Et donc je pense que c'est aussi le rôle d'un syndicat de les conseiller, de ne pas les faire se sentir seuls dans ces dilemmes, parce que... Une démarche, une pratique vertueuse serait aussi celle de réunir un certain nombre de cadres, pour dire : « Vous n'êtes pas seuls dans... Et voilà les conseils qu'on peut vous donner. Et parfois, vous avez aussi le droit de lancer des alertes, puisque la CFDT défend ces droits d'expression justement. » Ce n'est pas toujours facile, c'est aussi beaucoup... Voilà, je me rends compte, entre la réalité et l'idéal... Parce que ça reste quand même toujours une constante, que si tu l'ouvres à certains niveaux, tu sors (...)

J'ajouterais une chose, beaucoup de cadres se plaignent d'avoir à manager, ils n'ont pas le temps de le faire. Il y a ça, c'est une souffrance parce que, du coup, ils ont des équipes qui sont aussi malheureuses parce qu'il n'y a pas le temps... Et ce n'est pas pris en considération. Allez, ils ont des objectifs de reporting et des process, etc., qui bouffent plein de temps. Je prends un exemple. Un grand groupe qui passe le temps à préparer des slides pour répondre, une fois par semaine, au grand directeur qui peut poser n'importe quelle question. Et ce n'est pas intelligent un travail comme ça. Plutôt que de dire : « Si je n'ai pas la réponse, je la cherche et je te répondrai dans les 24 heures. », c'est prendre du temps immense pour préparer des slides pour être incollable devant un directeur qui veut tout connaître de la valeur du packaging, du machin, du parfum, etc. Donc ça, c'est aussi une vraie souffrance pour beaucoup. Alors, je ne dis pas que c'est général, mais la perte de sens du travail, on perd le sens de l'utilité du travail et donc on n'est pas fier de son travail et donc... Hier, nous avons parlé de la fierté ouvrière. Je parle aussi de la fierté des cadres. S'il y a perte de sens, tu n'as plus à manager, à avoir une relation avec des équipes, dans l'humain aussi, etc., enfin, passer des choses... Tout ça, ce n'est pas... À long terme, même à moyen terme, c'est à produire du non-sens et de vouloir partir et quitter un travail qui n'a plus de sens. » (MARC&F)

Ces situations de « perte de sens au travail » peuvent d'ailleurs tout à fait amener les cadres à rejoindre une organisation syndicale. Interviewée lors de l'enquête, une responsable de la CFE-CGC évoque ces cadres qui ne sont plus « alignés » sur leur travail et leur entreprise, et qui vont chercher dans le syndicalisme des opportunités d'implication positive et de sens retrouvé :

« Donc il y a vraiment ces facettes, à la fois, de travail d'actualité insoutenable, et chez les cadres, ce non-alignement... C'est plus que de la perte de sens, c'est de la contradiction et en fait on est sur le terrain des valeurs. C'est vraiment... Je pense que ce qui est important, c'est retrouver des valeurs avec lesquelles je me sente bien alors que dans mon travail je fais des choses que je désapprouve. C'est tout... [les cadres] sont plus exposés parce que justement ils sont acteurs de la décision. C'est pour ça. Il ne faudra pas dire... Je ne sais pas si tu reprends l'exemple que je t'ai dit, de dirigeants, et tout ça, mais l'histoire que m'a raconté ce cadre dirigeant sur son engagement syndical, c'est qu'en fait à un moment il s'est retrouvé, certes il a joué le jeu de la gestion par les coûts, de ce que lui demandait l'entreprise parce qu'il y croyait, et il y a eu un moment où il s'aperçoit qu'il y a une décision qui vient complètement à l'opposé, en contradiction complète avec ce que lui croyait être bon, et là il se dit : « Ce n'est plus possible. » En fait, c'est ça. Je pense qu'il y en a beaucoup, c'est ça. Ils jouent le jeu de pouvoir « transmettre aux équipes. » Parce qu'on leur habille le costume, vous êtes là pour donner du sens, mais comment donner du sens quand moi-même je n'en trouve même plus dans mon travail, comment je peux aller donner ce sens aux équipes ? En fait, le mirage de la rentabilité, de la compétitivité, même, de la compétition, parce qu'il y a ça aussi, c'est qu'on est dans un monde où on est tous en compétition, et on vous dit : « Dans l'encadrement, vous faites partie d'une équipe, on va tous gagner. À un moment l'équipe va se déliter, et là, effectivement, il y a une phase d'interrogation, et pour tous ceux qui ont vraiment des valeurs, je pense que le bon terme, c'est ces valeurs, c'est les valeurs, parce que c'est : « Comment je fais ? Je m'engage. Au moins, j'aurai le sentiment d'être utile. » » (responsable CFE-CGC)

Une autre dimension, qui n'est pas propre aux cadres, tient à la **discrimination syndicale** évoquée dans la première partie de ce rapport. Il est communément admis que les cadres ont un devoir de loyauté vis-à-vis de leur direction. Ce devoir peut entrer en tension avec un éventuel engagement militant, et même avec une simple adhésion. Comme pour les autres catégories de salariés, l'ouverture et l'acceptation de la direction sont importantes :

« Je sais que j'ai toujours eu dans ma boîte des cadres sur les listes électorales, jusqu'à ce que je parte, et les cadres qui étaient sur la liste, ils n'avaient pas de honte à dire qu'ils étaient des CFDT, que ça ne leur avait jamais posé aucun problème dans leur carrière professionnelle – il y en avait même un qui était chef d'installation. » (MARC&F)

« Oui, des fois, dans certains endroits, quand tu n'as pas de directions qui sont très open, tu vas voir un cadre, tout le monde le regarde et... J'ai un exemple d'une boîte de l'automobile où un cadre rencontrait, après des années, un délégué syndical de la boîte. Et il lui dit : « J'ai toujours adoré ce que vous faisiez. » Mais mon collègue lui dit : « Mais pourquoi tu n'as pas adhéré ? » Parce qu'à chaque élection, la direction faisait le tour des cadres et disait : « S'il y en a qui votent CFDT, je le saurai et vous aurez des problèmes. » (MARC&F)

Comme les jeunes, les cadres feraient également **preuve d'un intérêt plus prononcé pour les sujets sociétaux**, permettant de valoriser les engagements multiples de la CFDT sur des sujets connexes au monde du travail :

« Ils sont peut-être un peu moins fenêtrés et on peut les agripper sur d'autres thématiques. Je vois bien, dans mes dossiers, j'ai : égalité des chances, discrimination, LGBT... Enfin, j'ai plein de dossiers : à chaque fois que j'en parle, tout le monde est super ému. (...) Donc après, c'est peut-être une population qu'on peut arriver à capter sur d'autres sujets pour lesquels ils peuvent aussi faire bouger peut-être les lignes différemment. Si on parle de RSE, si on parle d'enjeux environnementaux, ils ont peut-être plus, à leur niveau de responsabilité et d'action,

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

des capacités à agir de façon très opérationnelle sur ces sujets-là. (...) Donc ça, c'est peut-être un petit peu particulier. Mais ce que je peux te dire aussi, c'est que depuis qu'on a pris le sujet un peu plus à bras-le-corps, au niveau de la métallurgie, on a fait plus 20 % en quatre ans. » (MARC&F)

Comme nous l'avons évoqué précédemment, **la catégorie « cadres » est hétérogène**. Cela implique en pratique d'adapter les démarches syndicales. Une étude de l'Apec de 2023 présente un « portrait statistique des cadres du secteur privé » qui montre notamment une grande diversité de présence selon les secteurs (corporate.apec.fr). Dans certains secteurs, l'emploi « cadres » est la norme. Par exemple, dans les secteurs des services où 22% des salariés sont cadres, l'informatique compte 76% de cadres, les télécommunications 54%, les activités juridiques et comptables 50%, l'ingénierie et la R&D 48%, la formation initiale et continue 48%, la communication et les médias 47%, les banques et assurances 46%. D'autres secteurs des services en revanche, les cadres sont quasiment inexistantes : dans la santé et l'action sociale (5%), l'hôtellerie, restauration et les loisirs (5%), les services divers aux entreprises (7%) ou encore la logistique (10%). Dans les secteurs de l'industrie, où 20% des salariés sont cadres, les écarts sont importants entre les « équipements électriques et électroniques » (40%) et l'industrie agroalimentaire (9% de cadres). Enfin, les secteurs du commerce (14%) et de la construction (11%) présentent des parts de cadres inférieures à la moyenne nationale (19%) (Apec 2023). Tous ces chiffres montrent que les pratiques syndicales ne peuvent pas être les mêmes selon les secteurs, en fonction de la part plus ou moins importante de cadres présents. Et ce qui est valable pour les secteurs l'est également pour les entreprises et les établissements :

*« Pour la métallurgie, on a des syndicats où on a un taux de cadres qui est à 2,5 % pour le plus faible et 51 % pour le plus haut. C'est-à-dire que dans nos structures syndicales, on a des structures syndicales où il n'y a pas de cadres et des syndicats où il y a majoritairement des adhérents cadres au sein des adhérents. Donc **la relation à la politique et à la stratégie de développement, déjà, d'un syndicat à un autre, elle n'est pas identique** et elle ne peut pas être unique. » (MARC&F)*

*« C'est qu'il faut là aussi, à mon avis, **différencier la pratique syndicale dans les grandes entreprises où il y a déjà des organisations syndicales, etc., de tous les endroits où il y a des cadres et où il n'y a pas d'organisations syndicales**. Le taux de syndicalisation des cadres, c'est 8 % – je crois –, à peu près, il me semble, 8 %. En moyenne globale, c'est 11 % – de tête. Il y a quand même plus de syndiqués chez les non-cadres que chez les cadres. Et du coup, le ciblage des entreprises et de nos actions, ça devient quelque chose d'important. C'est-à-dire aller parler, dans les entreprises de 50 à 300 salariés, à tout le monde, y compris des cadres, c'est aussi une façon d'arriver à faire aboutir nos attentes en matière de développement. »*

*« **Les sièges d'entreprise, effectivement, le fait qu'il y ait des prédominances de cadres. Mais on est quand même, comme le dit Franca, dans un environnement assez particulier, où il faut peut-être aussi différencier l'affaire. C'est que pour y rentrer, déjà, c'est super compliqué.** »*

Une différence tient au **caractère technique** ou non du poste de cadre :

« je rajouterai bien un point particulier autour de tout ce qui tourne autour de la question de différencier les cadres qu'on pourrait dire techniques de ceux qui sont managers. Ça a

d'autant plus de résonance par rapport à ce que disait Franca dans la métallurgie, avec un monde de production, avec des ouvriers, etc. Donc c'est vrai que dans l'analyse et dans la stratégie de développement, c'est aussi à prendre en considération, le fait qu'on ait des publics managers ou des publics techniques. » (MARC&F)

*« avec le groupe que tu avais, tu avais le groupe XX, où on était sur un taux, et c'est ça qui est assez surprenant, mais ça confirme mon propos, on est avec un taux d'encadrement assez fort, plus de 80 % des salariés sont des cadres. **Mais à l'intérieur, ils ne sont pas tous cadres de la même manière.** Entre les informaticiens et les n+ experts, ou management, il y a aussi des différences. On se rend compte là que des gens qui sont issus d'une filière technique, en termes d'encadrement, ne vont pas voir d'autres types de cadres. » (TM)*

Enfin, les responsables interviewés mettent également en avant une spécificité en **fonction du sexe**, avec des attentes différentes selon que les cadres sont des hommes ou des femmes :

« Et je ferais bien une différenciation entre les cadres hommes et femmes, parce que ce n'est pas du tout les mêmes attentes. Et ça, je pense que c'est important aussi, parce que l'approche qu'on peut avoir, si on capte des femmes, c'est sur des sujets qui sont totalement différents par rapport aux hommes. Les hommes, c'est la reconnaissance, c'est le salaire, c'est les promotions. Tandis que les femmes sont beaucoup plus sensibles au handicap, à tout ce qui est conciliation des temps. Voilà, il faut aussi bien doser, savoir l'approche qu'on peut avoir quand on fait du développement, c'est une approche qui est différente quand ça vient d'un homme et d'une femme. » (MARC&F)

Nous pouvons terminer cette présentation par une réflexion sur les **apports des cadres à l'organisation CFDT**. Comme pour les jeunes, l'enjeu du développement sur cette catégorie tient à la recherche d'une meilleure représentativité « sociale » de l'ensemble du salariat, mais aussi dans le potentiel transformateur de ces nouvelles catégories. Au-delà d'une meilleure représentativité sociale, que peuvent apporter de plus les cadres à la CFDT ? Pour nos interlocuteurs, ils peuvent entre autres être des vecteurs de thématiques émergentes, comme la transition juste, ou bien mettre ses compétences au service de l'organisation :

« Peut-être questionner aussi l'organisation en disant, un cadre c'est aussi, voilà ils sont très proches de tout ce qui est sujets de société comme la transition juste, comme, ils peuvent aussi être un support de réflexion, se dire, voilà dans une entreprise, si on parle de transition juste, qu'est-ce qu'on peut apporter de plus, le cadre peut-être dans le cadre de son travail peut se dire : « voilà, il y a ça, ça peut-être à améliorer ». (JT, secrétaire nationale, CFDT Cadres)

« Je trouve que l'organisation ne parle pas beaucoup de cadres, au niveau de la confédération, j'ai vu les douze chantiers, tu as les jeunes mais tu n'as pas les cadres, et je pense que si on veut avoir cette représentativité et être toujours la première organisation, il faut des ambassadeurs, qui peuvent aussi faire passer des messages à leurs équipes et ça on l'oublie souvent. Il y a beaucoup de sujets où on aborde énormément de thématiques mais avec le regard d'un cadre, c'est un salarié comme un autre avec ses sensibilités mais il peut apporter un plus sur l'ensemble des dossiers qui sont gérés avec un regard différencié qui permet d'avoir peut-être une approche aussi différente avec un revendicatif beaucoup plus étoffé également, je pense. » (JT, secrétaire nationale, CFDT Cadres)

A. LA SYNDICALISATION DES CADRES DANS LES CONGRES CONFEDERAUX

Lors du Congrès de 1967, la question des cadres est à nouveau abordée dans le volet « organisation » du rapport de synthèse. Le texte rappelle d'abord la motion votée en 1965, qui s'est fixé comme objectif de « renforcer l'autorité de la Confédération parmi les ingénieurs et cadres afin notamment de **soustraire ce milieu, appelé à représenter une fraction croissante du monde des travailleurs, à la séduction de la société de consommation** et à celle d'un syndicalisme catégoriel (type C.G.C.). Plusieurs fédérations sont mobilisées dès 1966 pour réfléchir aux statuts de l'Union Confédérale des Cadres. L'UCC devrait être dotée d'une personnalité juridique, de moyens d'expression en interne comme en externe de la Confédération, d'une mission clairement définie pour éviter les « conflits d'attribution avec les Fédérations d'industrie ». Aussi, l'UCC ne **doit pas « faire obstacle à la réalisation d'un pouvoir syndical unique** face à un pouvoir syndical unique » même s'il faut bien « tenir compte de la mentalité du milieu ingénieurs et cadres comme celle de l'ensemble des travailleurs ».

Le projet est validé et l'UCC est créée lors sur 1^{er} jour du congrès confédéral de 1967. Elle succède à la Fédération des Ingénieurs et des Cadres (FFSIC), dont la dissolution est programmée.

Le rapport de 1973 consacre également une partie aux cadres, population présentée comme « marginalisée » dans le syndicalisme en raison de sa distance à la norme de l'époque incarnée par l'ouvrier manuel. La création de l'UCC en 1967, en tant que relai de l'ancienne Fédération des syndicats d'ingénieurs et cadres, a confirmé l'intention de l'organisation de donner toute sa place à cette catégorie. Si les fédérations restent prioritaires dans le travail de développement et de structuration des cadres, l'UCC offre une « structure d'expression » supplémentaire.

