



HAL
open science

LA SYNDICALISATION A LA CFDT DANS LES ANNEES 1990

Dominique Labbé, Jacques Derville, Maurice Croisat

► **To cite this version:**

Dominique Labbé, Jacques Derville, Maurice Croisat. LA SYNDICALISATION A LA CFDT DANS LES ANNEES 1990 . [Rapport de recherche] Pacte Université de Grenoble Alpes. 1993. halshs-01742992

HAL Id: halshs-01742992

<https://shs.hal.science/halshs-01742992>

Submitted on 26 Mar 2018

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.

UNIVERSITE PIERRE MENDES FRANCE DE GRENOBLE

RAPPORT FINAL

LA SYNDICALISATION A LA CFDT
DANS LES ANNEES 1990

Juin 1993

Dominique LABBE
Jacques DERVILLE
Maurice CROISAT

Etude financée par l'IRES et réalisée pour la CFDT
(convention n° 91/1.5 (B) du 22 octobre 1992)

C.E.R.A.T.

(Centre d'Etudes et de Recherche sur le Politique, l'Administration et le Territoire)
Unité associée au CNRS n°978

Domaine universitaire, BP 45, 38402 St Martin d'Hères Cédex, tel 76.82.60.70.

SOMMAIRE

Introduction	9
Chapitre I. L'enquête, les nouveaux adhérents	10
I. Méthodologie	11
A. L'échantillon et la démarche	12
B. Les questionnaires	15
II. Les enquêtés, leurs réponses	15
A. L'échantillon	15
B. La vie syndicale des nouveaux adhérents	22
Chapitre II. Les demandes des nouveaux adhérents	27
I. Les raisons de l'adhésion	31
A. Le poids de l'environnement professionnel	31
B. Les valeurs syndicales	35
C. Les valeurs collectives	37
II. Le choix de la CFDT	45
A. La priorité au professionnel	45
B. L'ouverture, la tolérance	46
C. Une force qui compte	47
D. Le réalisme et l'aspect constructif	48
E. L'équipe syndicale	53
Appendice. L'image de la CFDT chez les nouveaux syndiqués	57
Chapitre III. Les stratégies de syndicalisation	59
I. Les deux traditions syndicales	59
A. Le syndicalisme d'industrie	60
B. Le syndicalisme autogestionnaire	64
II. Les types émergents	67
A. Le syndicalisme de réseau	67
B. L'élite gestionnaire	72
C. Le syndicalisme d'ouverture	76
III. Interprétation et élargissement	80
A. Portée de la typologie	80
B. L'articulation des IRP et l'avenir du syndicalisme d'adhérents	84
C. La contribution des autres organes syndicaux	86

Chapitre IV. La rotation des adhérents	89
I. Les nouveaux adhérents sont-ils fidèles ?	89
A. Les résultats de nos enquêtes	90
B. Une vérification théorique	96
II. La syndicalisation en France	101
A. Les effectifs "officiels" et la population active	101
B. Estimation du taux de rotation des effectifs syndiqués	107
Chapitre V. Implantation et audience de la CFDT	113
I. L'audience de la CFDT parmi les salariés	113
A. L'audience totale	115
B. L'audience effective	116
II. L'implantation de la CFDT dans les entreprises	118
A. La mesure globale des implantations	116
B. Caractéristiques sectorielles et locales de l'implantation	123
C. Les liens entre implantation et audience	133
Chapitre VI. Les facteurs de la resyndicalisation	141
I. Les attentes des nouveaux adhérents	143
A. Pourquoi adhèrent-ils ?	143
B. L'histoire personnelle	146
II. L'offre syndicale	147
A. Les incitations à l'adhésion	148
B. L'institutionnalisation	150
III. L'arrière-plan de la syndicalisation	152
A. La situation de l'établissement	153
B. L'organisation syndicale	154
C. La situation économique et sociale	156
Conclusion	159
Annexes	
1. Les principaux syndicats ayant servi de support à l'enquête	163
2. Sources du chapitre consacré aux effectifs syndicaux	165
3. Guide d'entretien avec les nouveaux adhérents	169
4. Guide d'entretien avec les responsables de section et de syndicat	177

Remerciements

Nous remercions la Confédération CFDT qui a permis cette étude et tout spécialement MM. Jean-René Masson, Claude Mennequier et Jacques Bass pour l'aide et l'attention qu'ils ont prêtées à notre recherche.

Cette enquête n'aurait pu être réalisée sans l'accueil ouvert et la coopération bienveillante que nous ont accordés de nombreuses organisations de la CFDT. Nous voudrions mentionner spécialement Mme Danièle Monnet (UD Isère) et MM. Jean-Paul Peulet (UD Ain) et Jean-Pierre Toubhans (UD Haute-Savoie) dont l'appui nous a été précieux.

Les auteurs tiennent à remercier MM. Jean-Charles Basson, Gilles Nézosi et Jean-Yves Sabot qui ont réalisé une bonne partie des entretiens avec les nouveaux adhérents et nous ont restitué fidèlement leurs propos.

Enfin, nous voudrions manifester notre reconnaissance à tous les responsables de syndicats et de sections syndicales ainsi qu'à tous les nouveaux adhérents qui ont bien voulu répondre, sans se lasser, à nos questions et nous faire partager un peu de leur vie et de leur expérience. Sans leur patience et leur confiance, cette étude n'aurait pu voir le jour.

INTRODUCTION

Cette recherche, commencée en 1991, a été inspirée par une idée simple : il y a des établissements et des équipes syndicales qui ne sont pas frappés par la désyndicalisation. Ces expériences réussies méritaient d'être étudiées. Autrement dit, nous voulions aller voir des syndicats où «ça marche» et comprendre «comment ça marche». Ce souhait a rencontré l'intérêt de la Confédération CFDT qui observe une progression de ses effectifs depuis 1989¹.

En 1991, elle nous a confié, sur ce thème, une "étude de prédéfinition"² qui a débouché sur des conclusions provisoires et sur la proposition d'une enquête plus ambitieuse dont la «faisabilité» était démontrée.

Cette première étude se concluait par un constat : la resyndicalisation était, en 1990-91, un phénomène limité à quelques groupes sociaux et secteurs d'activité. L'adhésion était plutôt la conséquence d'une sollicitation de l'équipe syndicale que le fruit d'une démarche positive. Elle était également le fait de personnes affrontées à des problèmes professionnels et qui, pour la plupart, ne s'intéressaient guère au projet de la CFDT. L'équipe syndicale de base semblait donc jouer le premier rôle dans le maintien et l'augmentation des effectifs syndiqués.

En fonction de ces premiers constats, il était suggéré de poursuivre la recherche dans deux directions.

— D'une part, nous proposons d'entreprendre une série d'études monographiques sur plusieurs syndicats et sections judicieusement choisis afin de couvrir un champ de syndicalisation aussi vaste que possible. L'étude devait d'abord porter sur les nouveaux adhérents afin de répondre à deux grandes questions : «Qui sont-ils ?» et «Pourquoi

¹ Dans le numéro du 3 juin 1993 de *Syndicalisme Hebdo*, la CFDT annonce une progression des adhérents de 2,58% par rapport à 1991. Une croissance est enregistrée pour la quatrième année consécutive (voir également, Jean KASPAR, "1991, une nouvelle progression", *Syndicalisme Hebdo*, 17 juillet 1992. En 1988 la CFDT revendiquait 535.527 adhérents et 586.147 en 1992, soit une croissance totale de +9,5% sur 4 ans. Le calcul a été fait sur le nombre de timbres payés à la trésorerie confédérale et, si une part de cette progression reflète bien l'augmentation du nombre des syndiqués, une part peut être imputable à la fidélisation des adhérents et à la généralisation progressive du prélèvement automatique sur compte-chèque. Nous consacrons un chapitre du rapport à la discussion de ce problème.

² Maurice CROISAT, Jacques DERVILLE, Dominique LABBE, *La CFDT : vers la resyndicalisation ? Etudes de pré-définition*, Grenoble CERAT, mai 1992.

adhèrent-ils ?». Elle devait également examiner le rôle des organisations et des pratiques syndicales : pourquoi et comment certaines sections réussissent-elles à augmenter leurs effectifs ? Il s'agissait enfin de s'interroger sur la contribution de chacune des organisations confédérées dans la syndicalisation.

Après avoir présenté la méthodologie de l'enquête dans un premier chapitre, nous analysons les attentes des nouveaux adhérents (chapitre II), puis les pratiques syndicales et leur portée sur la syndicalisation (chapitre III).

— D'autre part, seconde direction de recherche, nous voulions mettre en chantier une étude statistique et théorique du problème. Cette étude devait comporter deux volets.

En premier lieu, nous voulions lancer une étude rétrospective, remontant aussi loin que possible, et portant sur les effectifs de quelques syndicats et sections. Parallèlement, il fallait réfléchir à un cadre intellectuel d'ensemble capable d'accueillir ces données partielles et débouchant sur la mesure de la fidélité probable des syndiqués et de la syndicalisation réelle en France. Le chapitre IV présente l'état actuel de cet axe de recherche. Le lecteur n'y trouvera pas de certitudes sinon négatives : la rotation des adhérents est certainement plus faible qu'on le dit ; jusqu'à ces dernières années, la syndicalisation a été plus importante qu'on le pense.

En second lieu, nous voulions poursuivre la réflexion, esquissée il y a un an, à propos de la présence des organisations syndicales sur le lieu du travail. Le chapitre V apporte des éléments neufs sur l'implantation sectorielle et régionale de la CFDT. Les liens entre audience et implantation sont clairement mis en lumière.

Notre ambition ultime était de parvenir à un «modèle général de la syndicalisation». Ce modèle est esquissé dans le dernier chapitre du rapport.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

L'ENQUETE, LES NOUVEAUX ADHERENTS

A moins de les rencontrer tous, comment dire qui sont les nouveaux adhérents de la CFDT ? Le bon sens suggère que la réponse pourrait être trouvée dans un sondage... Certes, ce serait une bonne solution mais, pour constituer leurs quotas, les sondeurs s'appuient sur une connaissance préalable de la population de référence — pas de sondage sans recensement — et il n'y a aucun recensement des syndiqués, encore moins des derniers venus ! D'ailleurs la technique du sondage n'est pas toujours satisfaisante : les vastes enquêtes sur échantillon représentatif sont coûteuses et alignent parfois des chiffres énigmatiques. Alors, puisque le sondage ne paraît pas possible, pourquoi ne pas réaliser quelques monographies dans des organisations judicieusement choisies ? Faut-il rappeler que, d'une série d'observations limitées, il est logiquement impossible de tirer des lois générales : voilà qui semble condamner la monographie !

Concilier les deux approches en évitant au moins en partie leurs inconvénients mutuels, c'est ce que nous avons tenté de faire à l'échelle de nos moyens. De la monographie, nous avons retenu la profondeur et la durée de l'observation, la largeur de vue, la diversité des données et des informations, l'importance des terrains. De l'enquête par sondage, nous avons essayé de respecter l'exigence de représentativité, l'impératif de normalisation du questionnement, les avantages du raisonnement hypothético-déductif, notamment dans l'élaboration des grilles d'observation et d'interprétation ou encore la recherche d'une quantification même grossière. Ce dialogue du terrain et du laboratoire n'a pas toujours été facile, surtout que pesaient des contraintes impératives de délais et de budget. Au bout du compte, la part du «bricolage» est sans doute importante mais le projet de départ n'a pas été oublié en route. Le résultat constitue un tableau assez fiable des nouveaux adhérents de la CFDT.

Dans ce chapitre préliminaire, nous présentons la méthodologie de l'enquête, les principales caractéristiques des nouveaux adhérents ainsi que les circonstances de leur adhésion. Cette «demande de syndicalisation» sera analysée plus en détail dans le chapitre suivant.

I. METHODOLOGIE

A l'issue de la pré-enquête menée en 1992, deux méthodes étaient envisageables pour une étude de plus grande ampleur, s'inspirant des principes qui viennent d'être rapidement évoqués.

En premier lieu, il était possible d'envisager quelque chose qui se rapprochait de l'enquête par sondage. Considérant que la majorité des nouveaux adhérents acceptent le prélèvement automatique de la cotisation sur le compte-chèque, il était possible de tirer au hasard un vaste échantillon et de lui administrer un questionnaire. Certes cet échantillon n'aurait pas été vraiment représentatif— la proportion des adhérents au PAC est très variable suivant les secteurs d'activité et les CSP — mais on s'en serait rapproché un peu. Ainsi la CFDT aurait pu obtenir des réponses relativement assurées à une partie des questions qu'elle se pose.

En plus du coût élevé, une telle procédure n'est pas sans inconvénients qu'il n'est pas inutile d'évoquer car ils permettront de mieux comprendre la méthode finalement adoptée. En premier lieu, la démarche aurait été peu respectueuse du fédéralisme de la CFDT. Avant d'adhérer à la Confédération, le syndiqué adhère à un Syndicat et il n'est pas évident que tous les Syndicats, UD ou Fédérations eussent accepté de bon cœur que la Confédération s'adresse directement à leurs adhérents de base même par le truchement d'un organisme indépendant et avec la garantie de l'anonymat. De plus, nous avons remarqué que, encore aujourd'hui, un certain nombre d'adhérents préfèrent garder leur adhésion confidentielle et réagissent mal quand ils s'aperçoivent que leur appartenance à la CFDT est connue par des tiers : les enquêteurs risquaient donc de se heurter à un nombre non négligeable de refus et de provoquer quelques «incidents diplomatiques». Mais, surtout, lancer une telle enquête postule que le syndiqué est la clef qui permet de comprendre l'adhésion, que les raisons de celle-ci résident essentiellement dans sa personnalité, sa situation sociale ou professionnelle, ses motivations intellectuelles... Or, notre pré-enquête a montré que ce n'est pas toujours le cas. La majorité des adhésions s'expliquent aussi, voire avant tout, par l'action des équipes syndicales ; l'adhésion est généralement le résultat d'une interaction réussie entre des syndicalistes et un salarié. D'où l'impossibilité de laisser de côté la section syndicale et le "tissu" syndical local : Syndicat, UL, UD, etc... L'enquête doit également porter sur cet aspect sous peine de laisser échapper une part essentielle du phénomène.

C'est pourquoi, en définitive, nous avons proposé une enquête plus qualitative mais aussi plus respectueuse de la culture syndicale. Les enquêtés ne sont pas choisis au hasard, ils sont sélectionnés dans un double but. On essaie de parvenir, par le raisonnement, à une composition aussi proche que possible de ce que le tirage au sort aurait pu donner mais en travaillant sur un nombre plus restreint de personnes. En contrepartie, on gagne en profondeur de champ puisque l'enquête ne se réduit plus à un bref face-face entre l'enquêteur et le sondé. Ce dernier n'est pas arbitrairement séparé de son environnement professionnel et de sa section : on essaie de saisir l'ensemble.

A. L'échantillon et la démarche

La démarche se déroule en quatre temps : les unions départementales, les syndicats, les sections, les adhérents.