La syndicalisation des cadres est déjà une « question-clé » pour la CFDT. Elle s'inscrit dans le projet plus global de « socialisme dans la liberté », où chaque composante de la société doit pouvoir se trouver représentées. Les cadres, en raison de leur position spécifique dans les rapports de production, sont à la fois des acteurs de premiers plans des changements à venir – ils sont « ceux qui savent » – mais aussi en raison du fait qu'ils constituent une population plus sensible aux stratégies patronales – population qu'il convient donc, en quelque sorte, d'extirper du système capitaliste dans lequel ils sont piégés pour les amener à réaliser les bienfaits de relations égalitaires :

« Il est essentiel que ceux qui maîtrisent les techniques dont la société capitaliste aura besoin, découvrent quelle libération et quel enrichissement apportent l'expérience, vécue dans la diversité, de rapports sociaux égalitaires. Sinon le risque est grand de voir la réalité des pouvoirs économiques et politiques récupérés par « ceux qui savent » (p.59)

A l'époque, l'organisation voit les cadres comme des travailleurs moins conscients que les autres (ouvriers) du « jeu de dupes » que dénonce Marx lorsqu'il parle du capitalisme. Tout un travail de conscientisation reste à faire pour les en détacher :

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« Les cadres sont pour une part, sans en être bien conscients, le produit de la société dans laquelle ils occupent une certaine place. N'exigeons pas que l'adhérent cadre CFDT ressemble au militant ouvrier CFDT. N'exigeons pas que son point de vue de départ soit notre point de vue d'arrivée actuel ». (p.60)

La prise de conscience des cadres est cependant facilitée par les changements socioéconomiques à l'œuvre. Les bouleversements en cours n'épargnent pas – ou n'épargnent plus – les cadres. En conséquence, ces derniers se rendent davantage compte qu'ils partagent des points communs avec les autres travailleurs.

« Il est vrai qu'une même situation de dépendance fonde la solidarité entre tous les salariés aujourd'hui en regard de notre analyse. L'évolution des structures de l'appareil de production oblige les cadres à découvrir qu'ils subissent des décisions prises ailleurs, que l'emploi, le travail en miettes deviennent leurs problèmes. » (p.59)

Ce rapprochement des intérêts entre cadres et non-cadres est cependant contrariée par les stratégies patronales actives, qui cherchent à les maintenir dans l'illusion de leur différence, ainsi que par leur position, objectivement toujours hiérarchiquement supérieure aux ouvriers :

« Mais dans le même temps la fraction la plus consciente du patronat ne reste pas inactive. De plus, de nombreux cadres sont amenés à intervenir sur le travail d'autres salariés. Il leur faut vivre la contradiction entre cette solidarité et cette confrontation avec les autres travailleurs. Ce n'est pas facile » (p. 59)

En dehors du contexte socioéconomique favorable à la syndicalisation des cadres, le manque d'expériences et de connaissances des organisations syndicales sur cette population constituent l'une de leurs principales faiblesses – un trait commun avec la population « jeune » et les populations « marginalisées » en général. Le rapport le reconnaît volontiers en concédant la prévalence d'un logiciel « ouvrier » à la CFDT :

« Le syndicalisme ouvrier est encore malhabile à proposer des explications et des réponses qui soient comprises par ce milieu (...) On comprend alors que les cadres soient vulnérables aux idéologies qui sécurisent à bon compte, en masquant des aspects essentiels de la réalité qu'ils vivent » (p.59)

Ces constats faits, le Congrès de 1973 précise les actions à mener : d'un côté, il s'agit d'œuvrer en direction du patronat qui veut « reprendre les cadres en main », et de l'autre, en direction de la CGC, dont la démarche est à l'époque considérée comme « catégorielle et poujadiste ». A l'époque toujours, la CFDT rappelle que 15% des cadres et ingénieurs sont syndiqués, et que parmi eux, 15 à 20% le sont à la CFDT : « la bataille est donc à notre mesure pourvu que tous s'y mettent ». Mais comment agir en pratique ? L'organisation voit deux pistes. L'une consiste à faire se rapprocher les cadres de l'ensemble des travailleurs. Comme évoqué, le contexte socioéconomique de crise y contribue, puisque les cadres deviennent des salariés de moins en moins protégés et différents. L'organisation estime donc qu'elle peut convaincre les cadres que

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« la défense de leurs intérêts passe par la capacité à s'accepter pour ce qu'ils sont : des salariés vulnérables, disposant d'un pouvoir réduit, qui ont une chance que d'autres n'ont pas eu de valoriser leurs capacités. » (p.60)

Comme nous le verrons, cette approche se retrouve aujourd'hui dans les formations cédétistes destinées au développement syndical des cadres. Elle permet de dépasser les oppositions entre cadres et non-cadres, en présentant les cadres comme des salariés comme les autres, c'est-à-dire avec des préoccupations de conditions de travail, de santé, de rémunération, de temps de travail, etc. Pour autant, et comme nous l'avons constaté lors d'une observation d'une session de formation en 2023, cette approche n'est pas toujours évidente, et certainement pas spontanée. De fait, l'attention peut être portée sur ce qui différencie les cadres plutôt que sur ce qui les rapproche de l'organisation. Il faut alors procéder à une déconstruction des représentations pour les dépasser.

L'autre piste d'action de la CFDT consiste à sensibiliser les cadres aux solidarités « où ils ont peu à perdre mais beaucoup à gagner ».

Les attentes vis-à-vis des cadres sont donc nombreuses, notamment en termes de changement culturel et identitaire pour adopter un point de vue plus critique vis-à-vis du système (dont ils bénéficient davantage que d'autres), et plus distancié et réflexif vis-à-vis de leur position et situation.

Ces attentes se doublent d'une vigilance de la part de l'organisation quant à sa capacité à donner – en retour – une véritable place aux cadres et à leurs revendications (vigilance que l'on retrouve vis-à-vis des jeunes). Il s'agit d'intégrer mais sans nier les différences, trouver les points communs sans confondre les catégories.

C'est à l'UCC que revient cette lourde tâche « en discutant avec les cadres le sens de la démarche et des propositions de l'organisation », « en exprimant au sein de la CFDT les besoins, les aspirations, les préoccupations de ce milieu, et « en élaborant des propositions d'action (...) qui permettent de prendre en charge les problèmes des ingénieurs et des cadres »

Dans le rapport de 1976, la partie consacrée aux cadres est assez factuelle. Elle rappelle l'existence de l'UCC dont la feuille de route continue d'être orientée vers la sensibilisation des différentes structures CFDT à la thématique des cadres. Leur condition de « salarié » est à nouveau soulignée, comme pour défendre encore une fois leur légitimité à être pris en charge et à intervenir dans la vie syndicale :

« L'UCC a tenu sa place dans la bataille des idées qui se développe depuis [1968], visant, à travers des situations et événements, à faire mieux participer les cadres à l'action syndicale. Car il s'agit de répondre aux préoccupations qui s'expriment, aux problèmes qui se posent à partir de la situation de dépendance des cadres, parce qu'ils sont salariés » (p.16)

Malheureusement, certains événements viennent contrarier cette approche, comme ceux de 1968, durant lesquels la plupart des cadres ont eu des réflexes conservateurs, à rebours du mouvement social et des aspirations au changement de société :

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« Si, en 68, les cadres ont bougé, sensibles à la révolte étudiante et commençant à analyser collectivement leurs propres insatisfactions, beaucoup ont eu peur » (p.16)

L'organisation continue donc de placer ses espoirs dans le rapprochement des cadres avec les non-cadres. Ses actions sur le terrain visent ainsi à réduire la distance entre les différentes catégories de salariés, notamment pour faire basculer les cadres dans le camp des travailleurs. La position des cadres, en 1976, est perçue comme inconfortable : ils sont « coincés dans des situations permanentes de conflits » et dépendants des dirigeants. En prenant conscience de leur condition de salarié, ils pourront rejoindre leurs camarades ouvriers et « élargir leur liberté ».

Le rapport du Congrès de Brest de 1978 consacre un court passage aux cadres pour mettre en avant deux moments phares des dernières années : le lancement d'une campagne « ingénieurs et cadres pour quel travail ? » en novembre 1976, et la tenue de débats confédéraux sur la politique syndicale envers les ingénieurs et cadres et le rôle de l'UCC.

La campagne « ingénieurs et cadres pour quel travail ? » démarre fin 1976 et se poursuit sur toute l'année 1977. A l'instar des enquêtes réalisées auprès des jeunes, cette action vise à mieux connaître et comprendre les réalités du et au travail de cette catégorie, de manière à produire des « objectifs revendicatifs » pertinents car « adaptés aux problèmes spécifiques des cadres ». Ce rapprochement des cadres par l'organisation a également vocation à mieux intégrer les problématiques spécifiques des cadres aux « objectifs généraux de l'ensemble de la CFDT ». Ici encore, comme avec les jeunes, l'intérêt porté à la catégorie « cadres » doit aussi conduire à enrichir et faire évoluer l'organisation dans son ensemble.

La référence à des débats confédéraux révèle que les décisions prises sur la stratégie de développement en direction des cadres lors des précédents congrès n'étaient pas entièrement partagées dans toute l'organisation. De fait, un amendement à la résolution générale du congrès d'Annecy de 1976 avait fragilisé une décision du Conseil National de 1974 selon laquelle « toutes les organisations [devaient] se doter d'une politique à l'égard des ingénieurs et des cadres ». Avec l'amendement, plusieurs fédérations prennent leur distance vis-à-vis de la décision de 1974 et refusent ainsi de se doter d'une politique spécifique « cadres ». Le Bureau national a donc souhaité rouvrir le débat pour clarifier ses positions. Le thème des discussions est le suivant :

« Le développement de la CFDT dans une catégorie stratégique, par la proposition d'une action de masse, sur des bases CFDT adaptées à la catégorie. La politique ainsi engagée doit être prise en charge par l'ensemble de l'organisation, et en priorité par les fédérations ».
(p.38)

Les discussions se tiennent au Conseil National en janvier 1978 et aboutissent à une confirmation des orientations prises dans les différents congrès : toutes les organisations CFDT doivent « élaborer une politique syndicale adaptée à ce que sont les cadres ». Plus précisément, les fédérations sont invitées à créer, durant les trois prochaines années, « des groupes fédéraux de cadres ». Les unions régionales sont chargées d'animer des rencontres entre structures

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

professionnelles « pour définit les moyens favorisant l'insertion des cadres dans l'action syndicale professionnelle et interprofessionnelle ».

Les ingénieurs et cadres ont également droit à une section dédiée dans le rapport d'activité du Congrès de Metz de 1982. Elle rappelle l'effort continue de l'organisation vis-à-vis de cette catégorie, avec l'aide de l'UCC. Les actions menées sur le terrain suivent trois pistes : la dénonciation des « inégalités de salaires, de revenus et de fortune », la formulation de revendications sur la réduction du temps de travail et le partage de l'emploi, l'organisation d'évènements autour des mutations technologiques et leurs effets sur le travail des cadres (colloques, expositions, numéros spéciaux de « Cadres CFDT »).

La CFDT se félicite que ses efforts paient : elle sort première organisation syndicale confédérée dans la section « encadrement » aux élections prud'homales (derrière la CGC). Cependant, comme souvent, ces retours positifs ne cachent pas que « la prise en charge de ces catégories pose encore des problèmes » (p.27). Les décisions prises en 1978, qui confirmaient celles de 1974, avaient abouti à un engagement ferme de développer des groupes de syndicalisation des cadres dans les fédérations, avec l'aide de l'interpro pour l'animation des structures professionnelles sur les territoires. Sur le terrain, les avancées sont « réelles, mais lentes ». L'organisation insiste donc sur la nécessité de l'effort de développement en direction de cette catégorie.

En 1985, la place grandissante des ingénieurs et cadres dans la société confirme le caractère stratégique de cette catégorie pour la CFDT. Le congrès de Bordeaux est l'occasion d'inviter ses membres à renforcer leur communication à destination de tous les cadres, au-delà du cercle composé de ceux qui la rejoignent par proximité idéologique. Des formes souples d'association sont imaginées, pour leur permettre de découvrir le syndicalisme : « se syndiquer deviendrait alors pour un cadre une démarche ordinaire, indispensable pour comprendre l'entreprise et agir sur elle ». Pour accompagner ce mouvement, la CFDT met en place des groupements fédéraux de cadres et crée des commissions régionales cadres.

Les Congrès de 1988, 1992, 1995, 1998, 2002 n'abordent plus spécifiquement la syndicalisation des cadres, alors qu'ils conservent une approche par catégorie cible puisque d'autres catégories restent visibles dans les rapports d'activité (notamment les jeunes, les femmes, puis les salariés des TPE/PME et de la fonction publique). Ce n'est qu'à partir de 2006, lors du congrès de Grenoble, que les cadres réapparaissent dans un rapport d'activité.

La « prise en charge des cadres » est l'occasion d'un bilan des engagements de la mandature précédente qui s'était donnée pour objectif « d'améliorer la prise en charge des cadres à tous les niveaux de l'organisation » (p.58). Le constat au Congrès de Grenoble est mitigé :

« Les cadres représentent 15 % de l'ensemble des salariés, mais, en dépit des règles collectives que la CFDT s'est donnée, la nécessité d'intégrer les cadres est très inégalement partagée dans l'organisation. »

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

En réponse, le Bureau National propose plusieurs pistes d'action : doter chaque structure d'un responsable cadre, organiser régulièrement des débats, resserrer les liens entre les organisations et l'UCC, mieux intégrer la dimension « cadres » dans l'action revendicative, et encourager la syndicalisation des cadres. Pour soutenir ce dernier point, « une convention de développement a été signée entre l'UCC et la Confédération, visant six métropoles régionales et la fonction publique d'État » (*ibid.*).

La question de la syndicalisation chez les cadres réapparaît plus tard, en 2018 au Congrès de Rennes, dans un passage du rapport d'activité intitulé « la nécessité de renforcer notre présence chez les cadres ». La mesure de la représentativité de 2017 a conforté la place de la CFDT comme première organisation dans l'encadrement. Son audience, d'environ 27%, est restée stable sur ce collègue. Elle devance de 7 points la CFE-CGC, qui est passée 2^e organisation chez les cadres grâce à une progression d'1,23 point. La CGT devient troisième organisation chez les cadres. Malgré ces résultats encourageants, le rapport pointe la stagnation :

« Cette stagnation CFDT, même à haut niveau, et l'attractivité grandissante des cadres pour un syndicalisme catégoriel, a confirmé les alertes que la CFDT Cadres avait lancées antérieurement, notamment l'insuffisante priorité donnée aux actions de proximité auprès des cadres. » (p.58)

Pour relancer la dynamique de développement chez les cadres, l'organisation s'est dotée d'outils et a engagé des démarches spécifiques. Parmi elles, des formations destinées à « modifier les représentations des militants et à dépasser les freins pour aller voir les cadres ». Aussi, des cartographies sur les cadres et une « veille électorale » ont été mises en place. Parmi les outils créés, la CFDT a produit un *Guide du manager* en 2014 et publié un livre « grand public » - *Manager sans se renier*, ainsi qu'un *Manifeste pour les droits et garanties liés à la fonction cadre*.

Ce rapport d'activité consacré aux cadres en 2018 tranche avec le peu d'informations présentes dans les rapports précédents. Nous apprenons encore, ici, que « le sujet du temps et de l'organisation du travail, le télétravail, les droits et le devoir de déconnexion ont également fait l'objet de travaux importants, tout comme les rémunérations, ou la gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises. » (*ibid.*).

Le rapport de Lyon confirme la place accordée aux cadres dans les rapports d'activités avec la présentation d'actions ciblées « développement cadres » : la création d'une *Task Force* autour de quatre métropoles – Nantes, Toulouse, Rennes, Lyon – pour accompagner sur le terrain les équipes qui souhaitent engager des actions de développement à destination de cette catégorie de salariés. Le bilan de l'initiative est mitigé. La crise sanitaire n'a pas facilité son déploiement, mais les syndicats ne l'ont non plus beaucoup aidée, en recourant peu aux services de la *Task Force*. Parmi les bénéfices de l'initiative, la diffusion d'une formation innovante *Imagin'cadres*, à destination des équipes souhaitant s'outiller pour se développer auprès des cadres.

D'autres démarches, orientées sur la convivialité et l'échange, se sont multipliées depuis septembre 2021 sous la forme d'*afterwork* cadres ou de club cadres. Le rapport d'activité de Lyon souligne que ces démarches rencontrent un « franc succès » et « qu'il faudra désormais convertir en nouvelles adhésions » (p.69).

B. LES PRATIQUES DE SYNDICALISATION DES CADRES EN 2022-23

La CFDT s'est dotée d'une structure originale – l'Union Confédérale des Cadres / Cfdt Cadres – qui réunit, sur une base interprofessionnelle, les salariés ingénieurs et cadres de l'organisation. Si chaque adhérent cadre ou ingénieur adhère de son côté au syndicat de son secteur professionnel, l'UCC les fédère dans une seule organisation transversale. Nos entretiens réalisés en 2022-23 nous permettent de saisir l'état des réflexions de plusieurs responsables de cette structure, vis-à-vis de sa mission de développement du syndicalisme « cadres ».