En premier lieu, nous avons rencontré les responsables des trois UD retenues pour discuter avec eux des objectifs de l'enquête, faire le point sur leur action en faveur de la syndicalisation et choisir de manière raisonnée les syndicats et les sections susceptibles de participer à l'enquête pour atteindre à une certaine représentativité. Puis, assurés du soutien de l'UD, nous avons rencontré les responsables des syndicats sélectionnés. Outre le choix des sections les plus adaptées, nous avons interrogé ces responsables sur l'évolution de leurs effectifs, leur organisation et leur fonctionnement ainsi que sur les actions spécifiques entreprises en faveur de la syndicalisation. La même opération a été effectuée auprès des responsables des sections choisies. Outre les renseignements concernant la vie syndicale, nous leur avons demandé de nous indiquer leurs nouveaux adhérents. La consigne était de ne pas faire de tri et de nous communiquer tous les noms afin de ne pas introduire de distorsion.

Ce cheminement peut paraître assez lourd et passablement protocolaire. Nous procédons ainsi depuis huit ans et, à l'expérience, la procédure s'est révélée être gage de succès puisqu'aucun des responsables et des militants concernés ne nous a refusé son concours.

Comme lors de la pré-enquête, nous avons constitué assez empiriquement un échantillon en recherchant sinon une représentativité introuvable — en l'absence de renseignements précis sur les adhérents de la CFDT et plus encore sur les nouveaux adhérents — du moins une diversité, aussi grande que possible, des hommes, des situations et des établissements. Le choix a d'abord porté sur des syndicats et des sections où semble se produire un nombre

appréciable de nouvelles adhésions. Ainsi avons-nous retenu 17 sections représentant une gamme très large d'établissements : de la petite mairie rurale au grand centre hospitalier régional ; de la plus grande entreprise régionale de construction électrique à la chaudronnerie industrielle sous-traitante de l'automobile, de la société de service informatique à l'entreprise de nettoyage employant surtout des immigrés, nous avons couvert un spectre extrêmement large incluant même des situations relativement originales (le tableau I.1 ci-dessous résume ces caractéristiques). Au total, 70 nouveaux syndiqués ont été interrogés pour la première fois.

Nous y avons ajouté les résultats de 33 entretiens réalisés auprès des personnes déjà interrogées l'année précédente. En effet, au printemps 1992, nous avons rencontré 40 nouveaux syndiqués. Il a paru intéressant de savoir ce qu'étaient devenues ces personnes durant l'année écoulée. Étaient-elles toujours adhérentes et, dans l'affirmative, leur relation avec la CFDT avait-elle évolué de manière significative ? Cette sorte de "mini-pannel" présentait un intérêt supplémentaire. Il devait nous fournir quelques renseignements sur la fidélité des adhérents et sur le rôle du temps dans la syndicalisation. En effet, les observations sont faites à un moment donné et la faible "profondeur de champ" est l'un des inconvénients de la méthode utilisée. Finalement, 3 des 40 personnes interrogées l'an dernier ont refusé de nous accorder un nouvel entretien (d'après le responsable de leur section, ces personnes sont toujours adhérentes). Quatre autres ont quitté la CFDT ; trois d'entre elles ont pu être retrouvées — les explications de leur départ seront discutées dans le chapitre consacré à la fidélité des adhérents. Les autres ont répondu au nouveau questionnaire.

L'ensemble des réponses forme un échantillon de 103 personnes, ayant adhéré à la CFDT depuis moins de trois ans. La suite de ce chapitre en présente les principales caractéristiques.

B. Les questionnaires

Comme nous l'avons dit en introduction, nous avons voulu harmoniser, autant que possible, le questionnement pour parer au danger d'«impressionnisme» que comporte toute enquête de terrain de caractère monographique. Dans ce but, l'équipe chargée de l'enquête a utilisé deux questionnaires destinés aux entretiens avec les militants de sections et avec les nouveaux adhérents (ces documents sont reproduits en annexe du rapport). Les entretiens ont été enregistrés et leur contenu

intégralement transcrit. Assez souvent, ce texte a été envoyé aux interviewés pour leur demander s'il ne contenait pas d'erreur et s'ils acceptaient que le contenu en soit utilisé (sous réserve que l'anonymat soit préservé).

1. Le questionnaire administré aux nouveaux adhérents

Ce questionnaire se compose de deux niveaux :

- le premier, directif, concerne les questions d'identification, le profil socio-professionnel, un premier niveau de questionnement sur les principaux sujets ;

- le second est semi-directif. Pour toutes les questions intéressantes, des consignes de relance sont prévues qui doivent permettre aux enquêtés d'expliquer et d'illustrer leur réponse. Il s'agit donc d'un véritable entretien.

Les questions utilisent les principales conclusions déjà retirées des enquêtes précédentes. Après avoir évoqué les circonstances et les motivations de l'adhésion, on insiste tout spécialement sur les problèmes professionnels, la sociabilité et l'équipe syndicale :

- les problèmes professionnels : outre le minimum de renseignements permettant de tracer le profil socio-professionnel de l'enquêté (niveau d'études, profession, déroulement de carrière), les attentes professionnelles font l'objet d'un questionnement plus approfondi : jugement sur le travail exercé, avenir professionnel souhaité, appréciations sur le travail, les responsabilités, le niveau de rémunération...

- la sociabilité : à travers les rencontres sur le lieu du travail, les personnes avec qui l'on discute, l'utilisation des oeuvres sociales, les rencontres hors de l'établissement, nous cherchons à savoir quelle est la sociabilité de l'enquêté et si celle-ci s'est transformée à la suite de son adhésion ;

- l'équipe syndicale : nous avons posé un nombre important de questions concernant la manière dont l'adhérent perçoit l'activité et la personnalité de l'équipe syndicale. Nous cherchons également à savoir quel est l'engagement de l'adhérent dans le travail syndical notamment la prise de responsabilités, la participation aux réunions de sections, la lecture de l'information syndicale.

2. Le questionnaire destiné aux responsables de section

Si les rencontres avec les responsables des UD et des syndicats se sont déroulées d'une manière informelle, nous avons voulu formaliser les entretiens avec les responsables des sections. Pour chacune des 17 sections choisies, nous avons réalisé au total plus d'une trentaine d'entretiens. Pour pouvoir se partager ce travail tout en rendant le matériau recueilli comparable et systématisable, il a été décidé de procéder selon un guide d'entretien (également reproduit en annexe). Il ne s'agit pas d'un véritable questionnaire mais d'un guide beaucoup plus souple que celui destiné aux nouveaux adhérents. Outre les questions concernant le responsable interrogé, il porte essentiellement sur :

- les caractéristiques de l'établissement, son effectif, son évolution technique...

- la section : manière dont elle est organisée, partage des responsabilités, effectifs, résultats électoraux, actions en faveur de la syndicalisation, articulation des différentes institutions de représentation du personnel. Nous avons particulièrement insisté sur le travail syndical : temps consacré aux différentes fonctions, partage des tâches, fréquence des réunions... Cela nous permettra de dresser une typologie des sections syndicales dans notre chapitre consacré aux «stratégies de syndicalisation» ;

- les relations avec les autres échelons de la CFDT : Syndicat, Fédération, UD, URI, Confédération.

Naturellement, nous avons également recueilli un matériau qualitatif considérable : exemples de tracts, de journaux d'entreprise, listes d'adhérents, etc. Mais il a fallu résister à la tentation de réaliser un «rapport dans le rapport» : nous nous sommes concentrés sur la syndicalisation et les nouveaux adhérents. Dans la suite de ce chapitre préliminaire, nous présentons les principales caractéristiques de ces nouveaux adhérents et leurs réponses aux questions posées.

II. LES ENQUETES, LEURS REPONSES

Le lecteur trouvera ci-dessous une synthèse des réponses apportées par les 103 enquêtés nouveaux adhérents. Il s'agit ici d'un tableau essentiellement statistique. Le prochain chapitre reprendra les éléments clefs, il reviendra sur les paroles des interviewés et en livrera une interprétation plus en profondeur.

A. L'échantillon

La ventilation des enquêtés par départements, syndicats et sections est récapitulée dans le tableau I.1.

Tableau I.1 Ventilation des enquêtés par UD, syndicats et sections

Départements	Syndicats	Sections	Nouveaux adhérents
Ain	Santé	1	7
	Interco	4	19
	Métaux	1	2
Total Ain		6	28
Isère	Commerce-Services	3	13
	Métaux	4	24
	Santé	2	21
Total Isère		9	58
Haute-Savoie	Métaux	2	17
Total général	7	17	103

Du point de vue professionnel, deux syndicats dominant : la Santé et Interco représentent 46% de l'échantillon. En cela nous retrouvons la tendance qui se manifeste au niveau confédéral puisque ces deux fédérations contribuent à elles seules à plus de la moitié de la croissance des effectifs enregistrée ces dernières années par la Confédération... Le poids des métaux (41%) vient d'une caractéristique locale — la région est une région industrielle — et d'un aléa dans la réalisation de l'enquête. Enfin les Commerce-Services — où se manifeste un flux d'adhésions nouvelles plus modeste — représentent surtout un très vaste champ de syndicalisation qu'il nous a paru intéressant d'analyser...

1. Sociologie des nouveaux adhérents

Nous voudrions formuler une remarque préliminaire : vu la faiblesse numérique de l'échantillon, nous n'avons effectué que des tris à plat. Quelques croisements ont été réalisés lorsque certaines proportions semblaient particulièrement caractéristiques (notamment pour le sexe). Naturellement, il ne faut pas prêter à ces chiffres une précision qu'ils n'ont pas. Ils dessinent quelques grandes tendances qui nous semblent relativement assurées mais nous mentionnerons à plusieurs reprises les incertitudes qui pèsent sur bien des résultats...

Etant donné que l'effectif total est très proche de 100, les chiffres absolus et relatifs sont pratiquement identiques.

L'échantillon comporte 54 hommes et 49 femmes. Nous retrouvons au bout du compte, les caractéristiques déjà soulignées lors de notre première enquête. L'importance numérique des femmes s'explique en premier lieu par le poids de la Santé, d'Interco et des Commerce-Services dans lesquels l'emploi féminin prédomine très largement. Cependant, nos chiffres ne sont certainement pas très éloignés de ce qui se passe dans l'ensemble de l'organisation puisque ces trois fédérations semblent fournir, à elles-seules, la majorité des gains en adhérents réalisés depuis 4 ans. Certes, il ne faut pas confondre ces proportions — qui concernent les nouveaux adhérents — avec la composition d'ensemble de la CFDT. Cette dernière reflète encore la forte masculinité de l'adhésion syndicale jusqu'à ces dernières années. Etant donné la lenteur du renouvellement des effectifs — que nous discutons dans un prochain chapitre —, le nombre des femmes dans l'organisation n'augmentera probablement qu'assez lentement et cette «féminisation» ne se répercutera dans les échelons supérieurs qu'avec plus de lenteur encore. Le mouvement n'en est pas moins intéressant.

Outre le poids important des femmes, l'échantillon se caractérise par un âge relativement élevé : les nouveaux adhérents ont 40 ans en moyenne. De ce point de vue, nous n'avons pas observé de différence entre les hommes et les femmes. En ce qui concerne l'âge, l'échantillon présente une relative concentration autour la moyenne : plus des deux tiers des enquêtés ont entre 31 et 48 ans avec un pic dans la tranche des 35-45 ans. A l'inverse, 12 enquêtés seulement ont moins de 30 ans et 19 ont plus de 50 ans ... Autrement dit, la resyndicalisation ne semble pas concerner toute la population active, elle est essentiellement le fait de la génération du "baby-boom". Alors que, jusqu'aux années 1970, la première adhésion suivait d'assez près l'entrée dans la vie active, on voit qu'il n'en est plus de même depuis une quinzaine d'années. Dès lors, on peut se demander si une bonne partie du mouvement de

resyndicalisation ne serait pas une sorte de «mouvement de rattrapage». L'essentiel pour le syndicalisme resterait alors à faire : reconquérir les moins de trente ans et, surtout, les jeunes arrivant sur le marché du travail.

Cependant, le mouvement de resyndicalisation ne touche pas non plus toutes les professions salariées mais, de manière privilégiée, les couches moyennes et supérieures du salariat. Un indice en est fourni par le niveau d'études relativement élevé des enquêtés (tableau I.2).

Tableau I.2 Niveau de formation des enquêtés.

Niveau	Hommes	Femmes	Total
Primaire seul	21	18	39
Brevet ou CAP	10	8	18
Baccalauréat	11	8	19
Supérieur	12	14	26

Quarante-cinq pour cent des nouveaux adhérents ont le niveau bac ou ont fait des études supérieures. C'est nettement plus élevé que la moyenne de la population active française, même en tenant compte d'une tendance naturelle, que connaissent bien les sociologues, à une sorte d'«auto-surqualification». Comme nous allons le voir en analysant la profession des enquêtés, ce haut niveau de qualification correspond à un changement dans les catégories professionnelles syndicalisées. Dans l'industrie elle-même, il semble d'ailleurs que l'on assiste à un glissement vers les OHQ et surtout vers les techniciens, les cadres moyens voire les ingénieurs...

Le niveau de formation des femmes est assez systématiquement supérieur à celui des hommes. Cela s'explique essentiellement par la prédominance des diplômées dans le personnel de santé et des collectivités locales. Tout cela rejaillit sur le profil professionnel des nouveaux adhérents (tableau I.3).

En définitive, le tableau n'apporte pas vraiment de surprise : chez les hommes, les ouvriers sont les plus nombreux et les employés chez les femmes. Mais il y a un équilibre entre les deux sexes chez les cadres moyens et supérieurs. Là encore, la prédominance du tertiaire et du secteur public (ou para-public) explique cet équilibre.

Tableau I.3 Catégories professionnelles des nouveaux adhérents.

Catégories :	Hommes	Femmes	Total
Ouvriers, personnel de service	23	11	34
Employés	8	18	26
Techniciens, cadres moyens	15	13	28
Ingénieurs, cadres supérieurs	8	7	15

2. La vie professionnelle des nouveaux adhérents

En ce qui concerne le déroulement de la vie active, les nouveaux adhérents se partagent en deux groupes d'égale importance. D'une part, la moitié de l'échantillon a eu une vie professionnelle stable ou relativement stable (un ou deux emplois depuis l'entrée dans la vie active). D'autre part, l'autre moitié a connu trois emplois et plus et ils sont 20 à être passés par au moins cinq emplois différents (nous ne comptons pas les changements d'établissements dans la même entreprise ou la même administration). La proportion des «instables» est donc assez forte. Même si certains s'en font une sorte de philosophie, la plupart semblent en souffrir et la syndicalisation est manifestement de leur part une recherche de stabilité. Nous verrons, dans notre prochain chapitre que cette soif de sécurité est une dimension importante de la «demande de syndicalisme» ;

Si on laisse de côté les six enquêtés qui ne savent pas quoi répondre quand on leur demande s'ils sont satisfaits de leur emploi, 61 se déclarent satisfaits et 36 répondent par la négative. La majorité de ces mécontents sont des ouvriers ou des personnels de service. Les femmes semblent légèrement plus pessimistes, ou plus réalistes que les hommes.