Nous avons également réalisé des entretiens avec des responsables et chargés de développement d'une action confédérale de développement des cadres : ACDC – Actions Ciblées pour le Développement des Cadres.

Enfin, nous avons suivi une formation au développement des cadres, Imagin'Cadres sur une journée complète, et un entretien a été réalisé avec le responsable de la formation, Thierry Mazure.

- ***L'UCC (CFDT Cadres)***

L'enquête nous permet de réaliser plusieurs entretiens avec des responsables de la CFDT Cadres : Louise, secrétaire nationale, Anne-Florence, secrétaire générale adjointe, Marc et Jocelyne, responsables cadres dans deux fédérations. Ces entretiens permettent de mieux saisir le rôle de cette structure, créée le 9 novembre 1967 pour donner une place originale aux adhérents cadres de la CFDT. L'UCC est une union fédérale, qui la distingue des fédérations et de la confédération, et lui permet un accès direct aux adhérents cadres de la CFDT :

« L'union confédérale permet ça, c'est qu'on a accès directement aux adhérents et je trouve qu'on peut faire beaucoup de choses et notamment beaucoup innover avec ça, avec cette possibilité. Voilà, il y a une liberté opérationnelle qu'il y a à la CFDT Cadres que les fédés n'ont pas par des règles démocratiques » (Anne-Florence, SGA CFDT Cadres)

Les domaines d'intervention de la CFDT Cadres

La CFDT Cadres intervient en appui des fédérations, sur un ensemble de domaines et en fonction de leurs sollicitations. Chaque fédération et chaque URI dispose en interne d'un responsable « cadres », avec lequel l'UCC va travailler. Mais l'Union intervient aussi directement auprès d'équipes qui la sollicite.

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Ainsi, au moment de l'enquête, deux types d'accompagnements sont privilégiés : le développement de l'adhésion dans les structures et l'appui aux élections CSE, avec une attention particulière dans le renforcement de l'audience dans le troisième collège :

« On a des équipes CFDT dans les entreprises qui ne travaillent que sur le collège 1 ou le collège 2, ils ont identifié des cadres sur le collège 3 mais ils ne savent pas avoir deux choses, c'est avoir une approche – comment faire pour pouvoir échanger avec ces cadres, quel est le discours à avoir ? –, et quel est l'accompagnement qu'ils peuvent leur proposer. » (Louise, Cfdt Cadres)

« Il y a des équipes qui ont compris qu'elles avaient besoin d'avoir des cadres dans leur collectif, ne serait-ce que pour des questions d'élection, qui ne sont pas à l'aise et qui, finalement, souhaitent un accompagnement – comme ont pu le faire Louise, F. et moi-même. Et du coup, on rencontre des hommes, des femmes, on leur parle et bien souvent, derrière, ils adhèrent. Et derrière, certaines ou certains se mettent sur une liste électorale. Donc ça veut dire qu'à un moment donné, ça passe aussi par une prise en charge pratico-pratique... » (Marc & Jocelyne)

L'intervention de la CFDT Cadres consiste ainsi à s'associer aux démarches des équipes locales et à échanger avec les cadres identifiés sur les lieux de travail :

« Donc je dirais que lorsqu'on s'adresse à des entreprises où les cadres sont majoritaires, on traite les salariés comme les autres. Peut-être on adapte. J'avais l'habitude d'adapter par exemple les temps des interventions et les cadres prenaient... on organisait des petits-déj' ou des déjeuners dans l'entreprise. On était majoritaires, il y avait beaucoup de cadres et donc pour expliquer un peu les productions de la CFDT (...), quel est l'agenda social, qu'est-ce qu'on fait avec les employeurs et confronter tout ça avec les salariés. Et donc c'était un temps de déjeuner, on organisait un déjeuner tranquille et c'était un peu convivial et on pouvait parler. Ou bien un petit-déjeuner. Donc on trouvait des moments, lorsqu'on pouvait le faire dans l'entreprise, qui étaient un peu propices pour les cadres. Ou souvent, ça nous arrivait aussi, lorsqu'on n'était pas du tout bien implantés dans l'entreprise, de prendre les cadres et de revenir dans un café après 18 heures – surtout en métropole. Donc on trouvait quand même... Selon les situations et selon le contexte, essayer de s'adapter un peu à leur temps de travail ou à leurs disponibilités. » (Marc & Jocelyne)

Nous retrouvons ici l'idée qu'il y a un « langage cadres » que certaines équipes ignorent et qui les met en difficultés lorsqu'il s'agit de rentrer en contact avec cette population :

« Juste un exemple, c'est l'entreprise XY qui se trouve sur La Roche-sur-Yon, où ils sont, je crois, 800 salariés. La CFDT est majoritaire sur 2 collèges, ouvriers employés et agents de maîtrise mais pas les cadres, parce que voilà, on a identifié que ce n'était pas forcément la population de base qu'ils avaient, quand ils font des revendications, il n'y a pas forcément des revendications pour les cadres et je leur ai dit : « Je pense que là-dessus il faut absolument que vous changiez cette méthode de travail puisque si vous voulez gagner les élections c'est sur les 3 collèges, il faut arrêter de penser que la CFDT on est première organisation si on n'est tablé que sur 1 ou 2 collèges. La priorité c'est d'être présente ou d'avoir des listes complètes sur les 3 collèges »... Et on est partis de ce constat-là, ils ont identifié 2 ou 3 cadres, et en fin de compte on a fait une visio ensemble, je me suis présentée, on a eu un temps d'échange avec les cadres qui s'est très bien passé puisque c'est des cadres qui ont des problématiques de cadres, de charge de travail, de contrat de travail, de forfait jour, de

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

management de proximité sur comment gérer aussi des équipes en distanciel (...). Et le fait d'avoir ce temps d'échange, les cadres se sont retrouvés » (Louise)

La secrétaire nationale intervient donc auprès des équipes qui la sollicite, pour enclencher un échange et créer un début de relation avec les cadres identifiés. Elle-même cadre, elle dispose des connaissances et des éléments de langage à même de faciliter ce premier contact. C'est cette démarche que les responsables interviewés lors de l'enquête souhaiteraient généraliser, qu'il s'agisse de diffuser le principe de la *Task Force* avec des militants dont une partie du temps serait dédiée au développement cadre, ou plus simplement en mobilisant davantage les ressources militantes de la CFDT :

« Nous avons une force, la CFDT a une force par rapport à la CGC, qui elle a une force qui est le sigle : « on parle aux cadres ». Donc c'est la structure des cadres par défaut. Par défaut, s'il n'y a pas la CFDT, c'est eux. Alors que la CFDT, sa force, c'est qu'elle est présente. Elle n'est pas exploitée à mon avis, elle est très peu exploitée, pas toujours bien, etc. Mais ce qui est notre force, c'est nos militants, nos représentants dans les terrains ; des syndicats territoriaux, des syndicats locaux, etc. La CGC n'a pas ça. Mais ça reste inexploité. » (Marc & Jocelyne)

Les réunions auxquelles l'UCC participe peuvent durer une heure trente, deux heures. Elles sont toujours organisées en présence d'un secrétaire national fédéral en charge du développement. Et les effets sont parfois directement visibles en termes d'adhésion :

« Une fois qu'on a fait ça, j'ai eu un retour de la secrétaire qui me dit, « juste après l'entretien, la visio, il y a un cadre qui a adhéré d'office ». Ensuite deux jours après, elle me dit « Louise, les deux autres cadres qui étaient aussi en visio ont adhéré aussi, ils ont parlé autour d'eux, ils ont été des ambassadeurs parce qu'en tout on a fait 5 adhésions et ils se sont mis sur les listes ».

Cette réussite s'inscrit dans une stratégie bien huilée d'adaptation des interventions aux configurations locales, et notamment selon la présence préalable ou non de cadres dans les équipes où la CFDT Cadres intervient. Ainsi, « si tu as des structures qui ont des cadres, on rentre vraiment en mode projet dans une stratégie de conquête de développement », ce qui n'était pas le cas dans l'exemple évoqué, où l'équipe ne disposait justement d'aucun cadre adhérent.

Au-delà de ces interventions en directe, l'UCC cherche à produire des « boîtes à outils développement » à destination des équipes.

Ces boîtes à outils doivent constituer des ressources pour les équipes en leur donnant accès à toute la documentation existante – guides, plaquettes, tracts, cartes postales, supports thématiques...– qui permette de répertorier tout ce que l'UCC a créé. L'ARC et « Réponses à emporter » sont également intégrés à cette boîte à outils, de manière à diffuser le plus largement possible ces dispositifs dans les entreprises. Les supports sont pensés pour être appropriés par les équipes locales, en fonction de leur actualité. Ainsi, des espaces à compléter permettent d'adapter le support au terrain. Enfin, tous les supports sont siglés « CFDT Cadres », en plus des sigles

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

CFDT et des équipes concernées : « si tu veux que des cadres puissent s'identifier, il faut qu'il y ait un visuel qui est marqueur. La CFDT Cadres, ça marque les cadres ».

Une part non négligeable de l'appui de la CFDT Cadres consiste donc en apports méthodologiques et en conseils pratiques. Sans parler de professionnalisation, il y a une montée en compétence qui se fait au travers de la transmission de ces outils et de ces méthodes. Selon la secrétaire nationale interviewée, sur le terrain encore beaucoup d'équipes ne sont pas à l'aise avec des méthodologies formalisées de « mode projet » ou de « développement stratégique » – notamment lorsqu'il n'y a pas de cadres formés à ces méthodes dans l'équipe. Très concrètement, l'UCC peut donc prendre en charge la logistique du projet, pour structurer une démarche avec l'équipe qui en a fait la demande :

« Concrètement, quand je fais l'accompagnement j'organise en mode projet un agenda, avec un plan de communication (...) je vais dire, « OK, on va travailler sur, tous les 1 mois et demi, on va mettre en place un tract en fonction des sujets » et dans ce cas-là, on a une approche comme ça, et je les accompagne aussi en disant, « voilà de temps en temps il faut faire les acteurs, il faut faire des réunions, il faut... » Tout ça, ils ont besoin d'être structurés et comme ils ne l'ont pas, ce que j'apporte de l'extérieur c'est de pouvoir structurer cette approche d'accompagnement, c'est-à-dire que je les accompagne en stratégie de communication, de conquête (...) Mais c'est aussi de l'accompagnement en disant, « on n'ira pas sur tous les sites, on ne cible que des sites où là il y a beaucoup de cadres pour que la communication passe », et de temps en temps on travaille également en fonction des équipes sur des besoins concrets sur un revendicatif cadres, parce que souvent les équipes ne l'ont pas (...), sur tel, tel sujet en interne « mettez également un point sur les cadres, sur le forfait, sur l'accord télétravail, demandez un peu plus, voilà » (Louise, secrétaire nationale CFDT Cadres)

De son côté, Anne-Florence, en tant que secrétaire générale adjointe de l'UCC, intervient également sur le terrain pour accompagner des équipes sur leurs démarches de développement. Cet investissement l'occupe en moyenne un jour par semaine, avec des périodes d'intensifications lors des événements nationaux par exemple :

« On a un rôle d'appui aux structures, c'est-à-dire que quand même, je fais quand même... à peu près un jour par semaine, je suis avec une structure. Trois jours la semaine dernière, j'étais sous un barnum, sous la pluie, avec les syndicats pour l'opération « Réponses à emporter ». Où là, on est vraiment... on fait remplir des fiches : « Et on vous contactera plus tard. » Et où l'objectif, en effet, est de récupérer un max de fiches pour pouvoir ensuite avoir un max de contacts et de développer. Mais c'est vraiment du développement « un par un » là, donc ça, c'est dur, c'est carrément dur (...), il pleut, on est sous le barnum, on déprime, on parle beaucoup de la manière de s'organiser. Enfin, voilà, on est vraiment dans le syndicalisme qui ne se déploie pas de manière naturelle. » (Anne-Florence)

Enfin, l'UCC intervient également sur le juridique. Ce domaine permet de prendre en charge des problèmes juridiques et d'apporter de l'information et des réponses. Cette pratique est un vecteur de syndicalisation « qui fonctionne » :

« Je pense qu'en moyenne sur une année juste, on en fait, enfin, j'en reçois de plus en plus parce que ça commence à faire le tour en disant que la CFDT Cadres est aussi, répond assez rapidement à des questions spécifiques cadres. Là cette année on a dû faire une vingtaine

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

d'adhésions directes et quand je parle de cadres, c'est cadres managers, cadres membres du CODIR, cadres, voilà, c'est quand même des personnes qui ont des postes élevés dans l'entreprise qui nous contactent, et que je donne également l'information juridique en direct. Et ça fonctionne. » (Louise, secrétaire nationale CFDT Cadres)

L'une des fonctions de l'UCC consiste également à sensibiliser, en interne de l'organisation, les responsables de structures et les négociateurs à ce qu'ils s'emparent pleinement de la question « cadres » dans leurs approches politiques (cette remarque vaut également, semble-t-il, pour la Confédération). Cela passe entre autres, par des informations importantes comme le fait que la CFDT est la « première organisation chez les cadres » : « parce qu'il faut savoir qu'actuellement on a encore des équipes qui pensent que c'est la CFE-CGC. » Cette sensibilisation passe également par l'intégration, dans les plateformes revendicatives et lors des négociations, de demandes spécifiques aux cadres, qui font parfois défaut. De même, la communication à la sortie d'une réunion CSE ou d'une négociation ne doit pas oublier les cadres : « vous faites vraiment une communication flash mais très courte, en disant la CFDT a proposé ça, ça, ça et il faut que ce compte-rendu CSE avec le logo CFDT Cadres et également votre logo doit sortir avant le compte-rendu de la direction pour marquer les esprits. » L'objectif est d'occuper le terrain de manière à créer un réflexe « cadres » dans l'action syndicale, et du même coup permettre que les cadres en retour associent plus spontanément la CFDT et les cadres :

« C'est important, parce que... et ça permet aux cadres de s'identifier et de dire « oui, la CFDT c'est aussi des cadres, il n'y a pas que la CFE-CGC » et comme je leur ai dit, « vous ne communiquez pas assez sur la cible cadres, c'est pour ça que d'office les cadres pensent que vous n'êtes pas chez nous, qu'à la CFDT on n'a pas de cadres » (Louise, secrétaire nationale CFDT Cadres)

Le travail en interne de l'organisation passe également par la formation des référents « cadres » dans les fédérations et les URI. Ce réseau de référents doit pouvoir à son tour accompagner les équipes qui le demandent, sur la thématique « cadres », en prenant en quelque sorte le relais de l'UCC.

Comme pour la Task Force, l'approche de l'UCC consiste à inciter, sensibiliser, aiguiller les équipes sur le terrain. Les changements de mentalité, et l'intégration plus systématique des cadres dans les pratiques syndicales des équipes, ne peuvent se faire qu'à partir de leurs préoccupations et des réalités du terrain :

« L'approche peut-être qu'on a mise en place (...) au niveau de l'UCC (...), c'est beaucoup plus une approche terrain, proche des équipes et plutôt un temps d'échange parce que l'objectif c'est d'échanger avec eux. J'essaie juste de les aiguiller dans le bon sens et c'est aux équipes de dire : « oui, ça on va faire ci, on va faire ça ». Parce qu'avant, à l'UCC, on était plus dans les discours. Mais je leur ai dit : « non, il faut absolument qu'on soit sur le terrain » » (Louise, secrétaire nationale CFDT Cadres)

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

L'UCC intervient également en direct auprès des adhérents cadres. Tout un ensemble d'informations leur sont communiquées au travers d'une newsletter, de webinaires réguliers, de la revue « CFDT Cadres », des articles publiés sur le site en ligne... L'UCC peut également être en capacité de répondre directement à des sollicitations d'adhérents :

« C'est pour ça que je me suis dit, on est très complémentaires par rapport aux organisations syndicales des entreprises CFDT parce qu'on a des cadres qui sont sympathisants à la CFDT mais comme ils ne trouvent pas la réponse sur l'interne, ils nous appellent en direct. Et nous ça nous permet de les fidéliser, d'être réactifs à leurs besoins, et on complète également la section » (Louise, secrétaire nationale CFDT Cadres)

En termes de contribution à la réflexion des cadres, l'UCC dispose d'une structure d'animation de la réflexion avec l'Observatoire des Cadres (OdC). Les analyses du travail, de ses mutations, des enjeux sur l'emploi nourrissent les réflexions et alimentent les réseaux CFDT et de nombreux autres partenaires. La revue CFDT Cadres est reconnue pour la qualité de ses publications, et appréciée en interne pour les perspectives qu'elle ouvre. Cette production d'expertise fait également partie de l'offre de services de l'UCC.

L'Observatoire des Cadres souhaiterait d'ailleurs enrichir son activité avec des « recherche-action », mais au moment de l'enquête, cette idée ne semble pas vraiment intéresser les équipes : « Mais on a beaucoup de difficultés à pouvoir être entendus par les équipes, qui considèrent qu'on est un peu trop intellos. »

Pour la secrétaire générale adjointe de l'UCC, l'Observatoire des Cadres est un outil important pour le développement. En effet, une bonne connaissance des mutations du travail et de l'emploi, rendue en partie accessible et possible par l'analyse et l'expertise, est indispensable au syndicalisme. Elle est complémentaire des démarches de développement de terrain, elles aussi indispensables et plus spontanément reconnues comme des pratiques syndicales légitimes. L'analyse et la réflexion doivent se justifier pour apparaître pertinentes du point de vue du développement :

« C'est pour ça que je suis très attachée à l'Observatoire des Cadres, parce que je pense que tant qu'on ne lira pas les mutations à l'œuvre dans le travail, mais vraiment, on n'arrivera pas à développer. Donc c'est pour ça que je te dis qu'un peu différemment d'une structure – d'un syndicat, par exemple, où ils font vraiment du chiffre, où ils font du barnum, ils essayaient de... tu vois, ils sont sur les tracts avec « Remplissez s'il vous plaît votre nom, on vous contactera après. » Nous, on n'est pas forcément là-dessus... » (Anne-Florence)

« C'est-à-dire que si on croit qu'on peut encore espérer faire du développement « chiffres » chez les jeunes avec des politiques ciblées de fêtes, de trucs qui sont en dehors de l'analyse du travail, je pense que non. Ça, il ne faut pas. Parce que le développement se fera par l'analyse du travail »

L'UCC organise également des événements en fonction des besoins et de l'actualité. Ainsi, elle contribue au « Coup de pouce Jeunes » qui est inspiré des situations problématiques liées à la crise sanitaire de 2020.

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Constatant que les jeunes étaient les plus touchés par la baisse du nombre d'offres d'emplois, l'UCC décide de créer une opération « Coup de pouce ». Cette opération est pensée d'abord comme un soutien destiné aux jeunes, plutôt que comme une opération de développement :

« Et là, on était à moins 63 % d'offres en direction des jeunes et on a compris qu'il y aurait... Enfin, il y avait les jeunes qui sortaient à bac+3, bac+4 – tu en as quand même 200 000 chaque année – et on a compris qu'il y allait avoir un effet embouteillage qui allait se répercuter d'année en année et qu'on entrerait dans un tunnel. Et donc on s'est dit que par rapport à la nature... Tu vois, c'est encore... Que par rapport à l'analyse de l'emploi, il y avait une priorité opérationnelle et syndicale à mener sur les jeunes. Donc c'est d'abord dans une question plus générale ; ce n'est pas d'abord du développement... C'est parce qu'eux étaient hyper impactés, mais vraiment hyper. » (Anne-Florence)

« On expliquait juste qu'il s'agissait de faire du lien au sein de l'entreprise et qu'il y avait une valeur ajoutée pour des jeunes, finalement, à pouvoir être épaulés. C'était un truc de compagnonnage, on savait qu'ils n'allaient pas adhérer. »

Ce manque de finalité en termes de développement sera d'ailleurs reproché à cette initiative (voir plus loin).

L'opération « Coup de pouce Jeunes » part de l'idée que l'UCC regroupe environ 80 000 adhérents cadres, dont une grande partie est confinée au printemps 2020, qui pourrait constituer des relais et jouer le rôle de mentors pour des jeunes bousculés et pénalisés par la crise sanitaire et ses effets. Le mentorat consiste à apporter aux jeunes des clés de lecture et des informations du terrain sur les mutations réelles du travail et de l'emploi dans les secteurs qui les intéressent, en complément de ce qu'ils ont pu apprendre lors de leur formation initiale : « on peut te mettre en relation avec un cadre qui est du secteur de métier dont tu rêves et il va t'expliquer un peu où on en est en... ».

Pour rappel, la période se caractérise par un niveau inédit d'incertitude, en lien avec une crise sanitaire dont personne ne maîtrise les évolutions ni les effets à court et moyens termes. Dans les entreprises, elle coïncide avec une mutation accélérée des pratiques, qu'il s'agisse du télétravail, des formes de management, du rapport au travail...

La proposition du « Coup de pouce » vise donc à offrir un service utile et original à des jeunes diplômés, et à proposer une activité militante aux adhérents cadres de l'UCC. Elle contribue ainsi à renforcer les liens entre les adhérents et l'organisation, en sollicitant leur expertise. La proposition est un succès :

« On a eu un franc succès : on a fait un petit mail – et on n'en a fait qu'un, parce qu'on a été débordés par le truc – et là, il y a plus de 600 personnes qui nous répondent. Et on n'était pas du tout armés pour le truc, c'est-à-dire qu'on n'avait pas le truc informatique pour faire, on ne savait pas les mettre... enfin, voilà. Donc on n'en a fait qu'un au total. »

La mobilisation des adhérents cadres de la CFDT se fait donc facilement. En revanche, l'accès aux jeunes diplômés est moins évident :

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« Comment est-ce qu'on rencontre les jeunes ? » Parce que les jeunes, finalement, ils ne viennent pas naturellement vers le syndicalisme, ils ne comprennent plutôt pas pourquoi... voilà. En plus, un jeune diplômé ne court pas dans les bras de la CFDT, (...) parce que c'est compliqué tout simplement d'être jeune diplômé – plutôt de bac+4/5, donc à visée cadre – et de s'afficher tout de suite CFDT. »

Une première piste de partenariat avec une association étudiante n'aboutit pas. Finalement, une soixantaine de jeunes vont bénéficier de l'initiative « Coup de pouce ». Mais en interne, l'initiative attire quelques critiques, notamment au regard de son manque d'effets en termes de développement (entendu comme la hausse du nombre d'adhérents) :

« C'était un truc de compagnonnage, on savait qu'ils n'allaient pas adhérer. D'ailleurs, on a été bâchés au BN confédéral – et ça, ça a été un des moments difficiles –, parce qu'il y avait des dirigeants... tu vois, des secrétaires généraux de fédé qui disaient : « Le Coup de pouce, c'est très bien, mais ça fait combien ? On veut avoir un chiffre, ça a fait combien d'adhérents ? » On leur disait « deux ». Oui, deux et on n'en a pas honte, au contraire. Deux, mais on a 600 personnes qui sont présentes et qui sont ravies d'aller raconter : « Il y a eu une soixantaine de jeunes qui ont été accompagnés et des... » Enfin, voilà et « accompagnés » au sens de : « Voilà comment évolue mon métier – concrètement. » Des jeunes qui étaient là et qui disaient : « Mais j'ai un entretien d'embauche après-demain, je ne sais vraiment pas sur les rémunérations... » Enfin, on était très concrets : « Sur les rémunérations, qu'est-ce que je vais pouvoir demander ? Enfin, je veux surtout être embauché. » Et donc des cadres – qui étaient juste adhérents, pas militants – qui allaient justement voir le DS en demandant la structure des rémunérations. Et donc ça faisait un rapport entre l'adhérent et celui qui était un peu plus militant, sur la structure des rémunérations ; il y avait de l'info, on était... Enfin, on était vraiment dans un rôle syndical, mais qui ne se transformait pas tout de suite. OK, mais j'assumais très bien qu'il ne se transforme pas. »

L'UCC intervient donc sur de multiples domaines, et de multiples façons, en soutien au développement des cadres. En parallèle, la Confédération s'est également investie sur cette catégorie en lançant, en 2020, une *Task Force* dédiée au développement des cadres.

- ***Task Force Cadres – ACDC***

La Task Force Cadres est un réseau de militants mobilisés pour le développement des cadres, piloté par la confédération sur la période de 2020 à 2022. Francine est l'une des responsables régionales de ce réseau, que nous avons interviewé. Elle le rejoint en septembre 2020, à mi-temps, au moment où sa région décide de s'engager sur ce projet confédéral. Nous la rencontrons au moment où le projet arrive à son terme, en 2022. Par ailleurs, Francine consacre son autre mi-temps syndical au développement de sa fédération et conserve un mandat de déléguée syndicale dans son entreprise – « il faut bien que je sache quand même ce qui se passe dans ma boîte ».

La Task Force Cadres est chargée de mener à bien l'opération ACDC, pour « Actions Ciblées pour le Développement des Cadres ». Cette opération part du principe qu'il existe des zones urbaines à forte densité de cadres, et donc à fort potentiel de développement, qui méritent d'être investies syndicalement.

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Dans le sillage du Congrès de Rennes de 2018, l'opération ACDC permet à cinq URI de se mobiliser, sur cinq zones cibles identifiées pour leur potentiel : Rennes, Toulouse, Paris-Orly, Nantes et Lyon. La confédération évalue les projets et les soutiens en prenant en charge la rémunération des chargés de projets locaux.

ACDC réunit ainsi cinq « chargés de projet », qui ont pour objectifs d'accompagner les syndicats et les sections qui le demandent, de les sensibiliser à la thématique du développement « cadres », de diffuser les outils et bonnes pratiques de la CFDT Cadres, de recruter et de fidéliser.

Le démarrage de l'action passe par une première étape de diagnostic territorial et sectoriel :

*« Quand on parle de développement, on parle bien de faire adhérer, mais aussi de garder nos adhérents. Pour ça, il y a eu un travail préalable au niveau de la région, de la part de XX, c'est elle qui a proposé un projet. Moi j'arrive après. Ce projet a été établi par la cartographie des salariés dans la région. Ils ont aussi questionné les syndicats où la population « cadres » était potentiellement la plus grande, si ça les intéressait, s'ils mettaient quelqu'un en charge de ça, de participer à des actions, s'ils étaient capables de mettre des moyens, tout ça. »
(Responsable TFC, Région)*

Francine rejoint le projet à mi-temps sur sollicitation en provenance de l'URI. Selon elle, elle est identifiée comme étant particulièrement à l'aise sur le développement – « j'ai été repérée pour ça. Le poste m'allait bien. Je pense que c'est là où je suis la plus pertinente. À priori, c'est ce qu'ils m'ont dit aussi, ça va bien ».

Le démarrage se fait par une série de formations, notamment à l'ARC ou au logiciel Gasel de gestion des adhérents. Ensuite, le projet se fixe l'objectif ambitieux d'un développement de 1000 adhésions cadres par région en deux ans, soit 5000 adhérents en plus fin 2022.

Pour y parvenir, la Task Force a surtout besoin des militants des syndicats et des sections. En effet, l'interpro ne peut pas intervenir librement auprès des salariés, ni dans les entreprises. Il faut donc « fédérer » :

« La première étape est de fédérer les syndicats autour du projet même s'ils en avaient eu un peu conscience [...]. Ça n'a pas été si simple parce qu'on était en visio avec le Covid. Une fois que tu fédères, il faut essayer d'avoir à la fois des plans d'action avec les syndicats, avec les sections. »

Il s'agit donc de trouver des relais, des partenaires dans les syndicats, susceptibles d'embrayer sur la dynamique, pour que la Task Force se positionne en support. Parallèlement, un travail est fait en direction des adhérents cadres en ligne. Les données disponibles dans l'organisation montrent que ces adhérents sont les premiers à quitter l'organisation. L'hypothèse explicative est celle d'un manque de contact avec l'organisation :

« On est parti de l'idée qu'on ne prenait pas contact assez vite avec eux. Une des premières propositions a été de se substituer un peu à cet accueil de l'adhérent cadre en ligne pour qu'ils aient l'impression d'avoir été accueillis et d'avoir un contact, un vrai, une personne et pas une adresse mail cfdt.machin, avec un vrai nom, un vrai prénom et un numéro de téléphone »

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Une des subtilités du projet réside donc dans la capacité des chargés de développement ACDC à trouver la bonne distance avec les syndicats, ce qui est loin d'être évident :

« Essayer de montrer qu'on pouvait avoir un support sans s'immiscer. C'est toujours le jeu hyper compliqué dans nos structures. Parce que je ne pouvais pas leur dire « voilà je peux faire ça, laissez-moi-le faire ». Ça ne marche pas chez nous. Ça ne marche pas du tout chez nous comme ça, ce n'est pas possible. Il y avait vraiment tout ce travail d'accompagnement, de mise en confiance, qui permettait vraiment de collaborer ensemble sans qu'ils aient l'impression que ce soit quelqu'un d'une autre structure qui s'immisce dans leur fonctionnement, mais bien quelqu'un qui se propose pour être support. »

Les premières prises de contact avec les secrétaires de syndicats sont déterminantes. Elles conditionnent la suite de la collaboration en permettant de poser un cadre qui soit acceptable pour ces derniers. Cela ne se passe d'ailleurs pas toujours facilement :

« Je me suis efforcée dans un premier temps de rencontrer ou de proposer un rendez-vous avec tous les secrétaires de syndicat pour me présenter, pour présenter la démarche, dire que je suis là pendant deux ans pour vous aider à développer, à fidéliser : « Qu'est-ce qu'on peut faire ? ». (...) Chaque syndicat, c'était différent. C'était une approche différente, presque des rejets parfois. Il a fallu y aller tout doucement. »

« Ce qu'il faudrait aussi, c'est que les gens arrêtent de s'inquiéter de voir quelqu'un arriver. Parfois, j'ai l'impression qu'on n'est pas dans la même maison. »

Les interventions auprès et avec les syndicats se font sur plusieurs registres. Celui déjà évoqué de l'accueil des nouveaux adhérents en ligne, mais également celui de l'implantation et de la gestion des protocoles préélectoraux présentant une dimension « cadres ». En complément, la Task Force met en place des événements, comme des webinaires qui permettent de toucher l'ensemble des cadres indépendamment de leurs affiliations syndicales :

« On a fait trois webinaires sur des thèmes très différents. On a fait un truc spécial pour les jeunes : le coup de pouce aux jeunes diplômés qui est proposé par la CFDT cadres, en partenariat avec l'APEC et la FAGE. L'idée est de proposer aux jeunes un atelier de l'APEC qui est l'atelier objectif premier emploi et de leur donner accès aussi à notre réseau de la CFDT cadres plus spécialement. On a mis en place un mentorat. On propose aux adhérents-cadres de devenir mentor (...) Ça a été l'objet d'un webinaire, en tout cas d'un atelier en visio spécifique et d'un after work spécifique. Après, on est assez fans des after work.. » (Francine, Task Force Cadres)

La Task Force contribue également à la diffusion d'un « langage cadres », qui permette aux syndicats de dépasser leurs appréhensions lorsqu'ils doivent communiquer au-delà de leur base habituelle de salariés et d'adhérents : « Les délégués syndicaux qui avaient l'impression qu'ils ne savaient pas communiquer vers les cadres, seulement vers leur population qui était soit ouvrier employé ou technicien agent de maîtrise. Il y a eu beaucoup ça. » Également, Francine crée des ateliers sur le développement, qui permettent de produire des plans de développement avec les syndicats à court, moyen et long terme (deux ans).

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

La réception de l'offre de services par les syndicats est variable. Francine constate des variations importantes selon les réalités professionnelles de chacun, notamment du point de vue de leurs perceptions des cadres. Cette perception, plus ou moins positive, n'est d'ailleurs pas nécessairement un facteur bloquant pour la collaboration avec la Task Force, comme le montre l'exemple du Commerce et Services :

« C'est selon les réalités des syndicats parce que forcément, le syndicat commerce et service, ce n'est pas qu'il rejette les cadres, mais c'est que, bien souvent, les cadres sont des dirigeants dans les supermarchés, dans tout ça. Ce sont ceux qu'ils ont plutôt en face d'eux. On peut comprendre qu'ils vont avoir une autre approche et pourtant ce ne sont pas ceux qui me rejetaient, loin de là. C'est un des syndicats qui m'a le plus demandé d'appui, justement, en se rendant compte qu'ils n'allaient pas vers cette population. »

Dans d'autres cas, les préjugés et les représentations – « c'est la direction, on n'en veut pas dans nos sections » – rendent plus compliqué tout investissement sur la population cadres, notamment de la part des sections :

« À l'inverse, il y avait d'autres syndicats qui n'étaient pas forcément intéressés, qu'on sentait réfractaires encore par le côté « oui, mais de toute façon, c'est la direction donc on n'en veut pas dans nos sections ». Il y a eu et il ne faut pas se mentir, il y a encore un peu. J'ai essayé de casser un peu toutes ces images, ces idées reçues tant que je pouvais, par le biais d'une formation qui a été mise en place aussi. Il y a une formation là-dessus, que j'ai pu animer : Imagin' Cadres ».