Lorsqu'on les interroge sur l'avenir, un quart des enquêtés affirme qu'il ne sait pas de quoi celui-ci sera fait. Un tiers seulement l'envisage avec optimisme et 4 sur 10 se déclarent pessimistes : soit ils jugent que leur carrière est terminée, soit ils estiment que leur situation ne peut que se dégrader. On peut interpréter ce pessimisme comme étant un reflet de la conjoncture économique fort morose du début de l'année 1993 mais aussi comme la traduction d'un des ressorts de la resyndicalisation : bien souvent, une réponse négative ne porte pas tant sur la carrière personnelle mais se justifie par la crise hospitalière, les conséquences négatives de la décentralisation ou l'incertitude

concernant l'avenir d'établissements appartenant à des grands groupes que l'on craint de voir fermer, ou encore par l'inquiétude provoquée par des rumeurs alarmistes sur la santé de l'entreprise, le carnet de commandes, etc...

3. La sociabilité des nouveaux adhérents

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la sociabilité des nouveaux adhérents représentait l'une des principales questions posées : les nouveaux syndiqués qui rejoignent la CFDT ont-ils des prédispositions à l'engagement du fait de leur sociabilité ou de leur idéologie ?

Quatre dimensions sont prises en compte :

— En premier lieu, nous envisageons les relations sociales.

Nous avons demandé aux enquêtés de préciser avec qui ils avaient l'habitude de discuter sur le lieu du travail et s'ils retrouvaient des collègues de travail en dehors de l'entreprise, pendant leurs loisirs par exemple. La synthèse de ces réponses conduit à distinguer 4 situations présentées dans le tableau I.4 :

Tableau I.4 les relations sociales des enquêtés

Relations avec les collègues de travail :	Effectifs
Non-réponse	11
Aucune ni dans l'établissement, ni en dehors	27
Hors de l'établissement mais pas sur le lieu du travail	6
Dans l'établissement, mais pas au dehors	34
Dans l'établissement et au dehors	25

Plus du quart des enquêtés déclarent s'en tenir aux strictes relations professionnelles, ne bavardent jamais avec leurs collègues et ne voient personne de leur établissement en dehors des heures de travail. Généralement, ces personnes semblent repliées sur leur famille. Elles déclarent toutes que leur adhésion à la CFDT n'a rien changé à leur vie sociale. On ne trouve pas parmi elles des adhérents ayant accepté des responsabilités.

Un tiers, c'est-à-dire la majorité relative, limite ces contacts au lieu du travail et ne rencontre pas de collègues en dehors de l'établissement. Le souci de ne pas parler "boulot" en dehors du travail est souvent affirmé. Là encore, l'adhésion syndicale ne semble avoir modifié en rien la sociabilité de la plupart de ces adhérents : le cercle des gens avec qui l'on parle en confiance est souvent restreint à une ou deux personnes.

Enfin, un quart des enquêtés seulement entretient des relations avec les collègues aussi bien dans l'établissement qu'au dehors. C'est dans cette dernière catégorie qu'on retrouve la majorité des gens ayant accepté un mandat, les utilisateurs des oeuvres sociales aussi bien que les adhérents au plus grand nombre d'associations... C'est à ce niveau que l'on rencontre les gens pour qui l'adhésion à la CFDT a changé quelque chose. Pour certains, nous verrons que c'est l'occasion d'une sorte de nouvelle vie...

— En second lieu, nous avons mesuré l'utilisation des oeuvres sociales.

Tous les établissements dans lesquels nous avons enquêté disposent d'une structure plus ou moins équivalente au CE. Pourtant, 16 nouveaux syndiqués ignorent même son existence. Soixante enquêtés, c'est-à-dire la grande majorité, connaissent l'existence du comité mais déclarent ne jamais utiliser les services offerts. Treize utilisent les services — notamment voyages, vacances, sports et activités pour les enfants — sans s'investir dans le fonctionnement. Enfin quatorze participent au fonctionnement dont 12 sont des élus et deux des bénévoles animant une commission. Ces chiffres peuvent surprendre par leur faiblesse. Mais, en définitive, les nouveaux adhérents ne semblent pas différents de la majorité des salariés : peu au fait des institutions sociales dans leur entreprise et des services offerts, ils sont, dans leur grande majorité, incapables de dire qui gère la cantine ou tel ou tel service qu'ils utilisent quotidiennement...

Tableau I.5 Utilisation des oeuvres sociales

Relations avec le CE ou équivalent :	Effectifs
Non-réponse ou ne savent pas s'il existe en un	16
Connaissent son existence mais déclarent ne pas l'utiliser	60
Utilisent mais n'aident pas à son fonctionnement	13
Participent à son fonctionnement	14

— En troisième lieu, une question portait sur la vie associative.

Pratiquement la moitié des nouveaux adhérents déclare faire partie ou avoir fait partie d'une association et en cite le nom. Le fait que la majorité de l'échantillon (57 personnes) ne peut citer aucune organisation dont elle est ou aurait été membre ne signifie pas que certains n'ont pas adhéré à une association sportive, MJC ou parents d'élèves. Mais, lorsqu'on leur pose la question, cette adhésion est si peu marquante qu'ils ne s'en souviennent pas. Pour les autres, les associations de parents d'élèves sont les plus citées, puis les clubs sportifs et, enfin, les institutions culturelles comme les MJC. Pratiquement aucune de ces personnes n'a mémoire d'avoir appartenu à une organisation de jeunes (scouts, JAC, JOC, etc).

En cela, les nouveaux adhérents diffèrent fondamentalement de leurs aînés que nous avons interrogés il y a quelques années. Pour les anciens adhérents de la CFTC-CFDT des années 1960-70, la vie associative était une dimension essentielle de leur engagement. Elle l'est probablement encore pour les 14 enquêtés qui déclarent deux adhésions ou plus. Ce petit noyau représente la survivance d'une tradition ancienne de multi-adhésions chez les militants de la CFDT.

— Enfin, nous nous sommes intéressés aux positions politiques.

La question qui était posée portait non pas sur les votes mais sur le sentiment de proximité partisane. En cas de réponse trop évasive, l'enquêteur pouvait demander des précisions en citant des partis voire demander quel avait été le vote aux dernières consultations. Les réponses sont résumées dans le tableau I.6 ci-dessous.

Tableau I.6 Les proximités partisans des nouveaux adhérents

Position politique	Effectifs
Non réponse, sans opinion ou n'est pas électeur	28
Extrême-gauche	3
Parti communiste	3
Parti socialiste	45
Ecologistes	9
Centristes	7
Gaullistes	6
Front national	2

Si l'on enlève les quatre étrangers qui figurent dans l'échantillon, il reste 24 «indifférents», ce qui est une proportion assez importante et relativement neuve. La forte majorité relative en faveur du parti socialiste s'accompagne souvent de commentaires désabusés sur le passage au pouvoir de ce parti. Il n'en reste pas moins que les nouveaux adhérents ressemblent beaucoup sur ce point à leurs aînés : ils sont nettement plus à gauche que la moyenne des salariés. Cependant les 9 sympathisants des écologistes et les 15 de la droite, voire de l'extrême-droite, montrent que l'influence de la CFDT n'est pas limitée à la gauche non-communiste. Ce relatif éclatement est également la preuve que le lien entre préférence politique et adhésion syndicale n'est peut-être pas aussi évident qu'on le dit souvent.

Remarquons également que, en réponse à la question sur l'adhésion à une autre organisation, aucun enquêté ne déclare être actuellement membre d'un parti politique. Trois personnes indiquent l'avoir été dans le passé : un ancien anarchiste et deux socialistes.

B. La vie syndicale des nouveaux adhérents

Une série de questions portaient sur les circonstances et les motivations de l'adhésion. Puis, l'on a cherché à savoir quelle part l'enquête prend à la vie syndicale.

1. Les circonstances de l'adhésion

Nous avons voulu répondre ici à trois grandes questions :

En premier lieu, l'enquêté a-t-il déjà été syndiqué ?

La question permet de juger de la mobilité des syndiqués et, éventuellement, de la «puissance d'attraction» de la CFDT sur les adhérents des autres organisations. Les réponses sont récapitulées dans le tableau I.5

Pour les trois quarts, l'adhésion à la CFDT est la première. Sur les 27 qui ont déjà adhéré auparavant, il y a une écrasante majorité d'hommes qui viennent en priorité de la CGT. Cela s'explique en partie par le poids des industries métallurgiques et connexes dans l'échantillon ; c'est aussi la manifestation d'un courant ancien qui, depuis les années 1950, amène d'anciens cégétistes non-communistes dans les rangs de la CFDT.

Tableau I.5 Les nouveaux syndiqués ont-ils adhéré antérieurement à une organisation syndicale ?

Adhésion antérieure :	Hommes	Femmes	Total
Aucune	35	41	76
FO	3	1	4
CGT	11	5	16
CFDT	5	2	7

Quant aux 7 personnes qui avaient rompu provisoirement avec la CFDT, elles expliquent cette rupture par deux raisons qui se rencontrent à peu près aussi fréquemment : le désaccord sur la ligne de la CFDT dans les années 1970-80 et la mobilité professionnelle qui les amènent, à un moment de leur carrière, dans un établissement dépourvu de section CFDT ce qui a interrompu l'adhésion pendant plus d'une dizaine d'années en moyenne... En revanche, dans les nouveaux adhérents du public et du para-public, comme dans les Commerce-Services, on rencontre beaucoup moins d'anciens syndiqués : l'action de syndicalisation se déploie sur un terrain où les traditions syndicales sont beaucoup moins fortes.

Seconde question : quelles ont été les circonstances de l'adhésion ?

Pour 59 enquêtés, l'adhésion a été sollicitée. «Sollicitation» n'est sans doute pas le mot exact — même s'il est employé par les syndicalistes — et, dans la plupart des cas, il vaudrait mieux dire que l'adhésion a été «proposée». La nuance est d'importance : comme nous le verrons dans notre prochain chapitre, les enquêtés apprécient qu'on respecte leur liberté et qu'on ne leur force pas la main. A l'opposé, 44 déclarent que l'adhésion s'est faite de leur propre mouvement, ce qui ne veut pas dire qu'elle n'ait pas été suscitée par la présence ou par l'activité des syndicalistes dans l'établissement ; simplement les enquêtés estiment que la démarche ultime a été de leur propre fait...

Près de six adhérents sur dix déclarent avoir fait appel au syndicat au cours de leur vie professionnelle et plus d'une quarantaine indiquent que l'adhésion coïncide plus ou moins avec cette demande d'aide ou d'information. On peut rapprocher ces chiffres du nombre de personnes qui utilisent les services des CE : la défense et le recours sont en terme de syndicalisation beaucoup plus "payants" que la gestion des oeuvres sociales (même si, dans l'esprit des militants, les deux vont de pair)...

Troisième question : quel événement a déclenché l'adhésion ?

Vingt personnes sont incapables de répondre à cette question — sinon en mentionnant la proposition qui leur en a été faite. Les problèmes personnels — licenciement, sanction, promotion, mutation, salaires... — expliquent 41 adhésions ce qui confirme l'importance décisive du triptyque information-défense-recours dans la syndicalisation. Enfin, 22 enquêtés ont adhéré à l'occasion des élections dans l'entreprise. Il s'agit pour la plupart des nouveaux adhérents qui exercent des mandats. C'est donc la seconde cause d'adhésion.

2. La contribution à la vie syndicale

Pour essayer de mesurer le degré d'engagement du nouveau syndiqué dans son organisation, nous avons utilisé trois questions :

Première question : le nouvel adhérent a-t-il accepté des responsabilités ?

Les réponses sont récapitulées dans le tableau I.6 ci-dessous.

Tableau I.6 Les responsabilités syndicales des nouveaux adhérents

	Hommes	Femmes	Total
Aucune	27	27	54
Elus ou bénévoles au CE	9	5	14
DP, CAP, etc	7	12	19
Section (bureau, DS...)	4	4	8
Cumul	7	1	8

Quarante-neuf nouveaux adhérents assument une responsabilité dans leur établissement. C'est une proportion considérable. Les fonctions semblent plutôt orientées vers les DP pour les femmes et vers le CE pour les hommes, mais le cumul des mandats, réalisé presque exclusivement dans l'industrie au profit des hommes, est la seule différence vraiment significative entre les sexes. Si certains semblent avoir assimilé une expérience considérable en quelques mois, la plupart paraissent peu préparés à ces fonctions surtout électives. Certes, 23 nouveaux élus ont bénéficié d'une formation syndicale, surtout dans le privé. En revanche, dans les secteurs public et para-

public, ces formations de nouveaux militants semblent exceptionnelles : tant du côté des responsables que des adhérents, l'intérêt paraît faible. Trois éléments se conjuguent pour expliquer le phénomène. En premier lieu, le niveau de formation initiale assez élevé du personnel dans le secteur public : l'appétence pour la formation syndicale semble inversement proportionnelle au niveau du diplôme. De plus, le corporatisme imprègne assez profondément certains syndicats du secteur public : seule l'information statutaire intéresse et l'on ne ressent pas de curiosité pour la culture syndicale. Enfin, les dispositions légales accordent aux salariés du privé un certain nombre d'heures pour la formation des nouveaux élus, disposition dont ne bénéficient pas les salariés de la fonction publique ou du secteur para-public.

Seconde question : le nouvel adhérent vient-il régulièrement aux réunions organisées par la section ?

De manière traditionnelle, l'engagement se mesure d'abord au temps consacré à l'organisation et à la participation aux réunions. Les réponses montrent que l'assiduité est très faible : 53 enquêtés déclarent ne pas savoir qu'il y a des réunions ou bien ne jamais s'y rendre ; 24 y vont «parfois» et un 26 «toujours»... Il est vrai que ces chiffres sont difficiles à interpréter car, dans le secteur privé, toutes les sections se réunissent pendant les heures de travail, ce qui réduit de fait l'assistance aux seuls mandatés. Il n'en reste pas moins que ces taux très bas peuvent justifier certaines critiques entendues dans la bouche des militants contre l'utilitarisme et le manque de conscience collective de beaucoup d'adhérents.

Troisième question : le nouvel adhérent s'intéresse-t-il aux informations produites par la CFDT ?

Près de 8 adhérents sur 10 reçoivent au moins un journal de la CFDT par la poste. Dans la majorité des cas, il s'agit de *CFDT-Magazine* auquel s'ajoute souvent un bulletin fédéral. Près d'un adhérent sur deux bénéficie également d'un journal produit plus ou moins régulièrement par la section, journal souvent remis à l'ensemble du personnel — parfois par la poste dans le cas des établissements multiples et dispersés. Le bulletin d'entreprise, présenté comme un petit journal, tend à se substituer de plus en plus aux tracts.

Douze enquêtés déclarent ne rien lire de tout cela et invoquent souvent le manque de temps ; 46 lisent «de temps à autre» ou «feuillettent» ces informations. Seuls 20 nouveaux adhérents déclarent lire «tout» ou «presque tout». Lorsqu'on descend dans le détail, le

bulletin d'entreprise ou le tract semblent plus prisés que l'information fédérale ou confédérale (souvent confondues), les panneaux d'affichage venant largement en dernière position. Le constat d'ensemble peut sembler assez désespérant puisque les syndicalistes, à tous les niveaux, attachent une grande importance à cette information et consacrent beaucoup de moyens et de temps à sa production. Le bilan n'est cependant pas totalement négatif puisque, au-delà de ce noyau de lecteurs fidèles, les autres ne sont peut-être pas aussi indifférents qu'il paraît à la lecture des chiffres. Lorsqu'on leur demande de formuler un jugement sur cette information, 42 la jugent tout à fait positivement, 16 portent un jugement nuancé et seulement 7 un jugement négatif... Il est vrai que 38 n'ont aucune opinion ! Il est donc certain que l'organisation tire de cette information au moins un bénéfice en terme d'image voire de visibilité ou d'occupation du terrain. Mais ce gain semble tout de même ténu et ne peut être mesuré plus précisément...