Certaines expériences de cohabitations entre cadres et non-cadres ont pu se révéler compliquées. Elles expliqueraient des réticences à s'engager à nouveau dans le développement « cadres ». Car il ne s'agit pas simplement de syndiquer des cadres, mais de leur donner la possibilité de contribuer pleinement à la vie syndicale. Or, comme pour les jeunes, cette contribution à la vie collective est à construire pour chaque section. Elle embarque avec elle des considérations humaines et personnelles, mais également statutaires et symboliques. En ce sens, le statut de cadre n'est pas neutre :

*« Là où c'était le plus compliqué, c'est finalement là où il y avait bien des adhérents dans tous les collèges et sûrement à un moment où ça ne s'est pas bien passé. C'est pour ça qu'il faut aussi **accompagner les sections pour qu'elles trouvent leur équilibre avec tous les collègues comme ça**. Ce n'est pas si simple. Je l'ai vécu dans ma propre section. Avec des représentants dans les trois collèges, ce n'est pas toujours aussi évident. Avoir l'ouvrier employé qui est délégué syndical et le cadre qui revient du CODIR en disant voilà ce qui se dit. Ce n'est pas toujours simple. »*

Parallèlement, des démarches sont menées grâce à des contacts obtenus par le biais de l'interpro et des accueils et permanences juridique.

« On a des accueils juridiques, permanences juridiques, des choses comme ça. Tous ceux qui étaient cadres, on m'a envoyé leurs coordonnées puis je leur proposais des moments de rencontre pour leur proposer l'adhésion et je participais aussi aux salons des CSE où là aussi, quand tu es sur ton stand, tu peux accueillir des gens qui sont non adhérents. Ça faisait partie

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

aussi de mon portefeuille de contacts, que je recontactais pour inviter soit aux after works ou à les rencontrer. » (Francine, Task Force Cadres)

Les cadres rencontrés lors d'ACDC par Francine sont plutôt jeunes, et ont des attentes liées à des négociations en cours notamment sur le temps de travail (flex office, forfait jour) ou à l'occasion de la mise en place de CSE. Cependant, l'adhésion « cadres » se concrétiseraient surtout en ligne, et serait plus souvent le fait de cadres isolés qui entendent parler de la CFDT grâce à l'opération ACDC. Dans ce cas, l'apport syndical intervient donc plutôt dans un second temps, en réponse à une demande :

« La démarche c'est : j'adhère en ligne. C'est différent. Il y en a que j'accompagne depuis longtemps, j'essaye de leur apporter quelque chose et plutôt côté technicien. Je leur apporte des éléments, ils n'ont toujours pas adhéré. J'ai vu que les cadres adhèrent d'abord en ligne, et après, ils posent leurs questions, ils ont leurs réponses, tout va bien et ils restent. » (Francine, Task Force Cadres)

Au moment de l'enquête, la Task Force arrive à son terme. L'expérience permet de tirer plusieurs enseignements. Pour Francine, une nouvelle opération gagnerait à mobiliser davantage de moyens sur le développement, et de souplesse dans la gestion du projet :

« On est des grands rois du reporting. Entre nos séminaires, nos points, nos formations, faire le point en interne, en région, national, on prend du temps. Je ne suis pas fan de la prise de temps pour faire du reporting permanent. On a quand même des revendications à ce sujet-là. » (Francine, Task Force Cadres)

Surtout, Francine plaide pour davantage de stabilité et de continuité dans les démarches initiées, notamment parce qu'elles prennent du temps à s'installer sur les territoires, auprès des structures, et qu'elles sont nécessaires à un véritable travail de terrain :

*« Je pense que vraiment, les besoins sont présents, que ça s'appelle task force ou autrement, il faut voir. Le fait que ce soit la confédération, le côté prise en charge du salaire de quelqu'un permet, de ne pas aller chercher un détachement (...) Je pense qu'on en a besoin aussi. Le problème est (...) qu'on a des salariés dans nos structures, mais on les a pour faire tourner la boutique, pour aller dans le paritarisme, pour aller à droite à gauche, mais pas vraiment pour le développement. En tout cas, pas que pour faire des stats, parce qu'on a plein de responsables développement qui font les statistiques, mais **il faut aller faire du terrain**, il ne faut pas avoir peur de le faire le soir. Tout ça. Je ne sais pas quelle est la solution. En tout cas, ce qui serait bien, s'il y avait une task force 2, ce serait de **garder les mêmes contacts** parce que la prise de contact est super longue, avec la mise en relation, la relation de confiance et de pouvoir travailler vraiment ensemble est vraiment longue. **Maintenant que le lien est bien instauré, maintenant, on va l'arrêter (...)** Tous ces contacts, ça me désespère un peu qu'ils soient perdus. » (Francine, Task Force Cadres)*

Selon les territoires, les responsables de projet Task Force / ACDC se sont redéployés sur d'autres dossiers. Le bilan de l'expérimentation, en termes d'adhésion, reste mitigé. Pour Francine, « on est plutôt content quand même ». Et même si le projet n'a pas donné entière satisfaction, pour MARC&F, le principe est le bon :

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« Le principe, à mon avis, est bon. C'est-à-dire que si dans chaque syndicat ou chaque organisation, il y avait quelques personnes qui étaient en capacité de se détacher un petit peu de temps pour aller rencontrer les gens et être la personne extérieure un peu référente ou crédible... » (MARC&F)

La *Task Force* a été une expérimentation qui a permis tirer de nombreux enseignements. L'organisation dispose par ailleurs d'autres dispositifs plus pérennes à destination des cadres, comme l'UCC dont il a été question précédemment, ou les formations *Imagin'Cadres* qui fait l'objet de la présentation suivante.

- ***Imagin' Cadres***

Thierry est un responsable expérimenté de la CFDT. Lors de l'enquête, il anime une formation *Imagin'Cadres* à laquelle nous assistons. Thierry a une histoire personnelle riche d'engagements – « dès mon adolescence et dans des groupes de jeunes, dans des groupes de paroisses, et au lycée, j'ai été sans doute, pas forcément la grande gueule, mais celui qui à un moment donné agissait, agissait avec et pour les autres. » Son parcours est à la fois militant, associatif, politique, et syndical. En juin 2023, il anime une session de formation *Imagin'Cadres* en Ile-de-France, à l'Irefe.

La formation réunit plusieurs cadres adhérents intéressés par le développement des cadres. Le succès de la formation oblige les organisateurs à couper le groupe en deux, dans deux salles et avec deux formateurs. Nous retrouvons le plus petit des deux groupes, composé de sept « stagiaires » :

- Floriane est cadre dans l'administration. Responsable de service, elle est secrétaire de section dans son établissement. Elle assiste à la formation pour mieux comprendre les nouveaux enjeux du travail des cadres dans un environnement en transformation (nouvelles attentes son administration, télétravail...)
- Marie est cadre dans la même administration. Elle souhaite profiter de la formation pour « mettre un pied dans le monde de la CFDT ».
- Pierre est cadre dans le privé, dans une grande multinationale de la métallurgie. Il s'intéresse à la transformation de la notion de cadres dans son secteur (la nouvelle convention collective de la métallurgie entre en vigueur au 1^{er} janvier 2024) et cherche des outils de développement de la CFDT dans son entreprise.
- Jean-Marc est cadre « non-encadrant » dans un groupe d'électronique français. Il est secrétaire du Comité d'entreprises européen, et siège au CSE et au CSEC. Il participe à plusieurs groupes de travail (égalité professionnelle). Il cherche à développer son équipe CFDT pour être « plus solide et plus serein » dans la perspective de futurs départs à la retraite.
- Saïd est cadre « ingénieur » et « non-encadrant » dans le même groupe que Jean-Marc. Il est délégué syndical, a eu une expérience au CHSCT. Il souhaite disposer d'outils de développement en direction des « ingénieurs, plutôt technique ». L'une des difficultés

tient au fait que cette « population technicienne part à la retraite, et est remplacée à l'étranger » : « comment parler aux cadres qui restent » ?

- Rémy est également dans le même groupe d'électronique – « qui comporte 80% d'ingénieurs et de cadres ». Il est délégué syndical, mais non cadre. L'une de ses préoccupations tient aux départs à la retraite qui se profilent.
- Michel est cadre dans une administration. Il est chef de projet informatique et responsable syndical CFDT. Il constate qu'il « y a du monde qui vient » voir la section, mais qu'elle a « du mal à les faire adhérer, à leur faire passer le pas ». Il attend de la formation des outils pour transformer ces contacts en adhésions.

D'une manière générale, la concurrence de la CFE-CGC est présente en toile de fond pour plusieurs stagiaires. Chacun souhaite ainsi s'outiller pour renforcer sa capacité de développement, souvent face à une CFE-CGC qui paraît plus évidente pour les cadres : « ils vont plus facilement à la CFE ! »

La formation est organisée en trois temps. Les deux premiers temps sont réunis dans deux journées qui se suivent, tandis que le troisième temps est programmé plus tard dans l'année.

La première journée est consacrée à une réflexion approfondie sur les stéréotypes attachés aux cadres, de façon à mieux cerner leur identité. La seconde journée est plus opérationnelle, dans le sens où elle permet de préparer la prise de contact et la rencontre avec les cadres pour leur proposer l'adhésion. Il s'agit d'apporter des solutions concrètes aux stagiaires : « comment on fait ? ». A la fin de cette deuxième journée, les stagiaires repartent avec un engagement de développement précis. Une période de six mois sépare ensuite ces deux premières journées de la troisième, durant laquelle les stagiaires feront un retour d'expérience de leurs démarches de développement. Cette troisième journée est également l'occasion d'un retour sur l'histoire de l'organisation :

« Sur la troisième journée, on a un exercice où on les met tous en situation, où on provoque un petit peu le truc autour de ce débat. Même à la troisième journée, on fait forcer le trait et c'est l'intérêt des cas pratiques et des mises en situation, mais on a encore des choses qui reviennent, c'est le fond de l'âme, là, qui revient sur : « Oui, salarié à part entière, et pourquoi je ferais des choses différentes pour eux ? »

Nous assistons à la première journée de formation et à la matinée de la seconde journée, grâce à l'accord des responsables et formateurs CFDT que nous remercions à nouveau pour cette possibilité.

La première journée commence par la **présentation de données chiffrées** sur la réalité des cadres en France, en 2023.

Une réflexion est entamée sur les catégories statistiques qui donnent un premier découpage de la population, avec les « cadres et professions intellectuelles supérieures » et les « catégories A de la Fonction Publique ». Ce temps de présentation permet également de rappeler que la CFDT est « première chez les cadres, en nombre d'adhérents et en représentativité ». Un rappel loin d'être superflu, tant la référence à la CFE-CGC est omniprésente lorsqu'il est question de syndicalisme

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« cadres » : « certains secteurs pensent d’abord à la CFE-CGC, dans la banque, la protection sociale... Il faut revendiquer cette place de première organisation syndicale chez les cadres »

De 1982 à 2021, les cadres sont passés de 8% à 22% de la population active, sous l’effet de la tertiarisation de l’économie, de l’externalisation des ouvriers, de la démultiplication des échelons intermédiaires, de la hausse générale de la formation initiale et de l’enseignement supérieur, d’une certaine « dévalorisation » du statut de cadre sous l’effet du « forfait jour », et d’une production qui s’est transformée avec de plus en plus de cadres qui deviennent directement des « producteurs ».

Dans les Fonctions Publiques, les réalités sont contrastées. La Fonction Publique d’Etat compte 55% de fonctionnaires de catégorie A, tandis que la « territoriale » compte 75% de catégories C.

Selon les secteurs, la présence des cadres est très variables, comme il a été évoqué précédemment dans ce chapitre. La formation brosse ainsi un portrait statistique détaillé des cadres : leur âge et leur sexe, les régions dans lesquelles ils se trouvent, leurs secteurs, rémunérations moyennes, tailles d’entreprises.

Ce panorama général est ensuite rapporté aux données syndicales de la CFDT. En 2022, selon le logiciel Gasel, la CFDT compte 83563 adhérents cadres. Cela correspond à 13% des adhérents de la CFDT (les moins de 30 ans, à titre de comparaison, représentent 3% des adhérents). Sur ces 83 563 adhérents « identifiés cadres », on retrouve une majorité d’hommes (53,79%), à l’image de la surreprésentation des hommes dans la population « cadres » en général. Ces cadres se trouvent essentiellement du côté de la F3C (20%), d’Interco (12,5%), de la FBA et de Santé Sociaux (10%), et de la métallurgie (9%). La formation met également en avant une dynamique positive de syndicalisation de jeunes cadres, avec « une forte progression des cadres de moins de 35 ans ».

A la suite de cette présentation qui « objective » la situation des cadres en France et à la CFDT, un travail plus approfondi est consacré aux **représentations dont cette catégorie fait l’objet**. Le groupe de stagiaires, à l’occasion d’un *brainstorming*, évoque pêle-mêle : l’encadrement, l’expertise, le « relai de la direction », « l’application des directives de la direction pour maximiser ses primes »... Le cadre, c’est également « une personne autonome », « un suppôt de la direction », « quelqu’un qui gère la pression », « qui défend ses équipes », qui « a des objectifs » et « qui est carriériste ». Enfin, « qui aime l’argent ».

Ces différentes propositions permettent au formateur de discuter des représentations collectives et de leurs limites. Pour lui, les cadres sont des salariés comme les autres, mais avec leurs spécificités. Certains cadres sont dirigeants, encadrants, support, techniques ou de proximité. Difficile, face à cette variété de situations, d’appliquer des représentations générales.

Les cadres font pourtant l’objet de projections permanentes. L’enquête « Parlons Travail » révèle ainsi que 51% des répondants déclarent « ne pas pouvoir compter sur l’aide de leur supérieur » ; 28% qualifient leur responsable de « médiocre » ou de « zéro » ; 32 % reconnaissent avoir déjà eu envie d’être « physiquement violent » envers leur supérieur.

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

Le travail sur les stéréotypes continue dans la formation avec un exercice qui consiste à lister ces préjugés. Apparaissent alors les figures de cadres :

- Multifonction
- Sauveur, super-héros
- Hors-sol, coupé de la réalité
- Masculin
- Entre le marteau et l'enclume
- Marionnette du patron
- Supérieur aux autres

Au-delà de ces critères marqueurs, la formation continue la réflexion en invitant les stagiaires à identifier non plus les stéréotypes associés aux cadres, mais les critères objectifs qui permettent de les caractériser en tant que tel. Pour les stagiaires de la session à laquelle nous avons assisté, ces critères objectifs sont multiples :

- Le niveau d'étude
- Le niveau hiérarchique
- L'autonomie
- La responsabilité
- L'expertise
- Le travail non standardisé
- L'encadrement
- La prise de décision
- Le niveau de relations / la dimension relationnelle

Ces indicateurs « objectifs » montrent qu'il est particulièrement délicat de saisir simplement la catégorie. De fait, l'exercice vise à révéler que les cadres, et le management, recouvrent des réalités très différentes, diverses, diffuses. Les libellés eux-mêmes varient, entre managers, ingénieurs, experts. Aussi, il existe une infinité de façons de combiner les critères – l'autonomie, la responsabilité, la prise de décision... – qui renvoie parfois à la catégorie cadre, parfois à la catégorie non-cadres. Ainsi, pour le formateur, il existe au moins trois types de cadres : ceux qui peuvent exercer une fonction d'encadrement mais qui ne sont pas cadres ; ceux qui ont une fonction de management d'équipe ; et ceux qui peuvent gérer des projets (mais pas des personnels).