Au total, quelques conclusions semblent émerger de cette première synthèse des résultats de l'enquête. En premier lieu, le mouvement de resyndicalisation n'intéresse pas également tout le salariat. Il concerne essentiellement des salariés relativement âgés, assez diplômés et travaillant dans le secteur public ou para-public. Si ce mouvement devait se poursuivre, il conduirait à une «féminisation» de la CFDT et à un renforcement du poids des salariés à statut dans l'organisation. En second lieu, la présence des équipes syndicales et leur action de défense et de recours semble le principal facteur de syndicalisation. Enfin, si un quart des nouveaux adhérents s'engage résolument dans le syndicalisme en acceptant des responsabilités, la grande majorité semble très faiblement intégrée dans l'organisation et peu intéressée par l'information qui lui est destinée.

CHAPITRE II

LES DEMANDES DES NOUVEAUX ADHERENTS

A la lecture des interviews des adhérents récents de la CFDT, il semble qu'une tendance à la volatilité apparaisse dans le domaine syndical comme elle se manifeste dans le domaine politique. Cette notion de "volatilité", employée dans le domaine de la sociologie électorale, illustre l'épuisement du modèle ancien de l'électeur français, caractérisé par une forte identification partisane, la nature essentiellement politique des choix effectués et une grande fidélité. Elle témoigne de l'émergence d'un modèle nouveau, celui de l'électeur "consommateur", parfois encore qualifié de "stratège", qui se détermine de moins en moins à partir de critères idéologiques mais hésite, compare, et finalement se montre de plus en plus instable dans ses choix.

Le modèle ancien de l'adhérent était caractéristique du salarié ayant fait l'essentiel de sa carrière dans la même entreprise, ayant adhéré pour des motifs idéologiques et qui reste fidèle à ses choix d'origine. Ce modèle a pratiquement disparu (il ne subsiste, dans notre enquête, qu'auprès d'un certain nombre de responsables de sections dont l'adhésion est relativement ancienne). Par contre apparaît un profil pratiquement opposé : celui du salarié ayant, sur le plan de la carrière, un "ancrage professionnel" beaucoup plus incertain et qui, surtout, a des liens plus distendus avec son organisation syndicale.

Le nouveau syndiqué n'est plus un "adhérent captif", renouvelant d'année en année, de façon plus ou moins automatique, sa cotisation. Sa fidélité, désormais, n'apparaît pas comme définitivement acquise.

Beaucoup de ces adhérents récents, notamment parmi les plus jeunes, ont connu en effet des carrières professionnelles chaotiques, si tant est que l'on puisse employer le terme de "carrière" : anciens intérimaires ayant fini par obtenir leur titularisation ou salariés ayant multiplié les "petits boulots", ils disent parfois "avoir fait tous les métiers ou presque".

L'un d'entre eux par exemple, âgé seulement de 32 ans et aujourd'hui agent de service dans une préfecture, a successivement été employé dans une entreprise de menuiserie, à la découpe du bois, puis il a exercé pendant cinq ans des activités diverses avant de devenir préparateur en matières plastiques, puis technicien, chaque fois dans une nouvelle entreprise du secteur privé.

Une autre adhérente, aujourd'hui employée municipale, a d'abord été ouvrière dans une usine textile, puis vendeuse dans un grand

magasin, secrétaire dans trois structures commerciales différentes et standardiste dans une entreprise d'informatique...

Ayant souvent connu, dans le passé, des métiers fort divers, quelques-unes de ces personnes envisagent, à l'avenir, d'importantes modifications de leur situation professionnelle :

— tel technicien de la métallurgie déclare ainsi “Je ne suis pas particulièrement attaché à son entreprise et je ne m'interdis pas de quitter la région” ;

— telle employée de mairie, interrogée sur son avenir professionnel, répond : “je l'imagine avec éventuellement du mouvement, des changements géographiques. Je n'ai pas envie de rester ici trop longtemps. Je ne me vois pas faire ce métier toute ma vie. Je suis ouverte à différentes choses, je pourrais très bien passer au travail manuel... Je suis prête à changer du tout au tout. Je suis prête à apprendre et à essayer autre chose ; ça peut être aussi bien dans le privé ou semi-privé si la situation est intéressante. Je suis prête à changer”.

— telle autre fait preuve de dispositions d'esprit sensiblement identiques : “... Mon avenir professionnel à court terme, j'envisage de le continuer ici. Plus tard, je ne dis pas que je ne chercherai pas ailleurs. Je considère que lorsque l'on a mon âge, que l'on exerce une profession que l'on aime, on a envie aussi d'évoluer. Il ne faut pas trop s'ancrer ; ça fait déjà longtemps que je suis ici, presque huit ans. Je trouve que c'est beaucoup sur un poste. Je suis pour la mobilité du travail.”

Mais si ce manque de stabilité dans la carrière professionnelle peut expliquer des fluctuations dans l'adhésion, il ne constitue pas le facteur essentiel de la volatilité. Plus importantes apparaissent, en effet, quatre traits marquants dans le type de relations qu'entretiennent les nouveaux adhérents avec le syndicat.

a/ En premier lieu, une tendance marquée au manque de fidélité à une confédération en particulier : dans notre échantillon figure un pourcentage significatif de personnes ayant adhéré dans le passé à un autre syndicat que la CFDT ou ayant réadhéré récemment à la CFDT, après une période plus ou moins longue d'éloignement. (Cf. le tableau du chapitre introductif).

b/ Seconde caractéristique : l'absence de véritable préférence pour une Confédération. Ce qui compte, aux yeux de certains, c'est de se syndiquer, mais au fond peu importe le syndicat, comme l'illustrent les extraits suivants choisis dans quatre sections différentes :

— *“Vous savez, j'ai hésité entre la CGT et la CFDT. Je suis allé à la CFDT mais je ne suis contre aucun syndicat. Du moment qu'il défend les ouvriers, je suis pour”* (ouvrier, métallurgie, Haute-Savoie);

— *“Je n'aurais jamais adhéré à la CGT, ça ne correspond pas du tout à ma philosophie. Mais s'il y avait eu FO ou la CFTC, je serais peut-être allé voir comment ils appréhendent les problèmes, comment ils réfléchissent. Peut-être...”* (cadre, métallurgie, Isère);

— *“Je n'ai pas d'engagement à vie. Aujourd'hui, je suis en phase avec la CFDT, je me reconnais dans son point de vue ; mais le jour où je ne m'y reconnais plus, il n'y a pas de problème, j'arrête. Si ça change, je m'en vais”* (cadre, métallurgie, Isère);

— *“J'ai quitté FO pour des raisons personnelles. Ce n'est pas une rupture définitive. Si un jour la CFDT me déçoit, je peux très bien repasser à FO. Je n'ai pas une attache fixe à un syndicat”* (cadre, Interco, Ain).

c/ L'attention distraite prêtée au niveau confédéral constitue une troisième caractéristique de l'attitude de nombreux “adhérents récents” : la méconnaissance des dirigeants nationaux et le faible intérêt porté aux questions autres que locales en sont les symptômes les plus éloquentes.

Le fait qu'une femme soit devenue secrétaire générale de l'organisation a certes marqué les esprits, et n'est pas passé inaperçu aux yeux des adhérentes : “Ça a changé, je sais qu'actuellement c'est une femme” (adhérente, Interco, Ain) ; “Je connais un peu les dirigeants nationaux de la CFDT... cette dame que j'ai vue à la télévision” (adhérente, hôpital de Grenoble) ; “Je n'ai pas de nom de dirigeant en tête, je sais seulement qu'il y a une nana à la tête” (adhérente, hôpital de Grenoble) : telles sont quelques-unes des réactions, ponctuées parfois par une remarque approbatrice : “J'ai vu que c'était une femme qui s'occupait de tout ça, et c'est bien, je trouve” (adhérente, Interco, Ain). Mais les réponses témoignent aussi d'embarras, voire de confusions. Une adhérente d'une grande entreprise métallurgique de l'Isère n'a en tête qu'un seul nom, celui d'Edmond Maire, et demande à l'enquêteur : “Il est encore au syndicat ?...” avant de se souvenir : “Ah! maintenant, c'est une fille ... mais je ne sais pas son nom !...”. Un autre (également de la métallurgie de l'Isère) affirme tout d'abord qu'il aimait bien Gattaz (sic), avant d'ajouter : “La bonne femme, je la vois de temps en temps passer à la télé mais je ne sais pas du tout comment elle s'appelle...”. En fait, comme en témoigne un adhérent du syndicat Interco de l'Ain, avouant ne pas bien connaître le niveau national, “ce qui nous intéresse, c'est ce qui se fait au niveau départemental !”

d/ Le dernier trait — résultante en quelque sorte des aspects précédents — est la réticence à s'impliquer, voire le refus de réellement s'investir, qui transparaissent à travers de nombreuses réponses :

— soit que ce qui touche au “national” paraisse inaccessible : “Je ne connais pas bien le fonctionnement confédéral ; je sais qu'il est difficile à saisir ; honnêtement, je dois avouer que la Confédération est très loin ; les plus anciens paraissent avoir du mal pour s'y retrouver... alors, moi qui arrive !”

— soit que les préoccupations locales paraissent suffisantes en elles-mêmes : “J'essaie déjà de comprendre ce qui se passe à l'hôpital...”

— ou soit, plus simplement, que le fait de connaître les prises de position principales suffise (“le reste ne me concerne pas vraiment”).

Cet extrait de dialogue avec une adhérente d'Interco (Ain) est significatif, même s'il s'agit d'un “cas limite” :

“Connaissez-vous des noms de dirigeants nationaux de la CFDT ?”

— (rires), “Non”.

— “Quelles informations attendez-vous de la part du syndicat ?”

— Je n'attends pas d'informations en fait.

— Est-ce que vous recevez la presse syndicale ?

— Oui, mais je ne la lis jamais. Il y a une revue que l'on reçoit lorsque l'on est adhérent. Mais je ne l'ouvre jamais.

— Est-ce que vous lisez les panneaux d'affichages syndicaux, les tracts...?

— Panneaux syndicaux jamais, tracts de temps en temps. C'est vrai que j'ai un a priori... C'est un peu la même réaction que j'ai par rapport aux partis. Dès que je vois un sigle... Autant j'aime bien discuter avec les gens, parler avec les gens de ce qu'ils sont, de ce qui les intéresse ou de ce qui les fait vivre... Tout ça, ça me passionne. A partir du moment où il faut discuter avec quelqu'un qui se pose en syndicaliste, membre d'un parti quelconque, ça m'emmerde. Les doctrines, je ne peux pas supporter.”

On pourrait ajouter d'autres symptômes de ce détachement, d'un regard quelque peu extérieur porté sur l'organisation, d'une implication minimale qui ne laisse pas de surprendre... Telle adhérente, par exemple, ignore si son mari est syndiqué (“mon mari travaille, il a été la la CFDT; actuellement, je n'en sais rien, je ne sais pas”). Plusieurs autres n'éprouvent aucune gêne à affirmer “ne pas avoir la fibre syndicale”, “ne pas avoir l'âme militante”, “être très individualiste”. “Je n'ai pas l'âme syndicale, c'est un peu contre ma nature”, témoigne même une nouvelle adhérente du syndicat Santé de l'Isère.

Et pourtant, en dépit de ces multiples réserves et d'un apparent manque d'enthousiasme, toutes ces personnes ont, dans un passé

récent, effectué le geste “minimum” du paiement d'une cotisation syndicale. La grande majorité d'entre elles — on le verra plus loin — exprime à l'égard de la CFDT des jugements positifs, et ont de ses militants locaux une image très valorisée. D'où les deux questions que nous allons aborder dans ce chapitre pour tenter d'élucider les raisons de ce contraste : le pourquoi de l'adhésion à un syndicat, tout d'abord, puis les motivations de la préférence accordée à la CFDT.

I. LES RAISONS DE L'ADHESION

Toute adhésion représente, à l'évidence, un cas particulier, un cheminement spécifique à chaque salarié, mais trois séries de facteurs et de motivations rendent compte sur un plan général du “pourquoi” de cet engagement :

— les premières raisons sont à rechercher du côté de l'environnement professionnel, élément présent dans tous les entretiens et dont l'importance est toujours soulignée, explicitement, par le nouvel adhérent lui-même ;

— les secondes renvoient à certaines “dispositions d'esprit” à l'égard du syndicat ; ce dernier est parfois perçu, tout bonnement, comme un outil apte à permettre la satisfaction d'un intérêt personnel ; mais l'adhésion est plus souvent présentée comme la contrepartie naturelle d'un service rendu, et davantage encore comme un acte allant de soi : on peut dès lors parler de “valeurs syndicales”, valeurs partagées notamment par les “recrues” les plus jeunes, dont l'un au moins des membres de la famille (le père ou la mère, généralement) étaient lui-même syndiqué ;

— la troisième série de facteurs, enfin, a trait à des éléments renvoyant davantage à la personnalité du nouvel adhérent : sensibilité au thème de la solidarité, rapports relativement détachés à l'argent et à la carrière : on les qualifiera de “valeurs collectives”.

A. Le poids de l'environnement professionnel

L'environnement professionnel est assurément le domaine où les réponses sont les plus homogènes. A l'exception des salariés d'un atelier protégé qui se plaignent tous des difficultés de leur travail, ironisent sur le qualificatif “protégé” et vont, pour deux d'entre eux, jusqu'à se comparer à des esclaves, la quasi-totalité des personnes interrogées se disent plutôt ou très satisfaites de leur travail, qu'elles présentent souvent comme “intéressant” ou “enrichissant”. Plusieurs insistent sur le fait qu'elles ont choisi d'exercer ce métier, d'autres se

contentent de signaler quelques désagréments en faisant remarquer, toutefois, qu'«il est bien naturel que tout n'aille pas parfaitement».

Mais au-delà de l'expression d'une satisfaction largement majoritaire, on repère aisément trois types de critiques qui semblent avoir joué un rôle déclencheur dans l'adhésion : des perspectives de carrière médiocres, des relations conflictuelles avec la hiérarchie, et une inquiétude plus ou moins diffuse quant à l'avenir professionnel.

1. Des perspectives de carrière médiocres

Les problèmes de carrière se présentent bien entendu de façon spécifique, pour chaque salarié, en relation avec le type d'emploi exercé et le niveau de qualification professionnelle. Pour deux ouvriers de la métallurgie (Haute-Savoie), la préoccupation est surtout de conserver leur travail jusqu'à l'âge de la retraite :

«Je n'ai pas d'avenir professionnel. En usine, on n'a pas de projet. On cherche à avoir un boulot, et après on cherche à le garder».

«Je n'ai pas vraiment de projet professionnel. J'ai quarante ans, j'ai trouvé une entreprise, je reste, je finirai mes jours ici (...). Mes projets commencent quand je sors de l'usine».