La catégorie des cadres est donc avant tout une convention. Pour identifier les cadres, il faut se référer aux conventions collectives et aux accords d'entreprise, aux classifications et aux grilles de rémunération, aux contrats de prévoyance et aux cotisations patronales à l'Apec. Malgré tout, il demeure toujours une zone de brouillard, une « zone grise », même si la CFDT propose

également une grille de lecture qui part du travail réel, en identifiant quatre capacités liées à la fonction de cadres : la technicité, la responsabilité, l'autonomie et l'initiative.

La première journée se termine avec des propositions concrètes faites dans le cadre d'exercices en petits groupes, en lien avec les secteurs d'appartenance des stagiaires. Dans le domaine de la santé, trois propositions sont présentées pour les cadres : protéger et promouvoir des relations de travail sereines, prévenir les dérives du management toxique et archaïque, accompagner et aider au management.

De façon plus concrète, à la demande du formateur, le groupe du secteur de la santé présente des revendications moins abstraites : l'application de l'accord télétravail pour assurer l'équité de tous vis-à-vis de cette forme de travail, ou l'application des règles de mesure salariale pour tous... Le groupe de la métallurgie propose pour sa part de « mieux informer et faire connaître leurs droits » aux salariés, de manière à leur redonner le pouvoir d'être acteurs... Ces suggestions, très générales, sont précisées dans un second temps.

Le deuxième jour de la formation débute avec un exercice de photolangage et se poursuit avec une réflexion collective sur les motivations au développement syndical des cadres. La liste des raisons évoquées est longue :

- Pour représenter tout le monde
- Pour leurs connaissances du travail et de l'emploi
- Pour le 3^e collège (élections)
- Car ils ont des problématiques propres
- Car ils participent davantage et encaissent davantage le travail d'IRP (capacité de travail)
- Pour qu'ils soient membres d'un collectif
- Pour leur capacité à comprendre l'organisation
- Pour leur esprit de synthèse et leur maîtrise des éléments de langage de la direction (la direction n'ose pas aller à la confrontation)
- Parce qu'ils sont une population en croissance et parfois, représentent la majorité des salariés d'un établissement
- Pour protéger les cadres

Le formateur présente ensuite les cinq avantages d'une meilleure syndicalisation des cadres du point de vue de la CFDT :

- Être une organisation davantage multicatégorielle : « la CFDT représente l'ensemble des salariés dont les cadres. Ils sont salariés à part entière donc ils ont leur place à la CFDT ». « La CFDT marque sa volonté de ne pas dissocier les cadres du reste du salariat, tout en reconnaissant que leur place particulière dans le monde du travail requiert une prise en charge spécifique »
- Être une organisation plus représentative
- Être plus indépendante

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

- Avoir une plus grande efficacité représentative
- Avoir plus d'impact sur le travail

Si la CFDT a plusieurs raisons de vouloir se développer en direction des cadres, les cadres ont pour leur part plusieurs motivations pour rejoindre l'organisation. Le formateur Imagin'Cadres utilise l'image des « quatre portes » d'entrées dans le syndicalisme pour les identifier. Ces quatre « portes » ne sont pas réservées aux cadres, et peuvent tout à fait être retrouvées pour la plupart des parcours d'adhésion :

« Alors, tout ce que je te dis... Je vais te résumer le truc, tu vas voir, ça va être très simple : tout ce que je te dis, je l'applique globalement, et à des populations ciblées, dont les cadres. Ce n'est même pas une pirouette sémantique, oui, je fais de la formation dédiée à la syndicalisation des cadres, et j'ai en permanence des freins de militants qui me disent : « Oui, mais pourquoi pour les cadres, et pourquoi... ? » Je dis : « Attendez, la question n'est pas là, c'est pourquoi on ne le fait pas, dont les cadres ? » Mais le discours que je tiens, l'analyse que je fais, elle pourrait être valable sur des jeunes. »

Figure 40 – Les quatre portes de l'adhésion syndicale

Relationnel Désir de sortir de l'isolement, appartenir à un collectif, bénéficier d'un réseau professionnel, chercher de la convivialité	Participation Désir de participer, de donner son avis, d'échanger, envie de faire et d'être acteur du changement
Services Avoir besoin d'aide, de défense, de compter sur un appui professionnel, avoir des informations	Idéologies et valeurs Être en accord avec ce que défend la CFDT, la manière de faire, de penser, d'agir, une conception du syndicalisme

Chaque stagiaire, à partir de son propre parcours, se situe ainsi dans l'une – ou plusieurs – de ces portes d'entrées.

A la suite de cet exercice, plusieurs mises en situations sont organisées sous la forme de jeux de rôle. Un stagiaire joue le rôle du cadre non-adhérent, et un autre celui du militant CFDT chargé de lui proposer l'adhésion. Les scènes sont jouées devant le groupe de stagiaire, pour pouvoir alimenter ensuite les échanges. Beaucoup de réactions mettent en avant la nécessaire proximité, le rôle des émotions dans l'interaction, le fait de tutoyer, d'être en écoute active...

L'après-midi est consacrée à l'élaboration d'un plan d'action adapté à chacun :

« L'après-midi est vraiment consacrée à un peu ramasser les choses autour des freins et des arguments, et surtout de les mettre en perspective en leur demandant, et on sait que c'est un peu contraignant, de nous donner le nom entre trois et cinq personnes, qu'on les force à aller rencontrer et à proposer l'adhésion. Ça, c'est toujours un indicateur. D'abord, un, la méthode est vraiment contraignante, on le sait, moi, je l'assume, on met les stagiaires face à aussi une

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

dynamique d'aller rencontrer. J'y mets un peu de confiture en déconnant, en leur sortant : « Ne donnez pas d'amis. » On a toujours, quel que soit le groupe, on a toujours des gens qui sont un peu réfractaires à cette démarche, au début, dans le tour de table, qui ne nous donne aucun prénom. Et petit à petit, ils se rendent compte que si, peut-être, effectivement, comme les autres, et je vais le mettre aussi, donc on arrive à avoir des listes relativement complètes. Alors, ça ne veut pas dire qu'ils fassent le boulot derrière, mais au moins ils sont dans la démarche. » (TM)

Seuls les responsables et les militants qui sont éloignés du terrain, du fait de leur fonction, ne sont pas invités à faire l'exercice. Pour les autres, aucune contraindre ne les dispense... La troisième journée, prévue six mois plus tard, doit permettre de tirer un bilan de l'expérience.

Nous profitons de cette séquence privilégiée d'observation d'une formation pour programmer un entretien avec Thierry, qui a créé et qui a animé cette formation. Son expérience à la CFDT en fait un témoin privilégié des évolutions de la prise en charge du développement par l'organisation. Thierry a notamment connu plusieurs responsables développement, et participé à de nombreux réseaux. Son regard sur le sujet est donc particulièrement intéressant – et partiellement critique.

Pour Thierry, la politique de développement de la CFDT a connu plusieurs étapes importantes. Il considère notamment que depuis les années 2000, l'organisation n'a plus produit de cadrage politique général à la mesure de l'enjeu :

*« Il y a eu la période GAPS qui était du temps d'Edmond, où il avait été décidé, et on n'avait pas à l'intérieur de la CFDT les outils qu'on a aujourd'hui pour suivre, mais un petit groupe du GAPS avait été voir Edmond en lui disant : « Edmond, si on ne réagit, on se casse la gueule. » Et avec les outils de l'époque, ils avaient démontré par des statistiques, et ça a été le tout début... Donc le GAPS, c'était dans les années 70, 80 de mémoire, et c'est à partir de cette période que la maison a commencé à penser syndicalisation, développement, et à se structurer, mais ça a mis énormément de temps. La deuxième période, ça a été les années 2000, avec le rapport Bontems, je pourrai te le retrouver si ça t'intéresse. Tout était l'analyse de la maison et les perspectives étaient écrites. **Depuis, je dis qu'il n'y a rien eu de fort politiquement, de fait à l'intérieur de la CFDT. Depuis, on ne fait que des expérimentations, des petites touches, des trucs, des machins, mais en termes de réflexion de fond, de l'orga, en matière de syndicalisation, il n'y a rien eu de fait depuis (...)** Donc, je trouve que par rapport à la maison, sur des fondamentaux, on est restés sur des socles, on n'a pas renouvelé notre logiciel de base, il date de 2000. On ne fait que des expérimentations, alors j'en fais partie, j'en fais partie...(..) **Et là aujourd'hui, on continue, régulièrement, des expérimentations, et je dis : « Mais quand on va sortir de ces expérimentations pour passer à une vitesse supérieure ? »»***

Sur plusieurs sujets, son regard critique remet en question certaines pistes d'action, comme **l'adhésion à zéro euro** ou la **recherche des « bonnes pratiques »** de développement. Selon lui, l'adhésion à zéro euros consiste surtout, pour les syndicats qui en ont les moyens, à « acheter des cotisations »... et donc, dans un système démocratique où les cotisations constituent des voix en congrès, l'adhésion à zéro euro peut être vue comme une façon pour les syndicats les plus riches de s'acheter des voix en congrès :

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

« D'abord, un, la réflexion de fond, je ne suis pas sûr qu'on l'ait, et qu'est-ce que ça produit ? Moi, j'ai eu l'occasion avec des syndicats qui pensaient à faire quelque chose, ils l'ont fait, ils l'ont réfléchi, ils ont agi, et on a analysé ensemble les tenants, les aboutissants, mais on a été sur un 360°, et le constat était : « On stoppe parce que ça ne produit pas ce qu'on avait l'intention de réussir. » Et ça venait même des enjeux, l'histoire de : « Il faut une cotisation plus réduite, et ça permet d'attirer les gens. » C'est très simple, sur le papier, l'idée est très généreuse, mais qui paie derrière ? Est-ce qu'on fait une cotisation réduite dans ces cas-là, service à l'adhérent réduit ? Parce que c'est le cas, aujourd'hui. Donc qui finance ? Est-ce qu'on finance à 100 %, et c'est le syndicat qui se paie des cotises ? Mais un syndicat qui a les moyens, il s'achète du coup des mandats pour un prochain congrès. »

La recherche de « bonnes pratiques » est également un motif d'exaspération pour ce responsable rompu aux pratiques de développement :

*« **Ton histoire de bonnes pratiques, ça me gonfle, tu ne peux pas savoir.** D'abord, mais je n'hésite pas à le dire, quand j'entends nos responsables, mais à tous les étages de la maison CFDT, parler de bonnes pratiques, ça voudrait dire qu'il y en aurait des mauvaises ?*

*Il faut arrêter avec ça. Il y a des choses qui se font sur le terrain, pourquoi ça marche à tel endroit ? Prendre exactement la même chose à un autre endroit, ce n'est pas sûr que ça marche. Il y a des fondamentaux, il y a des fondamentaux qu'on a oubliés, la proximité, l'implication des adhérents, pas des militants, mais des adhérents, il y a tout un tas de fondamentaux. Ça, ce ne sont même pas des bonnes ou des mauvaises pratiques, c'est notre savoir-faire, et comment une équipe syndicale sur le terrain doit faire vivre le syndicalisme collectif. Après, l'histoire, et **même à l'intérieur de la maison, avec ces fameux concours de booster, ça m'énerve, tu ne peux pas imaginer**, parce que... Alors, je veux bien faire la promotion, c'est des carottes qu'on tend à des ânes. Je suis dur, mais je suis capable... J'ai tenu ce genre de propos dans des réunions développement, parce que je considère que, oui, on peut motiver une équipe syndicale à faire le taf, à se remettre en question, à rentrer dans une dynamique, si c'est un one shot qui est motivé par le fait d'être à la tribune, de recevoir une enveloppe financière, de trucs et de machins, d'être cités, il faut arrêter avec ça. Il faut arrêter. **On est sur cet espèce de truc, je ne sais pas si chez McDo ils font encore le portrait du meilleur manager ou du meilleur...** Je trouve ça... Qu'on ait des dynamiques de soutien, d'accompagnement des équipes, là, oui, mille fois oui, mais pas avec ces histoires de carottes. Ça me gonfle. C'est dit !»*

Pour ce responsable, les principes du développement sont simples et ne nécessitent pas de formules complexes : une proximité, un accueil de qualité, un accompagnement des équipes syndicales qui en ont le plus besoin. Or, selon lui, ces démarches les plus simples manquent à l'appel :

*« **Tout le monde a la tête dans le guidon**, tout le monde est préoccupé par des questions revendicatives, et il y a des vrais sujets parce que quand dans des boîtes, les équipes syndicales doivent être sur le pont parce que c'est l'emploi qui est menacé, je comprends que la survie passe d'abord par la défense de l'emploi ou des conditions de travail, ou des trucs et des machins. OK. Mais fondamentalement, on n'accompagne pas nos équipes syndicales à. Depuis des années, et ça a été voté en congrès par exemple, tout nouvel adhérent doit être accueilli et qu'on lui propose la formation, alors qu'elle s'appelle Bienvenue à la CFDT, Être aujourd'hui à la CFDT, peu importe le libellé, mais qu'il y ait un accueil. **Pourquoi ce n'est pas fait ?** Ce n'est pas parce que les gens ont une mauvaise volonté ou disent : « Je n'ai pas intérêt à accueillir. » Ce n'est même pas ça. C'est qu'il n'y a pas une construction, une démarche, et*

Chapitre 4 – Le syndicalisme « cadres »

un fort renouvellement aussi des uns et des autres alors qu'on devrait, ces fondamentaux-là, on devrait les avoir, et ça devrait être fait partout, et d'inciter. »

* *
*
*

Le développement syndical des cadres est un défi que la CFDT s'est fixé très tôt. Au cours de ses soixante ans d'existence, l'organisation a évolué en même temps que la catégorie elle-même. Comme pour les jeunes, et d'une certaine manière comme pour toutes les catégories éloignées du syndicalisme, l'organisation a dû s'approprier ses spécificités, adapter ses pratiques, améliorer ses connaissances. La concurrence avec la CFE-CGC est souvent mise en avant, comme la première place de la CFDT chez les cadres... De nombreuses initiatives, menées par l'UCC, la confédération ou les centres de formation de la CFDT, contribuent à diffuser les outils – et l'esprit – pour un développement « cadres » renforcé.

CONCLUSION

A l'origine de ce rapport, il y a la volonté en 2021 de réaliser une « étude des pratiques syndicales de développement à la CFDT ». Il s'agit plus précisément, selon les termes du projet, de « décrire et d'analyser une pluralité de pratiques syndicales d'écoute et d'analyse des attentes des travailleurs dans l'objectif d'en mesurer les effets » sur le développement. La CFDT souhaite ainsi consacrer une étude dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Ires à un retour sur ses pratiques de proximité, pour identifier parmi elles, celles qui sont les plus efficaces en termes de développement.

Plusieurs éléments de contexte peuvent être utilement rappelés à ce stade. D'une part, cette commande est formulée trois ans après le Congrès de Rennes, à l'occasion duquel la CFDT s'est fixé un objectif de croissance de 10% sur 4 ans. Elle participe donc de l'effort de relance du développement souhaité par la confédération, en soutien à la dynamique initiée à Rennes. Parallèlement, la syndicalisation recule en France. D'autre part, le système de relations professionnelles a profondément changé, avec les ordonnances Macron de 2017 et la création des CSE. Là où les négociations n'ont pas permis de limiter les dégâts de cette réforme, c'est-à-dire dans la majorité des entreprises et des établissements, elle a affaibli la démocratie sociale en réduisant les moyens des élus, en accentuant leur charge de travail et en entraînant une concentration et une centralisation des relations sociales (Chabbert, Rey, et al. 2023). Les élus déclarent dans leur grande majorité avoir plus de difficultés qu'auparavant à garder le contact avec les salariés, dans l'exercice de leur mandat. Les effets sur la proximité, et donc sur le développement, sont immédiats. Enfin, sur les dernières années, l'organisation a multiplié les initiatives destinées à renforcer sa proximité avec les salariés. Le projet d'étude invitait donc à la découverte, et à l'évaluation, de ces différentes pratiques – « des tournées des services, entretiens individuels, réunions formelles ou informelles, enquêtes qualitatives et/ou quantitatives comme « Parlons travail », webinaires, Observatoire du travail, accueil téléphonique « Réponse à la carte » – de manière à en apprécier les « effets différenciés » sur le développement syndical.

En résumé, la question que posait initialement cette étude était : « comment (bien) faire du développement syndical ? » Une cinquantaine d'entretiens a été réalisée pour apporter des éléments de réponse à cette question. Il en ressort, au final, une nouvelle question : « que faire du développement ? ».