Pour un fonctionnaire peu qualifié (catégorie C) de l'Ain, les espoirs de promotion semblent bien lointains, sinon chimériques :

«Mon avenir professionnel, je l'imagine mal. J'essaie d'ailleurs de ne pas l'imaginer car c'est déprimant. Il faut des qualifications extraordinaires pour réussir des concours. C'est faramineux. Il ne suffit pas d'avoir une expérience professionnelle, il faut aussi avoir des qualifications, des diplômes. Donc, j'imagine mal ma carrière. D'ailleurs, je ne l'imagine pas.»

Quant au personnel plus qualifié, tel cet agent de maîtrise d'une entreprise métallurgique de l'Isère, le problème tient plutôt à ses yeux à la pyramide des qualifications, qui ne laisse pour l'avenir que de vagues perspectives :

«L'avenir professionnel est un petit peu bouché dans la mesure où l'on ne donne pas de perspectives aux agents techniques, aux agents de maîtrise ayant déjà un niveau Bac plus quelque chose. Actuellement, pour tous les gens qui ont une formation de base assez sérieuse, les débouchés pour des postes à responsabilité avec plus d'ouverture et plus de commandement sont assez limités. C'est un peu ce qui pêche dans nos entreprises. Il n'y a pas de phénomènes d'élévation des niveaux car toute la hiérarchie est déjà en place. Elle-même est un peu bloquée dans la structure existante. Cela nous donne l'impression qu'il y a des bouchons au-dessus de tout ça. Tant que ces bouchons ne sautent pas, tout ce qu'il y a derrière, tous les jeunes qui arrivent

sur le marché du travail, qui ont déjà montré des compétences et des capacités, restent bloqués sur un niveau et ils n'en sortent pas.”

2. Des relations conflictuelles avec la hiérarchie

Deuxième motif de récrimination : les relations avec l'encadrement, la hiérarchie : là encore, il s'agit d'un sujet largement abordé, avec quelques variantes.

Tantôt est évoqué un accrochage ponctuel, un différent bien précis qui peut se révéler l'élément décisif de l'adhésion :

“C'est un peu à cause de ma hiérarchie que je me suis syndiqué. J'ai eu des problèmes de santé qui étaient dus à l'air ambiant de mon ancien bureau d'études. Il y avait de la laine de verre qui tombait. Je faisais des allergies et je ne demandais qu'une chose à ma hiérarchie : qu'on me mute dans un autre bureau. C'est ce qu'ils ont fait à la fin. Mais, au début, ils ne voulaient pas du tout en entendre parler. J'ai été obligé de faire intervenir les syndicats pour avoir gain de cause”.

A d'autres reprises, c'est davantage un climat, une ambiance, qui sont dénoncés, plus qu'un élément particulier. Ainsi, une adhérente d'Interco se plaint de ce qu'“une partie du travail soit rendue impossible par un chef de service assez despotique”. “Cela pourrait être bien”, ajoute-t-elle, “mais la présence de ce chef contribue à rendre le climat vraiment détestable” (ce que confirme l'une de ses collègues qui regrette que “le climat au sein du service fasse que l'on n'ait pas envie d'y aller tous les matins !”). Sur un registre proche, mais avec des griefs différents, un employé d'une grande librairie regrette que les rapports avec la hiérarchie ne soient pas faciles :

“Il n'y a guère de répondant au-dessus de nous. L'encadrement n'est pas crédible. On a l'impression qu'ils n'osent pas prendre la moindre décision. On est obligé de tout assumer ; quand ça marche mal, on se fait réprimander, mais quand ça marche bien, personne ne semble s'en apercevoir”.

Dans un certain nombre de cas, la critique de la hiérarchie peut revêtir un caractère particulièrement virulent, qui n'est pas sans rapport avec la dénonciation de la culture d'entreprise que nous avons plusieurs fois repérée :

“Je suis déçu de la hiérarchie maintenant que je me suis un peu approché d'eux en étant ingénieur. J'ai côtoyé la hiérarchie en étant technicien et à l'usine T. (car je n'ai que cet exemple-là) c'était une caste. La hiérarchie était composée de cadres ou d'ingénieurs qui avaient été promus. Ils avaient très peu de contacts avec les techniciens. On nous laissait libres et on pouvait avoir des illusions. On pouvait se dire que si ils étaient comme ça c'est parce

qu'ils savaient plus de choses que nous et parce qu'ils étaient plus forts, qu'ils avaient plus de capacité... ça n'a pas été mon raisonnement. Je pense que c'est parce qu'ils avaient plus d'informations qu'ils pouvaient faire plus”.

“Je me dis que leur caste ne mérite pas d'exister. Ils ne sont pas supérieurs aux autres. C'est bien beau d'avoir acquis un certain nombre de connaissances théoriques mais ce qui fait la force d'une hiérarchie, pour moi, c'est sa capacité à gérer les hommes, d'avoir des relations humaines. Parmi les ingénieurs et les cadres de l'entreprise, il n'y en a pas beaucoup qui ont cette compétence-là”.

3/ Une inquiétude plus ou moins diffuse

L'inquiétude quant à l'avenir professionnel constitue une troisième constante, qu'elle soit liée à un objet précis ou, plus simplement (et plus souvent) diffuse.

Illustrations du premier cas de figure : la crainte d'une privatisation de leur service, exprimée par plusieurs employés municipaux (à la suite d'un changement de municipalité intervenu en 1989), ou par des agents de nettoyage dans un centre hospitalier ; ou bien encore les interrogations de salariés d'une grande usine qui affirment savoir que, suite aux changements intervenus à la direction du groupe, “des choses importantes se trament, dont on ne nous dit pas tout”.

Exemples caractéristiques d'une inquiétude plus diffuse : celle d'un employé d'une grande entreprise commerciale qualifiant la situation d’“assez mystérieuse” et les déclarations de la direction de “pas très rassurantes” ; celles de salariés d'une association d'aide sociale qui voient “un risque pour l'avenir”, admettent que “pour l'instant ils ont quelque chose de pas trop dégradé” mais craignent “une détérioration dans le futur”...

De façon bien naturelle, ces anticipations pessimistes suscitent des demandes d'informations sur l'évolution des entreprises : “on veut savoir ce que sera demain”, “des décisions vont se prendre, qui risquent de nous coûter cher, je veux pouvoir être tenu au courant et savoir quel sera mon devenir”. Ainsi, autour des divers aspects de l'environnement professionnel, à partir des insatisfactions que le travail peut susciter, et surtout des demandes d'informations sur ses droits et sur son avenir, tous les salariés interrogés se rejoignent-ils pour voir une raison essentielle de l'adhésion, la raison la plus commune assurément.

Mais il est d'autres motivations à l'adhésion, moins axées sur le "concret quotidien", davantage liées à la personnalité de chacun, que l'on peut regrouper autour de la notion de "valeurs syndicales". Le sentiment que seul on ne peut rien, la confiance dans l'action collective ou, tout simplement, une sorte d'intuition : adhérer est une évidence quand on est salarié !...

B. Les valeurs syndicales

Certes de tels sentiments, qui font une place importante à l'altruisme, sont loin d'être unanimement partagés. L'adhésion est parfois présentée sous un jour purement utilitaire, comme par cette adhérente d'Interco qui admet volontiers :

"Je me suis syndiquée pour pouvoir être aidée par le syndicat dans ma demande de mutation. Je n'ai pas adhéré pour de grandes idées mais parce que je ne voulais négliger aucune chance de réussir dans ma démarche".

Ou par cet autre, qui explique tranquillement :

"Je suis satisfait d'être syndiqué car je pense bientôt rencontrer un problème professionnel. Je ferai alors appel à la CFDT. La CFDT sera pour moi un recours intéressant. Dans un premier temps, je ferai les démarches seul et ensuite, si je rencontre des problèmes, je ferai signe à la CFDT de la Maison des Syndicats. Elle m'aidera à obtenir ce dont j'ai besoin."

Parfois même des enquêtés n'hésitent pas à affirmer à leur interlocuteur que l'intérêt personnel seul — ou pour une part essentielle — les a conduits à adhérer :

"Ce qui m'intéresse, actuellement, c'est moi ; me défendre moi".

"J'attends des informations sur ce qui est avancement de carrière. Personnellement, c'est tout ce qui m'intéresse".

"Pour résoudre mes problèmes personnels, il est indispensable que je reste syndiqué ; ça peut toujours me servir. Je ne me sens pas lié au syndicat ; j'ai mon opinion et je la garde. Je regarde essentiellement mon intérêt".

Mais de telles assertions, pour marquantes... et quelque peu surprenantes qu'elles soient, demeurent des exceptions. A tout le moins, en effet, quand il est question de "rapports marchands" et d'intérêt, l'idée du "renvoi d'ascenseur" au syndicat qui a donné un coup de pouce à la carrière s'impose comme étant "la moindre des choses" :

"L'adhésion est venue de moi-même, ça me paraissait juste. On ne peut pas demander l'aide de quelqu'un sans rien donner en échange. Tout se paye dans la vie".

Ou bien, très simplement : *“On m'aide, je paie, c'est normal. Le syndicalisme coûte de l'argent”*, Cette “adhésion-remerciement” est d'ailleurs beaucoup plus fréquemment présentée associée à l'idée d'une certaine reconnaissance, qui s'impose comme une évidence : *“La CFDT m'a aidé. J'ai adhéré. C'est normal”*.

“Le syndicat m'a aidée ; le délégué est venu me proposer d'adhérer : j'ai immédiatement accepté car j'ai trouvé que c'était un juste retour de ma part. C'était une forme de remerciement pour le délégué”.

“J'ai appris que nous allions être reclassés. J'ai voulu connaître les conséquences de ce reclassement sur ma situation personnelle. Je suis allé à la CFDT dans ce but et je suis tombé sur des gens très gentils qui m'ont très bien renseigné. Ils m'ont donné tous les renseignements que je voulais. En échange, au bout d'un certain temps, j'ai décidé d'adhérer. C'était logique, selon moi. Je profitais de la CFDT, il était normal que je les récompense.”

“La CFDT s'est bien battue pour les catégories B. Il n'y a pas de raison pour qu'elle se batte seule. J'ai adhéré pour dire que je faisais partie de la masse qui a apprécié le travail de la CFDT”.

Un pas de plus dans cette prise de conscience et l'adhésion n'est plus présentée en faisant allusion à la résolution d'un problème personnel, mais accompagnée d'arguments de portée générale ou en référence à une “culture syndicale”.

— Tout d'abord, c'est l'idée que “seul on ne peut rien” et que réciproquement le syndicat, sans un nombre suffisant d'adhérents, ne peut agir efficacement :

“Si l'on peut avoir son mot à dire, il faut se syndiquer”;

“Pour faire face à la direction, il faut être fort, ce qui est difficile sans appartenance syndicale”;

“Beaucoup de gens s'imaginent que seuls ils arriveront à se défendre. Or, tout seul on n'est rien, c'est l'union qui fait la force”;

“J'ai compris que la CFDT se battait pour ses adhérents et que sans adhésion elle ne pouvait pas faire grand chose. Je me suis senti concerné et je n'ai pas voulu rester à côté de tout cela. Si l'on veut être défendu, il faut contribuer à la vie des syndicats”.

— C'est, ensuite, la prise de conscience de la nécessité d'un syndicalisme puissant pour jouer le rôle de contre-pouvoir :

“A l'heure actuelle le syndicalisme est en difficulté, or le syndicalisme est quand même la manière évidente de représenter un pouvoir de défense des salariés face à l'arbitraire patronal. Je pense qu'il est vraiment nécessaire qu'il y ait des organes de concertation... autrement, chacun défend son beafock dans son coin et cela devient impossible. Nous sommes dans une société où il y a des choix très importants à faire au niveau du travail, de

l'organisation de la vie sociale et s'il manque ce partenaire important qu'est le syndicat, s'il manque cette représentation...

“Autant je pensais, il y a 8 ou 10 ans que l'adhésion n'était pas nécessaire, autant maintenant je pense que c'est important et qu'un contre-pouvoir syndical fort devrait exister. Actuellement, ce contre-pouvoir existe mais il n'est pas assez fort.”

— En troisième lieu, c'est la conviction que l'engagement individuel peut modifier le cours des choses, qu'il faut s'impliquer “pour ne pas laisser les décisions se prendre sans vous” :

“Il y a des raisons qui vous poussent à être adhérent : c'est apporter sa contribution, faire que les choses bougent. Je suis un homme qui pense que l'on peut faire bouger les choses, les améliorer, que l'on peut être constructif (...). J'ai adhéré aussi parce qu'il n'y a pas que le monde du travail, il y a aussi la société en général (...). Il faut bien que certains s'engagent, et pour faire quelque chose en étant efficace, il faut le faire dans un cadre”.

— Enfin c'est, sans que cela ait besoin d'être justifié, argumenté, l'affirmation que, “quand on entre dans une entreprise, il faut se syndiquer, c'est aussi simple que ça” (ouvrier de la métallurgie, Haute-Savoie). Se syndiquer est une évidence. Une évidence qui n'apparaît pas toujours dès le début de carrière (“Lorsqu'on est jeune, on croit que l'on va y arriver seul, mais c'est faux”). Une évidence que l'on découvre parfois à l'occasion d'une épreuve (“J'ai été au chômage pendant quelque temps, je sais le drame que c'est. Au moins pour cela, il faut participer aux syndicats”). Mais qui finit par s'imposer car : “On peut critiquer, on peut dire ce que l'on veut, mais le jour où il n'y a plus de syndicats... Il faut se syndiquer, que le gars se syndique à la CFDT ou ailleurs, ce n'est pas un problème, il faut se syndiquer, il faut une carte pour se défendre”.

C. Les valeurs collectives

Bien que les valeurs syndicales soient largement partagées, on a vu qu'il y avait des exceptions notables chez les adhérents essentiellement déterminés par l'intérêt individuel. Il en va de même, bien entendu, pour les valeurs collectives : si la solidarité et le sentiment d'être privilégié sont souvent évoqués, l'apport personnel de l'engagement n'est pas un élément négligeable aux yeux des adhérents récents. “Me syndiquer, c'était une façon de m'affirmer, de garder mon identité, de montrer que j'étais prête à dire ce que j'avais à dire”, affirme par exemple une jeune adhérente d'Interco. “Le syndicalisme m'apporte un enrichissement professionnel”, “ça me permet de sortir de mon travail

de tous les jours”, ajoutent deux syndiqués de la métallurgie (Isère). Si le collectif est une valeur, le groupe peut également apporter beaucoup à l'individu : “Avoir une carte, pour moi, c'est une aide”, “j'ai adhéré pour être plus sûr de moi” (ouvrier de la métallurgie, Haute-Savoie). Faire partie d'un groupe donne d'abord une assurance, face à la hiérarchie, face à la direction, comme en témoignent ces deux extraits d'entretiens avec deux ouvriers :

“Maintenant, mes chefs m'écoutent (...). Depuis que j'ai ma carte, ça active les choses”.

“Quant j'étais seul, tout le monde me rentrait dedans. Un beau jour, je me suis syndiqué : à partir de là plus personne ne m'a embêté”.