Que faire du développement ?

Lors de nos entretiens, il est rapidement apparu que l'identification de « bonnes pratiques » de développement allait être plus compliquée que prévu. Nous aurions aimé conclure cette étude en repérant des pratiques efficaces, imparables, et des méthodes infaillibles. Cette découverte aurait marqué d'une pierre blanche l'histoire déjà riche de l'organisation qui s'interroge, depuis soixante ans, sur les meilleures façons de soutenir son développement. Las, les entretiens nous ont montré que le développement lui-même ne fait pas consensus.

Conclusion

Pour rendre compte de cette complexité, nous avons choisi de présenter dix paradoxes du développement. Certains de ces paradoxes sont d'ailleurs plutôt des dilemmes : faut-il se développer indifféremment, ou choisir certains profils prometteurs ? Par ailleurs, il ne fait guère de doutes que ces différents paradoxes peuvent certainement être transposés à d'autres organisations syndicales – ils ne sont pas spécifiques à la CFDT.

La première surprise, qui constitue le premier paradoxe, tient au fait que la CFDT s'est historiquement mobilisée sur son développement, depuis sa création en 1964 – partie I, chapitre 2 – mais qu'en 2022-2023, ce développement n'est toujours pas clairement identifié par les personnes interrogées – qui sont, rappelons-le, des responsables du développement. Si certaines pratiques sont bien reconnues, car labellisées « développement », nos échanges débordent largement de ce cadre bien défini. Ainsi, il nous est présenté comme des pratiques de développement : des « forums pour l'emploi », la valorisation des négociations collectives, des aides ponctuelles, la communication, des actions à destination des étudiants ou des apprentis... Toute action syndicale semble concourir, de près ou de loin au développement. Lors des échanges, il apparaît pour certains responsables que syndicalisme et développement se confondent.

Nous reprenons cette idée en conclusion : le développement est un éternel recommencement, et il se confond avec le syndicalisme. Il est à la fois une condition, un objectif et un résultat de l'action syndicale. Le développement est toujours présent, mais il est plus ou moins conscientisé, formalisé, mesuré, attendu. Il est un processus – semer – et un état – récolter.

Il s'agit selon nous du principal enseignement de cette étude. Peut-être de futurs travaux permettront de mieux répondre à la question posée : quelles sont les pratiques efficaces de développement syndical ? Pour notre part, nous avons surtout apprécié les réflexions approfondies que nous ont partagés nos interlocuteurs et qui mettaient à distance le « développement ».

Nous avons notamment été surpris d'entendre des témoignages nous signifier que le développement pourrait ne pas être rationnel ou intéressant pour certaines équipes sur le terrain. Que le développement serait une préoccupation des dirigeants régionaux, fédéraux ou confédéraux, mais pas nécessairement des sections et des syndicats au plus près du terrain... Ce deuxième paradoxe étonne au regard de l'insistance de l'organisation à promouvoir le développement. Contre tous les arguments les plus convaincants – le développement apporte des ressources, une légitimité, une indépendance, un renouvellement, de nouvelles idées... – des sections s'en tiendraient à l'existant et ne chercheraient pas à (se) développer.

Cette réalité nous a autant surpris que celle évoquée précédemment, qui intégrait toute pratique syndicale dans le registre du développement.

Plusieurs autres paradoxes ou dilemmes, présentés dans le troisième chapitre de la première partie de ce rapport, interpellent. Nous souhaiterions en retenir trois : celui du risque de rejet du

Conclusion

développement, celui de la naturalisation du développement, et celui des bénéfices indirects du développement.

Le paradoxe de l'injonction au développement met en avant l'idée selon laquelle trop de sollicitations peut conduire à des réactions de rejet. Nous avons repéré, lors de nos premières enquêtes au début des années 2000, des réactions de fatigue ou de rejet vis-à-vis des injonctions au développement issues de la confédération. Les militants rencontrés sur le terrain manifestaient une prise de distance, une posture critique. En 2006, le rapport du congrès confédéral regrettait pour sa part que « l'enjeu de la syndicalisation soit de plus en plus perçu comme de l'incantation au détriment d'une conviction partagée et d'un processus collectif, ce qui n'est pas propice à la mobilisation » (p.50). Il s'agit là d'un paradoxe fort, qui met en tension les sollicitations au développement, et leurs réceptions par les équipes de terrain.

Cette réflexion peut s'étendre à la définition du développement, contenue dans le premier paradoxe : toute action syndicale doit-elle être évaluée à l'aune de sa contribution au développement ? Que penser de toutes les actions syndicales qui ne produisent pas rapidement de l'adhésion ? L'un des facteurs de rejets de la politique de développement tient précisément à cette logique « productiviste », qui vient heurter les militants dans leurs conceptions de l'engagement syndical. Si les actions de développement qui produisent de l'adhésion sont valorisées, que penser de toutes les autres – bien plus nombreuses – qui n'en produisent pas. Comment trouver le bon équilibre entre l'urgence du développement, et la réalité du travail syndical de terrain ? Comment qualifier une pratique qui ne développe pas ?

L'autre paradoxe qui nous semble intéressant à garder en conclusion est celui de la naturalisation du développement. Ce paradoxe est lié au précédent, dans le sens où, à certaines époques, l'organisation a pu considérer le développement comme une évidence à laquelle tous les militants devraient souscrire. Schématiquement, ce paradoxe considère que tout militant devrait « par nature » être un développeur – alors que ce n'est pas du tout le cas dans la réalité. Il « suffirait » de proposer l'adhésion, d'aller « au contact », d'être un syndicaliste – en somme – pour que le développement opère. Lors de nos enquêtes dans les années 2010, nous avons repéré que des militants mobilisés sur les campagnes électorales TPE/PME ne se sentaient pas du tout à l'aise avec l'exercice. Celles et ceux qui étaient les plus à l'aise détenaient des mandats départementaux, régionaux, syndicaux. Autrement dit, il s'agissait de militants et de responsables chevronnés, qui avaient tendance à naturaliser et banaliser l'action. Un point de vigilance consiste donc à éviter de « naturaliser » les démarches syndicales à partir du point de vue des militants les plus chevronnés de l'organisation. Le développement est donc « tout sauf naturel ». Les formations CFDT sur le sujet confirment cette idée, qui mérite cependant d'être régulièrement rappelée.

Un dernier paradoxe important concerne les effets indirects du développement. La mesure du développement passe par un taux d'adhésion. Nous avons vu dans la première partie de ce rapport que cette mesure était sujette à débats. Pour autant, et faute de mieux, le taux de syndicalisation reste incontournable pour apprécier les bénéfices d'une action syndicale. Or, l'enquête met en

Conclusion

évidence que les actions de développement produisent largement plus que des adhésions. Il s'agit là d'un résultat important de l'étude : le développement ne développe pas que les adhésions, mais toute l'organisation.

Pour conclure ce travail, et au regard des nombreux paradoxes du développement, nous pensons donc nécessaire que l'organisation relance la réflexion sur une redéfinition « politique » du développement et de la syndicalisation. Nous souhaitons également mettre en avant une dimension récurrente dans les échanges avec les responsables interviewés tout au long de cette enquête, et qui n'est pas apparu très visible dans ce rapport consacré aux pratiques de développement : celle du plaisir dans l'action syndicale. Il ne fait guère de doutes que cette dimension, essentielle au syndicalisme, sera également bénéfique au développement syndical.

BIBLIOGRAPHIE

Abdelnour, Sarah. 2017. *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Abdelnour, Sarah, et Sophie Bernard. 2019. « Devenir syndicaliste malgré soi ? La socialisation militante en tension des chauffeurs de VTC mobilisés ». *Politix* 128(4):65-90. doi: 10.3917/pox.128.0065.

Amossé, Thomas, et Maria Teresa Pignoni. 2006. « La transformation du paysage syndical depuis 1945 ». P. 405-12 in *Données sociales - La société française*. Insee.

Andolfatto, Dominique, et Dominique Labbé. 2007. *Les syndiqués en France (1990-2006)*. Nancy - Grenoble: Dares.

Andolfatto, Dominique, et Dominique Labbé. 2021. *Anatomie du syndicalisme*. Presses universitaires de Grenoble.

Apec, Datagora. 2023. « Portrait statistique des cadres du secteur privé - Données panoramiques multisources ».

Benford, Robert D., et David A. Snow. 2012. « Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan ». *Politix* 99(3):217-55. doi: 10.3917/pox.099.0217.

Bernard, Sophie. 2023. *UberUsés - Le capitalisme racial de plateforme à Paris, Londres et Montréal*. Paris: Presses universitaires de France.

Bérout, Sophie, Fanny Chartier, Camille Dupuy, Marcus Kahmann, et Karel Yon. 2018. *Jeunes et mouvement syndical : Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles. Rapport Ires - CGT*. Noisy-le-Grand: Ires.

Bérout, Sophie, Camille Dupuy, Marcus Kahmann, et Karel Yon. 2019. « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des « jeunes travailleurs » ». *La Revue de l'Ires* 3(99):91-119.

Bévort, Antoine. 1988. « Combien de syndiqués en France ? » *Esprit* 104-7.

Bévort, Antoine. 1995. « Compter les syndiqués, méthode et résultats – La CGT et la CFDT, 1945-1990 ». *Travail et emploi* 1(62):40-62.

Bévort, Antoine, Maurice Croisat, et Dominique Labbé. 1989. *La désyndicalisation*. Grenoble: Cerat.

Blanchflower, David G., et Alex Bryson. 2022. « Union Membership Peaks in Midlife ». *British Journal of Industrial Relations* 60(1):124-51. doi: 10.1111/bjir.12606.

Bonéty, René. 1964. « Document Programme du Congrès extraordinaire CFTC d'Issy-les-Moulineaux ».

Borisova, Ksenia, Frédéric Rey, et Pascal Thobois. 2014. *Construire un syndicalisme de*

proximité pour les petites entreprises. Ires.

Bouffartigue, Paul, et Charles Gadéa. 2000. *Sociologie des cadres*. Paris: La Découverte.

Bourdieu, Jérôme, et Thomas Breda. 2014. *Les employeurs face aux représentants du personnel : une situation de discrimination stratégique*. Dares.

Bretesché, Sophie, François de Corbière, et Bénédicte Geffroy. 2014. « Cadres et messageries. Du flux subi au renforcement de l'activité bureaucratique ». *Réseaux* 187(5):135-62. doi: 10.3917/res.187.0135.

Bureau, Marie-Christine, Antonella Corsani, Olivier Giraud, et Frédéric Rey. 2019. *Les zones grises des relations de travail et d'emploi - un dictionnaire sociologique*. Buenos Aires: Teseo.

Castel, Robert. 1991. « De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation : précarité du travail et vulnérabilité relationnelle ». in *Face à l'exclusion, le modèle français*. Paris: Editions esprit.

Castel, Robert. 1994. « La dynamique des processus de marginalisation : de la vulnérabilité à la désaffiliation ». *Cahiers de recherche sociologique* (22):11-27.

Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris: Gallimard.

Chabbert, Emmanuelle, Jussara Freire, et Frédéric Rey. 2023. *Les actions syndicales interprofessionnelles territoriales*. Ires.

Chabbert, Emmanuelle, Frédéric Rey, et Pascal Thobois. 2023. *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise. Rapport Ires - CFDT*. Ires.

Chappe, Vincent-Arnaud, Jean-Michel Denis, Cécile Guillaume, et Sophie Pochic. 2019. *La fin des discriminations syndicales ? Luites judiciaires et pratiques négociées*. Vulaines-sur-Seine: Editions du Croquant.

Créno, Lisa, et Cahour, Béatrice. 2016. « Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue ». *Activités* 13(1):en ligne.

Croizat, Maurice, et Dominique Labbé. 1989. « La désyndicalisation : de l'adhésion au départ. Quelques éléments de réponse ». Présenté à Journées de la Société française de Sociologie, septembre 29, Paris.

Défenseur des droits. 2019. *12e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi - Edition consacrée aux discriminations syndicales*. Organisation Internationale du Travail.

Doeringer, Peter, et Michael Piore. 1971. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington, Mass.

Flocco, Gaëtan. 2015. *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*. Paris: Raisons d'agir.

Frege, Carola, et John Kelly. 2004. *Varieties of Unionism - Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford: Oxford University Press.

Guillaume, Cécile, et Sophie Pochic. 2009. « La professionnalisation de l'activité syndicale :

- talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? » *Politix* 85(1):31-56. doi: 10.3917/pox.085.0031.
- Guillaume, Cécile, et Sophie Pochic. 2009. « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT » *Revue Française de Science Politique* 29(3):535-568.
- Jan, Arthur. 2022. « Des salariés comme les autres ? La CGT au défi de la syndicalisation des autoentrepreneurs des plateformes de livraison de repas ». *La Revue de l'Ires* 106(1):63-94. doi: 10.3917/rdli.106.0063.
- Join-Lambert, Odile, Marcus Kahmann, et Yves Lochard. 2012. « Enjeux et usages de la comparaison internationale dans les publications de l'IRES ». *La Revue de l'Ires* 2(73):13-43. doi: 10.3917/rdli.073.0013.
- Labbé, Dominique. 1995. *La syndicalisation en France depuis 1945. Rapport de recherche*. Dares.
- Lindbeck, Assar, et Dennis Snower. 1988. *The insider-outsider theory of employment and unemployment*. Cambridge: MIT Press.
- Lipset, Seymour Martin. 1983. « Radicalism or Reformism: The Sources of Working-class Politics ». *The American Political Science Review* 77(1):1-18.
- Ogien, Albert. 2010. « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie ». *Revue française de Socio-économie* (5):19-40. doi: 10.3917/rfse.005.0019.
- Ogien, Albert. 2020. « Peut-on se déprendre du pouvoir du chiffre ? » *Droit et société* 2(105):479-89. doi: 10.3917/drs1.105.0479.
- Osterman, Paul. 1975. « An empirical study of labor market segmentation ». *Industrial Labor Relations Review* 28:508-23.
- Paugam, Serge. 1991. *La disqualification sociale*. PUF.
- Pignoni, Maria Teresa. 2016. « La syndicalisation en France : des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique ».
- Pignoni, Maria Teresa. 2017. « De l'adhérent au responsable syndical ».
- Pignoni, Maria Teresa. 2023. « Léger repli de la syndicalisation en France entre 2013 et 2019 ».
- Visser, Jelle. 1989. « Syndicats européens : la grande mutation ». *Problèmes économiques* 132(2):17-23.
- Visser, Jelle. 1991. « Tendances de la syndicalisation ». *OCDE* 101-42.
- Visser, Jelle. 1993. « Syndicalisme et désyndicalisation ». *Le Mouvement Social* (162):17-39.
- Visser, Jelle. 2002. « Why Fewer Workers Join Unions in Europe: A Social Custom Explanation of Membership Trends ». *British Journal of Industrial Relations* 40:403-30.

Visser, Jelle. 2012. « The rise and fall of industrial unionism ». *Transfer: European Review of Labour and Research* 18(2):129-41. doi: 10.1177/1024258912439160.

Visser, Jelle. 2019. « Trade unions in the balance ».

BIBLIOGRAPHIE DU CHAPITRE 1 ; PARTIE II – LES LIVREURS A VELO

Abdelnour, Sarah, et Sophie Bernard. 2019a. « Devenir syndicaliste malgré soi ? » *Politix* n° 128 (4): 65-90.

Abdelnour, Sarah, et Sophie Bernard. 2019b. « Communauté professionnelle et destin commun ». *Terrains travaux* N° 34 (1): 91-114.

Aguilera, Anne, Laetitia Dablanc, et Alain Rallet. 2018. « L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée ». *Reseaux* n° 212 (6): 23-49.

Akl-Ruelle, Julie, Pierre-Emmanuel Cance, Léa Delaporte, Damien Harduin, et Ségolène Lairé. 2021. « Être livreur à vélo : passion ou exploitation ? » Un atelier d'étudiants du Master d'Aménagement et Urbanisme de l'Université Paris 1. Forum Vies Mobiles. <https://forumviesmobiles.org/recherches/13524/etre-livreur-velo-passion-ou-exploitation>.

Bajoit, Guy. 1988. « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement ». *Revue française de sociologie* 29 (2): 325-45. <https://doi.org/10.2307/3321910>.

Bidet, Jennifer. 2018. « Déplacements. Migrations et mobilités sociales en contexte transnational ». *Actes de la recherche en sciences sociales* 225 (5): 67-82. <https://doi.org/10.3917/arss.225.0067>.

Botton, Hugo. 2022. « L'ubérisation des quartiers populaires ». *Compas zOOM* n°27. Compas.

Chazel, François. 2020. « Mobilisation des ressources ». In *Dictionnaire des mouvements sociaux*, par Olivier Fillieule, Lilian Mathieu, et Cécile Péchu, 2e éd.:398-403. Presses de Sciences Po. <https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/dictionnaire-des-mouvements-sociaux--9782724623550-page-398.htm>.

Collovald, Annie, et Lilian Mathieu. 2009. « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical ». *Politix* n° 86 (2): 119-43.

DARES. 2023. « Le travail de plateforme : multiplicité des modèles, diversité des situations de travail et usages de la protection sociale ». *Les notes de la MAR*, n° 4. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/le-travail-de-plateforme-diversite-des-modeles-inegalites-des-situations-de-travail-et>.

Dauvin, Pascal, et Johanna Siméant. 2002. *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*. Paris, France : Presses de Sciences Po.

Frege, Carola, et John Kelly. 2003. « Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective ». *European Journal of Industrial Relations - EUR J IND RELAT* 9 (mars): 7-24. <https://doi.org/10.1177/0959680103009001448>.

Frege, Carola M., et John Edward Kelly, éd. 2004. *Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford University Press.

Hirschman, Albert O. 2011. *Exit, voice, loyalty*. Traduit par Claude Besseyrias. Éditions de l'Université de Bruxelles.

Jan, Arthur. 2018. « Livrer à vélo... en attendant mieux ». *La nouvelle revue du travail*, n° 13 (novembre). <https://doi.org/10.4000/nrt.3803>.

Marchadour, Guénolé. 2022. « Les enjeux et les défis de la syndicalisation des travailleur.euse.s de plateforme : le cas des chauffeurs de VTC et des livreurs en France : rapport final ». Report. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM ; Confédération française démocratique du travail - CFDT. <https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-03654972>.

Mathieu, Lilian. 2007. « Les mobilisations improbables : pour une approche contextuelle et compréhensive ». In *Passer à l'action : les mobilisations émergentes*, par Stéphane Cadiou, Stéphanie Dechezelles, et Antoine Roger, 187-98. L'Harmattan.

Mauss, Marcel. 2023. *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris, France : Presses universitaires de France.

OIT. 2021. « Le rôle des plateformes numériques dans la transformation du monde du travail ». Rapport. http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2021/WCMS_823102/lang--fr/index.htm.

Paugam, Serge. 1999. « Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques ». *Revue française de sociologie* 40 (4) : 715-51. <https://doi.org/10.2307/3322856>.

Urssaf. 2022. « Fin 2021, le nombre de travailleurs indépendants dépasse désormais 4 millions ». Stat'ur n°351. Urssaf. <https://www.urssaf.org/accueil/statistiques/nos-etudes-et-analyses/travailleurs-independants/nationale/2022-1/travailleurs-indep-Dec2022.html>.

BIBLIOGRAPHIE DU CHAPITRE 2 ; PARTIE II – RESEAUX SOCIAUX

Badouard, R., Mabi, C., & Monnoyer-Smith, L. (2016). Le débat et ses arènes. *Questions de communication*, 30(2), 7-23.

Benedetto-Meyer, M., & Willemez, L. (2021). *Les organisations syndicales et les réseaux sociaux, militants, activités et organisations aux prises avec les outils numériques*. Confédération française des travailleurs chrétiens.

Benedetto-Meyer, M., & Willemez, L. (2022). Les usages hétérogènes des réseaux sociaux au sein des organisations syndicales : entre ressources organisationnelles, expertise technique et savoir-faire militant. *Négociations*, 38(2), 15-33.

- Béroud, S., Denis, J. M., Desage, G., & Thibault, M. (2011). *L'Union syndicale Solidaires : une organisation au miroir de ses militants : profils, pratiques, valeurs* (Doctoral dissertation, Laboratoire Triangle, Université Lyon 2).
- Bevort, A. (1994). Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif : le cas de la CFTC-CFDT. *Le mouvement social*, 109-136.
- Boullier, D., & El Mhamdi, E. M. (2020). Le machine learning et les sciences sociales à l'épreuve des échelles de complexité algorithmique. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 14(14-1).
- Boullier, D. (2020). *Comment sortir de l'emprise des réseaux sociaux*. Le Passeur.
- Brugidou, M., & Labbé, D. (2000). Le discours syndical français contemporain (CFDT, CGT, FO en 1996-98).
- Brusadelli, M., & Caveng, R. (2014). Nouvelles pratiques syndicales et usages des TIC. *Rapport de recherche, IRES*.
- Diamond, W. J., & Freeman, R. B. (2002). Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the Internet for employee organization. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 569-596.
- Giraud, B. (2019). L'observatoire des luttes de la CGT. Enjeux et échec d'un dispositif syndical de suivi de la conflictualité au travail dans les années 2000. *La nouvelle revue du travail*, (15).
- Greer, C. R. (2002). "E-Voice: How Information Technology Is Shaping Life within Unions." *Journal of Labor Research* 23 (2): 215-35.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2009). La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? *Politix*, 22(1), 31-56.
- Hoang, L. N., & El Mhamdi, E. M. (2019). *Le fabuleux chantier : Rendre l'intelligence artificielle robustement bénéfique* (No. BOOK). EDP Sciences.
- Olivesi, S. (2013). La communication syndicale. *Rennes, PUR*, p53.
- Quijoux, M., & Gourgues, G. (2018). Syndicalisme et Gilets jaunes. *La vie des idées*.
- Rego, R., Sprenger, W., Kirov, V., Thomson, G., & Nunzio, D. D. (2016). The use of new ICTs in trade union protests—five European cases. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22(3), 315-329.
- Theviot, A. (2019). *Big data électoral. Dis-moi qui tu es, je te dirai pour qui voter*. Bord de l'eau (Le).
- Tighanimine, M. (2019). L'affaiblissement des corps intermédiaires par les plateformes Internet. Le cas des médias et des syndicats français au moment des Gilets jaunes.
- Tighanimine, M. (2023). Les algorithmes sont-ils racistes ? Éléments d'analyse sociologique des discriminations en contexte numérique. *Socio. La nouvelle revue des sciences sociales*, (18), 29-57.

ANNEXES

- *Rapport 1973 : Éléments sur le développement de la CFDT*

B - LA RÉPARTITION ET L'ÉVOLUTION DES COTISANTS PAR GRANDS SECTEURS GÉOGRAPHIQUES SE SITUE AINSI :

	1950	1960	1969	1971
SUD-EST	9,92	13,46	16,41	16,06
Rhône - Alpes, Provence - Côte d'Azur				
SUD-OUEST	3,64	6,09	7,91	7,91
Languedoc - Roussillon, Aquitaine, Midi - Pyrénées				
OUEST	8,62	11,69	16,20	17,01
Bretagne - Pays de Loire				
NORD	10,93	15,98	13,74	12,97
Nord, Picardie, Champagne, Ardennes				
EST	9,06	21,59	17,68	17,49
Lorraine, Alsace, Franche-Comté, Bourgogne				
ILE-de-FRANCE -				
NORMANDIE	32,33	21,14	20,02	19,11
Ile-de-France, Basse-Normandie, Haute-Normandie				
CENTRE-OUEST	3,60	4,68	6,43	6,64
Centre, Auvergne, Poitou - Charente - Limousin				
DIVERS	21,90	5,37	1,61	2,81
	100,—	100,—	100,—	100,—

Ce qui donne, par rapport à 1970 la progression suivante :

Sud-Est	8,58%
Sud-Ouest	8,54%
Ouest	8,28%
Nord	0,83%
Est	1,46%
Centre-Ouest	4,70%
Ile-de-France	1,82%

**C – SUR LE PLAN DES GRANDS SECTEURS
PROFESSIONNELS, LA RÉPARTITION ET
L'ÉVOLUTION SE TRADUISENT DE LA FAÇON
SUIVANTE :**

	1950	1960	1969	1971
Secteur industriel et agriculture	23,46	32,55	45,81	47,31
Secteur des services et crédit	24,37	17,78	10,07	9,59
Secteur nationalisé	20,55	18,37	10,39	9,63
Fonction publique et défense nationale	20,88	22,03	22,63	22,52
Secteur mixte (privé et public)	4,91	6,79	7,88	7,80
Enseignement privé	0,88	1,45	2,84	2,58
Divers	4,95	1,03	0,38	0,57
	100,—	100,—	100,—	100,—

Page 114.

D – SYNDICATS

A l'heure actuelle, le nombre des syndicats est de 3.183. Nous avons assisté au cours de ces dernières années à un regroupement des syndicats sur le plan départemental et à un développement des sections d'entreprises.

L'importance des syndicats a évolué de la façon suivante entre 1969 et fin 1971 :

	1969	1971
Moins de 51 adhérents	47,39 ^o / _o	43,86 ^o / _o
de 51 à 100	19,40 ^o / _o	19,33 ^o / _o
de 101 à 200	15,37 ^o / _o	16,53 ^o / _o
de 201 à 300	6,66 ^o / _o	7,29 ^o / _o
de 301 à 400	3,25 ^o / _o	3,93 ^o / _o
de 401 à 500	2,14 ^o / _o	2,90 ^o / _o
de 501 à 750	2,50 ^o / _o	2,93 ^o / _o
de 751 à 1 000	1,18 ^o / _o	1,73 ^o / _o
Plus de 1 000	2,11 ^o / _o	2,20 ^o / _o
	100,— ^o / _o	100,— ^o / _o

- *Visuels d'actions interprofessionnelles de développement en 2023*

Faites-vous entendre, rejoignez-nous ! Comme près de 50 000 travailleuses et travailleurs depuis le début de l'année, ...voir plus



ADHÉSION DÉCOUVERTE



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

Scannez ici
pour en profiter



**Du 1 Juillet
au
31 Octobre 2023**

ADHESION DECOUVERTE C'est quoi ?



>>> JUSQU'À 3 MOIS OFFERTS

L'Adhésion découverte vous permet, du 1 juillet au 31 octobre 2023, de bénéficier durant un cycle de découverte (mois de l'adhésion et les 2 mois suivants) des services et avantages des adhérents CFDT.

OUVERT À TOUS <<<

L'Adhésion découverte est ouverte à tous les travailleurs ou demandeurs d'emploi

ADHESION DECOUVERTE C'est pour qui ?

ADHESION DECOUVERTE Quels sont les services ?



>>> PLEIN D'AVANTAGES

- Un accompagnement personnalisé et des temps de rencontres
- L'actualité sociale, professionnelle et juridique qui vous concerne directement dans votre boîte mail
- Réponse à la carte : service d'accueil téléphonique
- L'accès à nos espaces numériques cfdt.fr



ADHESION DECOUVERTE



ON SE BAT. TU GAGNES.

[http://](http://CFDT.FR) **CFDT.FR**

Ne pas jeter sur la voie publique



L'ADHÉSION c'est SERVICES compris !

Être adhérent-e à la CFDT, c'est aussi avoir accès à tous les services inclus dans le prix de mon adhésion...

RÉPONSES À LA CARTE

SERVICE À L'ADHÉRENT

Une question ? Parce que je suis adhérent, je peux à tout moment avoir une réponse, y compris sur les sujets qui concernent ma vie privée (logement, allocations, etc).

La plateforme d'aide à la recherche d'emploi, de stage et de reconversion professionnelle.



Bénéficiez gratuitement du service de petites annonces en ligne sur l'Espace adhérents CFDT ou dans *Cfdt Magazine*.

Avantages & moi

La **billetterie loisirs et culture** à tarifs réduits pour les salariés adhérents des petites entreprises et du particulier employeur.

MaFormation Cfdt: en 1 clic!

Notre plateforme multimodale vous propose des modules en e-learning, intégralement dédiés à la formation CFDT, en présentiel, en classe virtuelle ou en format mixte (présentiel + distanciel).

CNAS

CASSERNOLE D'ACTION SYNDICALE

SOUTIEN JURIDIQUE Vous n'êtes plus seul face à votre employeur, un défenseur syndical agréé ou un avocat vous représente.

LA PRESTATION GRÈVE

La CFDT est la seule à proposer à ses adhérents une caisse de grève qui indemnise leur perte de revenus en cas de grève.

L'ASSURANCE "VIE SYNDICALE" Couvre les adhérents en cas de dommage corporel à l'occasion de leur activité syndicale.

L'ASSURANCE

"VIE PROFESSIONNELLE"

Prend en charge les frais de défense en cas de mise en cause par un tiers dans l'exercice de sa profession, si l'employeur refuse d'assurer la défense de son salarié.

*Services actifs à partir de 6 mois de cotisation.



... et encore d'autres services, publications, accès internet réservés à découvrir dans votre livret d'accueil CFDT ! (www.CFDT.fr/bienvenue)

CFDT.FR

En plus, ma cotisation bénéficie d'un crédit d'impôt de 66% ou est déductible de mes frais réels !

CFDT - Service Adhérents - Création 2011 - 18, rue de la République - 93000 - Paris - Tél. 01 41 39 00 00 - 11 novembre 2022



CFDT

1 j · 🌐



🔍 [#focus](#) Hôtels, cafés, restaurants, agriculture, les [#jeunes](#) en [#jobs](#) d'été travaillent dans de nombreux secteurs. La CFDT lance une nouvelle enquête qui leur est consacrée ➡ [lien en commentaires] Vous en avez forcément parmi vos proches, merci pour vos relais !
[#saisonniers](#)



CFDT

3 juil. · 🌐

🔍 La CFDT lance une nouvelle enquête consacrée aux [#jeunes](#) (16 à 30 ans) : [#salaire](#), charge de travail, heures sup... Travailleurs, travailleuse... Afficher la suite



jeunes Mieux vous connaître
pour mieux vous accompagner

**Tu travailles durant les mois d'été
et tu as entre 16 et 30 ans ?**

Partage ton vécu au travail !

👍❤️👤 39

5 commentaires 40 partages



Coup d' boost

LES RENDEZ-VOUS

Vous êtes plutôt à l'aise pour proposer l'adhésion et souhaitez partager votre expérience ? Vous vous questionnez sur les bonnes pratiques ? Vous avez besoin d'échanger quelques conseils, outils, astuces, etc ?

PARTICIPEZ AUX RENDEZ-VOUS COUP D'BOOST!

Conversations autour des pratiques syndicales
d'adhésion et de fidélisation

LE FORMAT

Une heure en visioconférence pour discuter, entre militantes et militants de sections, responsables développement, accompagnantes et accompagnants ARC, d'un thème en lien avec la syndicalisation et la fidélisation des adhérentes et adhérents. Échanges de pratiques, partage d'expérience, c'est cela l'esprit Coup d'boost. Ces rencontres sont animées par l'équipe confédérale Développement avec la participation de la CFDT Cadres et d'équipes de militantes et de militants.

POUR QUI ?

- ▶ Les équipes (syndicats et sections) participant aux challenges Coup d'boost.
- ▶ Les responsables développement, syndicalisation,
- ▶ Les accompagnantes et accompagnants du réseau ARC,
- ▶ Les référentes et référents Jeunes et saisonniers.

PROGRAMME

- ▶ **Syndiquer les jeunes**: vendredi 6 octobre de 12h00 à 13h00.
- ▶ **Présentation du module d'e-learning**: « Être plus à l'aise pour aller à la rencontre des salariés et des agents »: lundi 9 octobre de 12h30 à 13h30.
- ▶ **Les services CFDT aux adhérentes et adhérents**: mercredi 11 octobre de 12h30 à 13h30.
- ▶ **Syndiquer les cadres**: lundi 16 octobre de 12h30 à 13h30 et vendredi 27 octobre de 12h30 à 13h30 (avec la participation de la CFDT Cadres).

COMMENT PARTICIPER ?

Pas d'inscription requise: il suffit de vous connecter directement [ici](#)



CFDT.FR

INVITATION À PARTAGER!

* À diffuser largement aux réseaux CFDT (et uniquement CFDT).

Pour la 4^e année, la CFDT vient
à votre rencontre partout en France
pour répondre à vos questions !

#RéponsesàEmporter

Réponses à emporter

du 26 au 28 septembre 2023

Retrouvez-nous sur
cfdt.fr/reponsesaemporter2023



**ADHÉRER AUJOURD'HUI,
C'EST PRÉVOIR DEMAIN !**