A certains, l'engagement apporte bien plus encore, sur le plan de l'équilibre :

“Le syndicalisme m'apporte une libération. C'est le moyen de m'exprimer et puis de se dégonfler par moment. Parfois il y a des choses qui sont tabou et le fait de les partager avec d'autres c'est important. Moi, ça me fait du bien. C'est un ballon d'oxygène”.

Toutefois, les mentions de la vision collective de l'engagement sont beaucoup plus nombreuses. Centrées essentiellement sur la notion de solidarité, elles semblent, dans bon nombre de cas, liées à une “philosophie de l'existence” qui ne place pas la réussite individuelle, l'argent ou la carrière professionnelle au “hit parade” des préoccupations.

Tout d'abord, à propos de l'argent, il était demandé aux personnes enquêtées de porter un jugement sur leur niveau de rémunération. Aucune n'est allée jusqu'à le trouver excessif, beaucoup l'ont estimé plutôt bas par rapport à la charge de travail et surtout par rapport aux responsabilités exercées. Mais il a été souvent fait référence à l'intérêt du travail par rapport au salaire qu'il procure : “Mon salaire n'est ni très élevé ni très bas. Je ne me plains pas car je fais ce qui me plaît ; ça n'a pas de prix” (Interco, Ain). “J'ai fait ma carrière à l'envers. J'ai commencé par le libéral où on gagne beaucoup d'argent, puis je suis allée dans le privé où l'on gagne encore bien sa vie, enfin dans le public. Là, j'ai divisé mon salaire par deux. Mais ce n'est pas le seul critère (...). Je me considère comme privilégiée (Santé, Isère). Une assistante sociale précise “ne pas avoir de grosses revendications en la matière”. Une de ses collègues infirmières affirme que son salaire lui suffit, “du moins pour l'instant” ; un salarié d'Interco juge que “lorsqu'on fait des comparaisons avec ce qui se passe à droite ou à gauche, on n'a pas le droit de se plaindre”. On laissera, sur ce sujet, le mot de la fin à un ouvrier (métallurgie, Haute-Savoie) pour qui :

“C'est sûr qu'on ne gagne pas gros, mais à l'heure actuelle, avoir un salaire, même s'il n'est pas élevé, c'est déjà bien. Il vaut mieux un petit salaire tout le temps qu'un gros salaire une fois de temps en temps !”

La tonalité est assez semblable en ce qui concerne la carrière. Plusieurs salariés font état de l'absence de plan précis en ce domaine, affirmant ne pas avoir de grandes ambitions : “Mon travail n'est pas au cœur de mon existence”, avance un technicien (métallurgie, Isère). “Je m'investis ailleurs que dans mon travail”. Les personnes les plus qualifiées semblent prendre davantage encore leurs distances, comme l'attestent les trois extraits suivants :

“J'ai encore pas mal d'évolution de carrière devant moi mais c'est pas une fin en soi. Je veux m'éclater dans d'autres domaines. Je ne veux plus me concentrer exclusivement sur mon travail. Je l'ai fait par le passé mais maintenant je veux prendre beaucoup de plaisir, je veux faire beaucoup de rencontres, connaître de nouveaux milieux. (...) Je voulais m'en sortir. Maintenant, les besoins primaires sont résolus, je voudrais enrichir un peu ma vie pas spécialement au niveau professionnel”. (Cadre informaticien Isère).

“Quand j'étais étudiant, j'ai fait le choix de rester en province. Cela supposait que je repoussais l'administration centrale, que je n'accéderais jamais à la haute fonction publique, que je ne serais pas administrateur civil. Pour moi, ce n'est pas un problème. Financièrement, cela ne m'apporterait rien d'aller dans la région parisienne, ce serait uniquement une question de pouvoir, ce qui ne m'intéresse pas. Mon avenir professionnel se réalise très bien dans une fonction de direction.” (Cadre à la préfecture de l'Ain).

“Mon avenir professionnel, je le vois linéaire, sans grand changement. C'est ce que je souhaite. Je ne souhaite pas plus de responsabilités. J'occupe déjà une profession qui m'en donne. Je n'ai jamais eu pour objectif d'arriver au statut de cadre. Je souhaite avant tout conserver mon travail tel qu'il est actuellement. Ce qui m'intéresse, c'est avant tout le travail relationnel que je peux avoir avec les gens et le travail que je peux faire avec eux. Après, avoir le statut de cadre ou autre chose... ça ne m'intéresse pas.” (Profession intermédiaire, Santé, Isère).

Peu carriéristes, relativisant la réussite matérielle en accordant une place importante à l'intérêt du travail lui-même ou à d'autres aspects de la vie sociale, une majorité de nouveaux adhérents de la CFDT témoignent, enfin, d'un sens aigu de la solidarité et n'hésitent pas à dire qu'ils se considèrent comme privilégiés. Ce double sentiment s'observe plus particulièrement auprès des fonctionnaires et parmi les personnes issues de milieux modestes.

Par exemple, un cadre de l'administration territoriale :

“Nous sommes mal placés, nous, fonction publique, pour demander plus”. Nous avons des emplois protégés et ça, il faut en tenir compte. On doit être content d'avoir du travail, de pouvoir se loger et se nourrir convenablement, de donner une éducation correcte à nos gosses. Ce n'est pas le cas de tous les salariés actuellement. On a d'autant moins à nous plaindre qu'actuellement il y a une dégradation du monde ouvrier, de celui qui sue, qui transpire et qui ne mérite pas d'être traité comme on le traite”.

Une de ses collègues, adhérente d'Interco et fonctionnaire de catégorie A, commence par juger son traitement “pas excessivement bon” et même “insuffisant par rapport aux responsabilités qu'elle exerce”. Mais à la réflexion, elle ajoute, “Nous sommes dans une société où il y a énormément de chômage, je pense qu'au regard de ce que vivent certaines personnes, j'ai la chance d'avoir un salaire correct” avant d'affirmer “Je crois en la solidarité. A priori, s'il y a des efforts à faire, ce n'est pas sur mon salaire mais plutôt envers les bas salaires ou sur les personnes qui n'ont pas de travail”. Deux autres témoignages sont particulièrement révélateurs du même état d'esprit :

“Avec le peu d'études que j'ai faites et la difficulté des concours que j'ai passés, je me considère aujourd'hui comme une nantie et quelqu'un qui a eu de la chance. Même chose pour mon mari qui n'a que le BEPC au départ. Des fonctionnaires comme nous, partis de la base et arrivés en catégorie A, je pense qu'il y en a de moins en moins avec la concurrence des haut diplômés” (Préfecture, Ain).

“On fait avec ce qu'on a. On n'a pas d'économies mais pas de dettes, on se trouve bien. Après avoir râlé longtemps à propos de nos salaires, on se rend compte aujourd'hui, avec les problèmes d'emploi pour les jeunes qui doivent se battre, qu'on a eu une chance inouïe pendant 36 ans d'avoir un salaire assuré.”

On pourra juger que les temps ont bien changé pour que des fonctionnaires se qualifient eux-mêmes de “nantis”. On pourra penser également que les syndicats ne seraient guère combatifs si beaucoup de leurs adhérents déclaraient, comme quelques-uns que nous avons interrogés : “Il serait mal venu que je me plaigne” ou “Je n'ai pas une paie extraordinaire, mais je ne me vois pas revendiquer quoi que ce soit à mon niveau”... Mais à une époque où l'individualisme progresse tant, des propos marqués par l'altruisme et le sens de la solidarité méritent d'être soulignés !

Un cadre d'une entreprise métallurgique

M. C a 36 ans. Il travaille depuis l'âge de 21 ans dans une entreprise métallurgique de l'Isère au sein de laquelle il a largement bénéficié de la promotion interne : entré comme ouvrier, il a, grâce à la formation professionnelle pour adultes, obtenu 3 CAP, 2 Brevets Professionnels et le Bac, pour devenir responsable de projets sur les nouveaux produits.

"Il m'a fallu travailler dur pour ça, je prenais des cours, je bachotais chez moi. J'ai dû faire certains sacrifices. Je n'avais pas intérêt à avoir des contacts trop voyants avec les syndicats ; j'étais un peu méfiant".

M.C. a pourtant adhéré à la CGT, dès son arrivée à l'usine, parce qu'il avait un collègue délégué de cette confédération :

"Il travaillait sur un poste de travail à côté du mien. Il a bien vendu son produit à l'ancien VRP que j'étais. J'ai adhéré tout naturellement. J'étais nouveau dans l'atelier, j'avais besoin d'être épaulé. Progressivement, j'ai réalisé plus clairement ce qu'était la CGT et j'ai senti que je ne partageais pas vraiment son analyse. Il est vrai que mes opinions personnelles ont beaucoup évolué avec mes nombreux changements de postes. Je suis parti parce que je ne voulais pas me trouver associé à ce que disait la CGT sur la Pologne. Mes liens avec la CGT ont craqué à ce moment là".

Persuadé qu'*"il faut être syndiqué de toute façon"*, M. C. est néanmoins resté longtemps sans l'être : *"J'étais sensible à ce que disait la CFDT, je me sentais proche. Mais je ne voulais pas m'impliquer"*.

Aujourd'hui, comme beaucoup de salariés de l'entreprise, il craint les conséquences du rachat de cette dernière par un groupe financier : *"J'ai adhéré principalement car je sens que les situations sont de plus en plus instables. J'ai éprouvé le besoin de faire partie d'une entité. Je voulais être rattaché à un groupe qui ne soit pas seulement professionnel. Je crois qu'il faut maintenant se forcer à voir plus loin. Je veux pouvoir être tenu au courant et savoir quel sera mon devenir"*.

"Je me suis interrogé pour savoir quel syndicat choisir. J'avais beaucoup de contacts avec la CFDT. Les gens de la CFDT que je cotoyais me semblaient bien disposés pour faire du bon travail. Ils avaient la foi. Je n'ai pas hésité avant de les rejoindre. Les autres syndicats traînent des images détestables derrière eux. La CFDT est clean". L'engagement, toutefois, a des limites :

"La CFDT n'est pas un sujet de conversation, par principe. Je n'ai pas de moyen de connaître les autres adhérents CFDT. On connaît les responsables, ceux qui ont des mandats. Mais le simple adhérent n'est pas reconnaissable. On ne sait pas qui est qui. Cette histoire est un peu secrète. Le syndiqué est anonyme. C'est une garantie pour nous, pourquoi s'exposer ? Je préfère que les autres ne le sachent pas. C'est plus facile de rentrer dans des conversations. Sinon on se suspecterait à tout moment. Je ne suis pas la voix de la CFDT".

Environnement professionnel, valeurs syndicales, valeurs collectives : les cheminements vers l'adhésion apparaissent divers. Tout ce qui touche au travail semble fournir un dénominateur commun, la variété des "parcours personnels" introduisant une infinité de cas individuels. On terminera sur ce point en évoquant l'influence de l'environnement familial qui semble à bien des égards déterminante : quand le père ou la mère étaient eux-mêmes syndiqués, on perçoit chez leurs enfants une sorte de "besoin d'adhérer". "Ma mère a toujours été syndiquée et elle m'a appris qu'il était normal de l'être", confie un ouvrier (Métallurgie, Haute-Savoie). "J'ai baigné dans des idées ouvriéristes" explique une assistante sociale, tandis qu'un adhérent d'Interco de l'Ain s'exclame :

"Je n'aurais jamais imaginé de ne pas adhérer à un syndicat !", "Dans ma famille, les gens étaient tous communistes ; mon frère était ouvrier. J'ai baigné dans des idées de syndicalisme, de politique. Je suis syndiqué depuis le début de mon activité professionnelle, c'était un désir profond."

Ce dernier témoignage est éloquent... mais il laisse en suspens la question : l'adhésion allait de soi, mais pourquoi spécialement à la CFDT ? C'est le point auquel nous allons nous attacher maintenant à partir des réponses fournies aux différents items consacrés à l'image de cette centrale et de ses militants.

Un employé d'une collectivité locale.

Monsieur G est un employé territorial. Agé de 51 ans, il est marié et a 3 enfants. Sa femme est adhérente à la CFDT depuis près de 20 ans, alors que lui-même n'a adhéré qu'en 1991, à la suite de problèmes rencontrés dans l'exercice de son travail et qui lui valent d'être mis actuellement "sur une voie de garage".

— Etiez-vous membre d'une autre organisation avant d'adhérer à la CFDT ?

"Non, du tout, j'étais viscéralement contre (...). Je suis rentré à la CFDT depuis que j'ai eu mes problèmes (...), lorsque les sanctions ont dégringolé. J'ai rencontré M.D. et M.T., c'est moi qui ait fait la démarche".

— Pourquoi avoir choisi la CFDT ?

"Parce qu'à l'époque il n'y avait pas 36 syndicats. Il y avait la CFDT, la CFTC et puis la CGT. La CGT est un syndicat excessivement politique or, comme je vous disais j'étais viscéralement antisyndical. Je pensais être suffisamment grand pour résoudre mes problèmes. Et c'est vrai que, tout au long de ma carrière, des problèmes je n'en ai jamais eu. Je pensais qu'il y avait toujours un moyen de discuter, de dialoguer. Et puis, je trouvais que les syndicats étaient trop noyautés par la politique. La politique était une chose et le syndicat devait en être une autre. Les ouvriers c'était la base et ils devaient être indépendants des décisions politiques. C'est un peu malgré moi, contraint et forcé, que je suis venu à la CFDT. C'est le syndicat pour lequel j'avais le plus de sympathie car la CFTC est un syndicat de Beni Oui-Oui : tout ce que fait le maire est bien fait, il n'y a donc pas de raison de discuter et les délégués syndicaux CFTC c'est : « nous d'abord et éventuellement les autres après, s'il reste quelque chose ». Ils ont donc tous soigné leur promotion en laissant les collègues ramer derrière. De plus, la CFDT est le syndicat majoritaire, celui qui fait le plus de boulot et qui le fait le mieux. Ce qui est regrettable, c'est qu'il ait fallu qu'il m'arrive les ennuis que je connais pour me syndiquer. Il y a beaucoup de gens dans mon cas qui sont viscéralement contre et qui s'imaginent que seuls, ils arriveront à se défendre. Or, tout seul, on n'est rien. On n'est vraiment rien du tout. C'est l'union qui fait la force".

— D'une manière générale, quelle image avez-vous des militants de la CFDT ?

"Ce sont des gens compétents. M.T. connaît la législation. Il lui est, comme moi, arrivé des problèmes professionnels. Il s'est défendu tout seul puis, par la suite, il s'est fait une formation juridique par cours du soir. Il faut reconnaître qu'il donne du fil à retordre aux collectivités territoriales du département qui dérapent. Il en remet quelques unes dans le droit chemin. Heureusement que je l'ai derrière moi, car sans lui, ça ferait déjà longtemps que je serais perdu et que j'aurais tout laissé tomber".

Un magasinier dans un centre de santé

M.R., 45 ans, est marié, père de deux enfants. Sa femme est infirmière dans une maison de retraite et n'est pas syndiquée. Lui-même, magasinier dans un centre de santé, a adhéré à la CFDT il y a deux ans. Il n'est guère satisfait de ses conditions de travail, ni de son salaire (*"il n'y a pas deux mois que la droite est au pouvoir et nous, les fonctionnaires, on perd déjà de l'argent, ça sera toujours pareil. Les accords Durafour, qui n'étaient déjà pas mirobolants, ne sont pas respectés... et dire que les gens pensent que nous sommes privilégiés !"*)

M.R. a longtemps hésité avant de se syndiquer :

"Avant je savais qu'il était bon d'être syndiqué, mais je n'osais pas. Je savais qu'il ne fallait pas rester tout seul. Mais je n'arrivais pas à prendre la décision. Je repoussais l'échéance. Je ne voulais plus être isolé. Je manquais des informations les plus élémentaires. Je ne savais pas ce qui se passait sur mon lieu de travail. J'étais perdu dans mon magasin et je ne voyais pas le jour" mais, à la suite d'un reclassement qui a amélioré sa situation personnelle, il a voulu "récompenser la CFDT" dont il estimait "avoir profité". Son opinion à l'égard des militants de sa confédération est très positive, mais M.R. préfère rester quelque peu en retrait :

"Sur mon lieu de travail, je fais attention. Je ne souhaite pas que les autres sachent que je suis à la CFDT. J'en parle un petit peu mais sans plus. Dans le service, ils n'aiment pas que des gens de l'extérieur viennent mettre le nez dans leurs affaires. J'ai dit à la CFDT que si j'avais besoin d'eux, je préférerais venir les voir chez eux plutôt qu'ils viennent me voir. Je ne veux pas prendre de risques inutiles. Si je fais trop appel au délégué, ça peut devenir gênant pour moi".

Redevable au syndicat, auprès duquel il cherche surtout des informations juridiques (*"Je veux connaître mes droits, je veux savoir à quoi j'ai droit, je souhaite avoir des informations pour pouvoir répondre devant mes supérieurs"*), M. R. tient néanmoins à garder une certaine distance :

"Je ne rencontre jamais mes collègues de travail à l'extérieur du service. Je ne veux pas mélanger le travail et le reste, et puis je n'ai vraiment pas envie de les voir en dehors. Je m'occupe de ma famille".

II. LE CHOIX DE LA CFDT

Deux remarques préliminaires s'imposent :

— d'une part, si la CFDT constitue, dans toutes les entreprises et administrations de l'échantillon, une force importante, voire dominante, elle n'est pas en situation de monopole dès que l'établissement atteint une certaine dimension : la plupart des salariés que nous avons interrogés ont donc eu une marge de choix, ils ne sont pas venus à la CFDT à défaut de l'existence d'une autre section;

— d'autre part, alors qu'aucune question ne leur était directement posée à ce sujet, de nombreuses personnes ont spontanément établi des comparaisons avec les autres confédérations, le plus souvent sous forme de critiques à l'égard des autres syndicats. C'est ainsi que, conformément aux portraits “attendus”, la CGT a été dépeinte comme “excessivement politique”, ses militants jugés “fermés” et “obtus”, son discours “très sectaire” ; FO a été à diverses reprises qualifiée de “trop patronale”, “prête à se compromettre avec la direction” ; et la CFTC présentée comme “une organisation béni-oui-oui”, “qui défend d'abord ses propres syndiqués...”

Mais nous nous attacherons ici uniquement aux raisons positives du choix de la CFDT ; des raisons qui, dans l'ordre croissant d'importance, peuvent être regroupées autour de cinq thèmes :

— la priorité accordée au professionnel, au concret, par rapport aux discours généraux, d'ordre plus politique ;

— des rapports ouverts, une aptitude au dialogue avec les adhérents;

— le fait d'apparaître comme “une force qui compte”, qui est écoutée de la direction ;

— le réalisme, l'état d'esprit constructif ;

— enfin, et surtout, le rôle de “l'équipe”, en tous points essentiel : qu'il s'agisse de l'image valorisée des militants du collectif de base ou de l'aspect, pour beaucoup prépondérant, du choix d'un syndicat en fonction des personnes.

A. La priorité au professionnel

Ce premier point a fait l'objet de longs développements dans notre précédent rapport. Nous y avons présenté l'apolitisme comme un “préalable à l'engagement”, tant pour les adhérents à titre individuel que pour plusieurs sections nouvellement créées. Nous n'y reviendrons donc que brièvement pour signaler, au-delà de la permanence de cette

exigence, un moindre scepticisme quant à la réalité de l'indépendance syndicale.

Est-ce un effet de contexte ? Le Parti socialiste et le gouvernement de l'époque, parfois soupçonnés d'exercer une influence excessive sur la confédération, étaient au moment de l'enquête sur le point d'être sévèrement désavoués par les électeurs, et ne semblaient plus, en tout état de cause, capables d'imposer leurs vues. Est-ce la conséquence d'une attitude plus nette des responsables de section ? Plusieurs d'entre eux, par exemple à Interco, ont tenu à affirmer avec force : "Notre discours n'est jamais politique, c'est pour nous un principe". Toujours est-il qu'à de très rares exceptions près, le scepticisme que nous avons pu noter l'an dernier s'est atténué, comme en témoignent, à titre d'exemples, ces trois affirmations dénuées de toute ambiguïté :

— *"La CFDT n'aborde pas les problèmes dans un but politique, mais tels qu'ils se posent"*;

— *"Il faut reconnaître que les délégués CFDT qui sont chez nous tiennent un discours, je ne dirai pas apolitique, mais un discours qui ne suit pas les idées politiques de la gauche traditionnelle. Ils sont beaucoup plus près des problèmes et de la réalité du terrain"*;

— *"La CFDT a cette qualité : elle ne mélange pas le professionnel et la politique ; chacun peut avoir son opinion"*.

B. L'ouverture, la tolérance

L'ouverture, seconde attente de la part des nouveaux adhérents à l'égard de leur organisation, recouvre deux aspects distincts :

— un fonctionnement démocratique, tout d'abord. Faisant état d'une volonté de conserver leur liberté d'expression ("le jour où ça ne sera plus démocratique, j'arrête tout"), plusieurs personnes émettent des jugements nuancés, mais dans l'ensemble plutôt satisfaits, sur ce point : telle cette infirmière iséroise :

"Je ne supporte pas les organisations trop dirigistes, je n'aurais jamais adhéré à la CGT. Dans l'ensemble, je trouve à la CFDT ce que je recherche, c'est-à-dire que les gens soient consultés à la base, que les décisions ne se prennent pas uniquement par les permanents. Ce n'est jamais suffisant mais c'est déjà bien."

— mais plus encore que d'être consultés (un souhait inégalement mentionné), les nouveaux adhérents apprécient l'attitude que la CFDT a eue à leur égard avant qu'ils ne "prennent leur carte". Par opposition aux militants de la CGT qui "se montrent agressifs dans leur action de syndicalisation", qui "nous relancent sans cesse" et "poussent un peu

trop au portillon”, ceux de la CFDT “se comportent de façon plus souple avec les gens”, ce qui est d'ailleurs présenté comme “la meilleure façon de se faire entendre”. Ils permettent à l'adhésion de “se faire de façon conviviale” (Interco, Ain) ; ils laissent les gens “venir librement à eux” (métallurgie, Haute-Savoie). “La CFDT savait que j'étais disponible, raconte un responsable de service municipal, mais elle m'a laissé suivre mon petit bonhomme de chemin”. Et d'ajouter : “J'ai apprécié, d'ailleurs”. Une secrétaire médico-sociale témoigne :

“La première fois que je suis allée à Paris pour manifester, je n'étais pas syndiquée. Personne ne m'en a voulu. On m'a laissé le temps de réfléchir. J'ai pu prendre ma décision librement, j'avais tous les éléments pour juger seule. J'ai énormément apprécié qu'on me respecte. Je crois que j'ai, en partie, adhéré pour cette raison. Je ne me sens pas prisonnière”.

En somme, proposer l'adhésion demande du “doigté”. Si un certain nombre de salariés, disposés à “sauter le pas”, n'attendent parfois qu'un geste, une sollicitation, une invitation à payer une cotisation, encore faut-il surtout éviter de “faire le forcing” !

C. Une force qui compte

La troisième attente des salariés constitue — sans doute en partie du fait de certaines spécificités des sections sélectionnées dans l'échantillon — une relative nouveauté par rapport à l'an dernier. Plusieurs des sections retenues étant en effet très bien implantées (remarquablement même, à la mairie de Bourg en Bresse et à la Préfecture de l'Ain), les salariés se montrent en général attentifs au rapport de forces, au poids potentiel de délégués si représentatifs de la base !

“Sur la Préfecture, c'est la CFDT qui a le plus grand nombre d'adhérents. Comme ils ont un certain poids, ils arrivent souvent à trouver un terrain d'entente avec la hiérarchie. C'est grâce à ça qu'il n'y a pas beaucoup de problèmes. Ils sont assez forts, ils sont présents et la hiérarchie le sait. Quand il y a des choses à demander, ils sont écoutés”.

“Sur Bourg, c'est la CFDT qui est la plus puissante et qui peut éventuellement mieux nous défendre. Je n'ai pas hésité”.

Le même argument est repris dans le secteur privé, par exemple dans une entreprise métallurgique : “Ils sont majoritaires. Quand vous avez un problème avec un chef, ils font le nécessaire”. Il arrive parfois que cette force soit présentée comme l'élément décisif du choix du syndicat, comme par cet adhérent d'Interco : “Avant d'adhérer, je ne

connaissais pas la CFDT, ses idées m'étaient à peu près inconnues. Mais j'ai cherché des informations et j'ai pris conscience de la puissance de la CFDT dans le département”.

A contrario, les autres sections, surtout moins représentatives, sont délaissées, du fait même de leur faiblesse supposée :

“Les gens de la CGT ne font pas le poids. Ils ne sont pas écoutés. Ils ne font pas peur à la direction” (ouvrier, métallurgie, Haute-Savoie);

“J'ai choisi la CFDT car elle est bien représentée dans le département ; c'est un syndicat qui a une certaine influence ; les autres n'ont pas autant de poids, ils ne m'intéressent pas” (Interco, Ain).

Le nouvel adhérent est donc, comme nous l'avions indiqué en introduction, quelque peu “stratège”. Quand un choix se présente à lui, il sait faire abstraction de certaines préférences pour privilégier l'influence, le poids, l'efficacité. C'est ce qu'exprime une salariée du syndicat Santé de l'Isère :

“J'avais le sentiment qu'être la force la plus importante était l'essentiel. Il était plus judicieux d'adhérer à ce syndicat là..”

D. Le réalisme et l'aspect constructif

Un juste équilibre est demandé à la CFDT en matière d'action revendicative : d'une part, être présente et active, “se manifester quand on a besoin d'elle”, “quand il y a besoin de bouger” ; mais d'autre part “ne pas se montrer extrémiste” ni “faire du rentre-dedans” comme la CGT, être au contraire “ouverte, responsable de ce qu'elle dit, ne pas faire que contester : en un mot, être constructive” (Santé Isère).

Etre présent : c'est ce que constate avec satisfaction une adhérente d'Interco : “La CFDT est le seul syndicat actif ; à la préfecture, on ne voit que lui, les autres représentants sont absents”. C'est aussi ce qui a décidé un ouvrier d'une usine métallurgique — ex-adhérent de la CGT — à rompre avec cette dernière :

“Il y a deux ans, pendant les vacances, il y a eu un conflit : on a demandé une réévaluation du taux horaire pour travailler pendant que les autres étaient en vacances mais cela a été refusé. Au niveau des qualifications également, cela faisait un moment que personne ne bougeait. On s'est mis en grève pendant les congés, cela bloquait tout le monde. Quand j'ai vu qu'il n'y avait que la CFDT qui prenait les devants, cela m'a incité à changer. En fin d'année, au moment de renouveler, je me suis décidé”.

Un jeune ouvrier de la métallurgie

M. F est un jeune ouvrier de 25 ans, qui travaille dans une usine métallurgique de Haute-Savoie. Sa compagne est OS dans une autre entreprise et n'est pas syndiquée.

Après être resté intérimaire pendant 3 ans, M. F. a été embauché et a immédiatement adhéré à la CFDT :

"J'ai adhéré à l'occasion de mon embauche. En étant intérimaire, on ne peut pas être syndiqué. C'est trop dangereux. La CFDT m'a aidé. J'ai adhéré. C'est normal. Après trois ans d'intérim, j'ai gueulé pour être embauché. S'ils m'avaient gardé trois ans, c'est que je n'étais pas un con. Ils devaient m'embaucher. Mais ils me reprochaient de ne pas avoir de CAP. Un jour, il y a eu deux embauches d'intérimaires qui étaient dans la boîte depuis 6 mois seulement. Alors là, ça a été l'éclair. Je suis allé voir le chef d'atelier pour avoir des explications. J'ai explosé. Le lendemain, j'étais convoqué chez le chef de direction. Mais ça ne me faisait pas peur, j'en avais trop marre. La CFDT est venue me soutenir pendant l'entretien. Tout a changé".

M. F. est reconnaissant envers la CFDT :

"Je suis allé librement à la CFDT. Ils ne m'ont pas demandé d'adhérer pour l'aide qu'ils m'avaient donnée. Je n'ai pas hésité. Je n'aurais pas pu aller à FO ou à la CGT. A la CFDT ils font du bon boulot. Je me suis syndiqué pour la sécurité. Si j'ai, à nouveau, un problème, je ne serai pas seul. La CFDT a fait des trucs pour les intérimaires. Ils étaient les seuls à s'intéresser à nous. On bossait comme des fous, sans récupération. On n'avait pas de jours de repos. Ils ont réussi à obtenir des heures supplémentaires pour nous. Ils nous ont aidés alors que nous n'étions pas adhérents. Une fois embauché, je me suis dit que je devais quelque chose à ces gens là".

Mais l'adhésion n'a pas changé les rapports au sein du groupe de travail, et la camaraderie parmi les salariés de l'atelier l'emporte sur les affinités syndicales :

"Mes rapports avec les gars sont bons. On forme une équipe sympa, heureusement. le fait que je sois syndiqué n'a pas changé l'ambiance dans l'atelier. Les gens s'en foutent. On ne me fait pas de reproche. On ne parle pas vraiment des syndicats. Dans notre équipe, il y a de tout. On ne reste pas entre syndiqués, mais par équipe de travail. Les CGT et les CFDT se mélangent. Je m'entends mieux avec les gars de la CFDT, c'est certain. Mais on sort tous ensemble, pour les vacances ou pour faire une bouffe. On se mélange, les étiquettes ne comptent pas. Mais c'est vrai que les gens de la CFDT sont sympa. On a souvent envie de se retrouver ensemble".

Mais si l'inaction est coupable, les interventions doivent par dessus tout éviter l'action violente :

“Ce qui me choque à la CGT, ce n'est pas qu'elle soit communiste, c'est que parfois, dans les manifestations, ils deviennent méchants, on dirait des sauvages. A la CFDT, ils sont du côté des travailleurs mais plus calmes et plus écoutés que les autres par le patronat. Ils discutent sans casser. (Ouvrier, Métaux, Haute-Savoie).

“Les autres syndicats me semblent trop virulents. J'aime le côté timide de la CFDT qui se positionne plus par la négociation que par la confrontation” (Assistante sociale, Santé, Isère).

A diverses reprises, ces nouveaux venus au syndicalisme n'hésitent pas à remettre en cause la grève qu'ils considèrent comme inefficace et inadaptée quand elle n'est pas utilisée à bon escient :

“Je suis contre l'action syndicaliste violente, contre les grèves comme on en voit chez Peugeot ou Citroën, car ne n'est pas comme cela que l'on va redresser l'économie du pays. Je n'aime pas l'esprit syndicaliste quand il est borné, que l'on veut défendre quelque chose sans tenir compte de ce qu'il y a autour. J'aime le syndicat qui dialogue et je pense que la CFDT rentre dans ce cadre.” (Interco, Ain).

“Je n'aime pas trop les revendications fortes, parler pour ne rien dire... C'est surtout pour ça que je suis à la CFDT. Là, il y a un dialogue, on réfléchit avant de faire quelque chose... C'est bien beau, pour ceux qui sont à la tête d'un syndicat, de dire que l'on va faire grève, de revendiquer... Mais il faut d'abord réfléchir car il y a tout un ensemble de personnels qui peut-être ne sont pas d'accord... A la CFDT, ils vont d'abord réfléchir à la question, ils vont se demander pourquoi on doit faire ça, si ça va être bien... C'est important, il ne faut pas faire n'importe quoi.” (Métallurgie, Isère).

“La CFDT est un syndicat qui ne joue pas directement la carte du conflit. C'est important dans la société actuelle. Je pense que pour faire avancer les choses le conflit systématique n'est pas la bonne carte à jouer. Il y a beaucoup de gens qui en ont marre... La grève n'est plus le moyen de pression le plus évident à mettre en place. Je pense qu'à la CFDT on réfléchit aussi à d'autres moyens d'actions pour faire avancer les affaires...” (Métallurgie, Isère).

“Ce qui m'a fait adhérer a été la manière dont les gens du syndicat CFDT travaillent. Leurs tracts sont suffisamment objectifs pour donner une information claire à tous les salariés de l'entreprise. C'est une approche constructive, un syndicat au service du salarié et pas forcément du syndicalisme comme on a pu le connaître dans les années précédentes, synonyme de grève et de front du refus”. (Métallurgie, Haute-Savoie).

On est frappé, à la lecture des interviews, de la proportion élevée d'adhérents manifestant le souci de se montrer responsables dans les revendications ; exprimant leur conscience de la nécessité de parvenir à des compromis :

“Le dialogue n'est pas toujours facile car nous devons faire face à une diversité de problèmes. La difficulté est de trouver, au travers d'une multitude d'intérêts différents, un compromis pour faire évoluer les choses, trouver un accord commun pour définir une position qui tienne la route pour tout le monde” (Métallurgie, Haute-Savoie).

“Les gens de la CFDT sont réfléchis et posés, contrairement aux membres de la CGT. Ils sont plus ouverts aussi. Agir c'est bien, mais réfléchir, c'est mieux. La CGT a des positions trop tranchées. Il y a pourtant un juste milieu à trouver. Il faut savoir négocier. La CGT ne sait pas le faire. Ils sont toujours très catégoriques et un peu sauvages dans leurs décisions. Ils appellent à la grève pour un oui ou pour un non. Bon, c'est bien la grève, mais il existe aussi d'autres moyens tout aussi efficaces. Il faut savoir être diplomate, la CFDT a cette qualité. On ne peut pas toujours être contre. Il faut être à l'écoute des deux parties et ensuite trancher. La CGT veut tout à la fois. C'est pas possible. (Métallurgie, Haute-Savoie).”

Plusieurs militants admettent qu'une telle attitude, qui se veut responsable, est parfois difficile à tenir face aux tenants de positions plus radicales, sinon démagogiques. Ainsi, ce cadre de la fonction publique pour qui “la CFDT a toujours essayé, si elle disait non, d'avoir des solutions à proposer ; et n'a pas eu peur de dire, parfois, qu'elle était en accord avec ce qui était proposé par la direction”. “C'est une démarche qui n'est pas facile”, concède-t-il, mais en fin de compte, l'un de ses collègues le rejoint pour trouver cette attitude “payante” :

“C'est la crédibilité qui fait l'image de la CFDT. Les gens pensent que nos revendications sont raisonnables. La CFDT est consciente des problèmes économiques de notre époque, elle ne demande pas pour le plaisir de demander. Il faut arrêter de rêver et penser aux réalités. La lucidité de la CFDT est probablement son argument le plus fort” (Interco, Ain).

“Je ne suis pas gêné que les gens sachent que je suis à la CFDT”, concluait l'interviewé précédent, c'est aussi ce qu'ont affirmé plusieurs recrues récentes : ayant cité, comme mots qualifiant le mieux leur organisation, “ouverte”, “pas enfermée dans un dogme”, “réaliste”, “accessible au changement”, l'une d'elles (adhérente du syndicat Santé de l'Isère) s'exclame : “Quand j'entends les revendication des autres, je suis fière d'appartenir à la CFDT !”

Une jeune employée du commerce de l'Isère

Melle D. a 23 ans. Son père est cadre supérieur, sa mère employée du commerce. Elle vit en concubinage. Son ami travaille dans la banque. Il n'est pas syndiqué. Elle a adhéré à la CFDT en 1992 et elle n'a jamais été syndiquée auparavant. Professionnellement, Melle D. un CAP de secrétariat. Elle est employée dans une grande librairie. Auparavant, elle a travaillé deux ans comme secrétaire commerciale dans une agence d'assurance, puis, chez un courtier, également pendant deux ans.

"Mon boulot me plaît mais mon salaire est très insuffisant, je suis dans un bureau vétuste et malcommode, mon chef de service a des tendances autoritaires et ne semble pas admettre l'égalité des hommes et des femmes. Mes rapports avec les autres collègues sont bons. J'évite les cancans et les ragots. Je veux être professionnelle. Je peux discuter avec quelques personnes en qui j'ai confiance. Avec les autres, je reste sur un plan administratif. Le fait d'avoir adhéré à la CFDT n'a pas changé ces relations. Certains n'aiment pas trop le syndicalisme, alors nous évitons d'en parler en leur présence."

"J'ai d'abord adhéré à la CFDT parce qu'on me l'a proposé et par sympathie pour les délégués qui font un gros boulot et se décarcassent pour nous. J'ai trouvé normal de les aider au moins avec ma cotisation. Et puis j'ai fait appel à eux pour négocier un changement dans mes horaires. J'ai obtenu partiellement satisfaction. Mais j'avais adhéré d'abord. J'ai beaucoup de sympathie pour Mme P. C'est elle qui m'a proposé d'adhérer. Dans l'entreprise, la CFDT est le seul syndicat. Remarquez bien que ce n'est pas un problème d'étiquette. CGT, FO, CFDT : à la limite peu importe le nom du syndicat du moment que les responsables soient valables... Chez nous, les militants de CFDT sont compétents, dynamiques, efficaces et ils sont disponibles pour tous".

"De la part du syndicat, j'attends d'abord des informations sur la situation de l'entreprise, des choses précises. Le syndicat doit nous informer sur notre profession et aussi sur nos droits. Je reçois CFDT-Magazine tous les deux mois. Je le lis à chaque fois mais il ne me marque pas. Je ne saurai plus vous dire ce qu'il y avait dans le dernier numéro sauf que j'ai remarqué un article sur des employés du commerce. C'est ça qui m'intéresse d'abord. Je lis régulièrement les panneaux syndicaux, les tracts et le journal que la CFDT réalise pour toute l'entreprise. Il est bien fait et, grâce à lui, on sait un peu ce qui se passe dans les autres établissements du groupe".

Aux dernières élections professionnelles, Melle D. a voté pour la CFDT. Aux prud'homales, elle n'a pas pu aller voter car elle ne pouvait être remplacée à son poste. De plus, ajoute-t-elle : *"j'ai trouvé que nous n'avons eu aucune information sur les candidats, les programmes. Il fallait voter pour une étiquette, à la confiance. Ce n'est pas très normal !"*

E. L'équipe syndicale

Une “atmosphère démocratique”, des revendications réalistes, le sentiment d'appartenir à une force qui compte, l'accent mis sur les problèmes concrets de l'activité professionnelle : l'ensemble de ces éléments fournit déjà quelques bons motifs pour adhérer à la CFDT ! Mais la raison majeure, celle qui transparaît dans le nombre le plus élevé d'interviews, celle qui suscite les réactions les plus enthousiastes demeure “la bonne image syndicale”. “Proches, à l'écoute, ouverts au dialogue, les militants de terrain suscitent la sympathie, l'estime et parfois même une certaine admiration” ; ce commentaire, fait l'an dernier à la suite de la première vague d'entretiens, peut être intégralement repris :

— proches, à l'écoute :

“Je travaille avec une déléguée CFDT. Je l'interroge souvent. Elle est pour une bonne part dans ma décision d'adhérer. Je m'informe auprès d'elle. Elle est très disponible et très discrète”.

“Une personne qui connaissait la CFDT m'a conseillé d'aller les voir. J'ai pris rendez-vous à la Maison des Syndicats. Tout s'est très bien passé : le secrétaire de l'UD m'a reçue, il avait fait venir le responsable de la Santé et le responsable des Métaux. J'étais comblée. L'accueil a été très chaleureux. C'est là que j'ai trouvé la solution à mes problèmes.”

— ouverts au dialogue et disponibles :

“La CFDT est très présente sur le lieu de travail. Elle est même sollicitée tous les jours. Les gens cherchent l'information auprès d'elle, elle est quotidiennement relancée. Il y a toujours au moins un délégué par équipe. La CFDT est bien représentée. Je travaille moi-même avec un délégué et je peux voir au jour le jour que les informations redescendent vers les salariés. Ils font bien leur boulot. Il y a des affichages, des tracts. Tout cela est bien foutu.”

“Nous avons un délégué syndical sur notre lieu de travail. Dès que j'ai des questions, dès que je ne comprends pas quelque chose, c'est à lui que je m'adresse”.

— présents et dévoués :

“Dans les ateliers, on peut compter sur les délégués CFDT, ils n'hésitent pas à s'engager. Notre délégué est quelqu'un qui en veut” (ouvrier, Métallurgie, Haute-Savoie).

“Il se met toujours en quatre pour aider les gens. Je pense que c'est ce qui fait que je reste au syndicat. Je n'adhérerais pas s'il n'y avait que des revendications...” (Interco, Ain).

“On sait qu'au moindre problème on aura toujours quelqu'un pour nous épauler” (Métallurgie, Haute-Savoie).

— suscitant la sympathie et l'estime :

“Certains ont parfois sacrifié leur évolution personnelle pour défendre des intérêts collectifs. Le temps qu'ils consacraient à leur mandat les a empêché d'évoluer correctement dans leur carrière” (Métallurgie, Isère).

“J'ai l'impression de voir des gens qui rament et qui, malgré tout, essaient de faire, de construire quelque chose” (Métallurgie, Isère).

L'importance du facteur humain dans le succès de la syndicalisation n'échappe pas aux nouveaux adhérents. L'un d'entre eux, technicien dans une entreprise métallurgique de Haute-Savoie, analyse d'ailleurs le fait que la CFDT soit désormais dans son secteur la section la mieux implantée par “le dynamisme des gens qui sont à sa tête”. “A partir du moment où nous avons des gens qui y croient, ils entraînent le groupe. En plus, l'équipe est homogène, liée, dynamique. Une grande part de ces phénomènes jouent dans notre progression.”

A ce stade, un sujet divise les nouveaux adhérents, du moins une bonne partie d'entre eux : au fond, le choix de la CFDT n'est-il pas d'abord une question de personnes ? Une telle interprétation est parfois rejetée de façon explicite :

“Ce qui m'a poussé à adhérer, c'est que les positions de la CFDT correspondaient aux miennes. C'est le cas notamment du discours sur la CSG, sur l'antifascisme” (Ingénieur, Métallurgie, Isère).

“Je n'ai pas fait un choix au niveau des personnes locales. Je suis à la CFDT parce qu'il y a une philosophie qui me paraît intéressante et qui est conforme à mes opinions personnelles. Je pense au partage du travail, aux systèmes de solidarité à développer à l'intérieur des entreprises mais aussi dans la société. L'idée aussi de la concertation (...). Je n'ai pas choisi ce syndicat là par hasard mais pour la philosophie qu'il défend” (Fonctionnaire municipal de catégorie A).

D'autres réponses sont moins précises quant aux thèmes majeurs mis en avant par la Confédération et qui susciteraient leur approbation. Elles font état d'une communauté de points de vue telle que l'adhésion n'aurait finalement été rien d'autre qu'une “régularisation” :

“Avant même d'être adhérente, j'étais sympathisante, certains pensaient d'ailleurs que j'étais déjà à la CFDT” (Interco, Ain).

“Il y a des années que j'adhère aux idées de la CFDT. Tous mes collègues en font partie et je m'étais toujours promis que lorsque j'aurai plus de temps je prendrais ma carte. Mais c'est plutôt symbolique car j'ai toujours suivi les grèves même quand je n'étais pas syndiquée. Je participais aux discussions même si je n'avais pas ma carte” (Métallurgie, Isère).

Le témoignage d'une employée de la Mairie de Bourg est particulièrement révélateur de la difficulté de tracer une frontière nette entre les diverses raisons de l'adhésion :

“J'accroche avec les gens de la CFDT, je veux dire que nous avons des idées communes, que nous parlons de la même façon des gens. Nous avons le même langage, le même comportement. Nous sommes touchés et concernés par les mêmes sujets. Nos problèmes sont souvent très proches. Toutes ces personnes que j'appréciais, j'ai compris ensuite qu'elles étaient de la CFDT. Au début, je ne le savais pas et pourtant je me sentais proche d'elles. C'était facile ensuite d'adhérer. J'ai concrétisé des contacts que j'avais depuis longtemps.”

Proximité d'idées et adhésion pour une question de personnes coexistent donc ; mais “la qualité des relations humaines” est, dans de nombreux cas, l'élément fondamental. C'est ce qu'admet bien volontiers un ouvrier d'une entreprise métallurgique de Haute-Savoie : “Vous savez, j'ai hésité entre la CFDT et la CGT. Mais parce qu'une personne ne me plaisait pas à la CGT, je suis allé à la CFDT”. C'est ce qu'expliquent aussi deux adhérents du syndicat Interco de l'Ain :

— *“Je ne suis pas au syndicat par idéologie. Je suis venu à la CFDT plus pour ceux qui y étaient que pour ce que représente la CFDT (...). Pour moi, le syndicat reste au niveau local, avec les personnes plus qu'avec la ligne de conduite et les positions générales”;*

— *“J'ai adhéré à la CFDT pour une question de personnes, de gens qui s'en occupaient (...). J'ai vu qu'à la CFDT il y avait des gens qui tenaient la route, c'est pour ça que j'ai choisi ce syndicat : c'est plus par rapport aux personnes qui s'en occupent que par rapport aux idées”.*

Sur un plan plus général, deux autres salariés expliquent, à leur façon imagée, l'influence décisive de la personnalité des militants du collectif de base :

— *“Ce qui est important dans une adhésion c'est d'avoir sur son lieu de travail une personne que l'on connaît, qui fait partie du syndicat, qui a des responsabilités. Dans ce cas, la démarche est plus facile. C'est la même chose pour toutes les activités, aussi bien la randonnée que le tennis... On retrouve beaucoup d'adhérents dans l'entourage direct du responsable de l'activité” (Métallurgie, Isère).*

— *“La représentation d'un syndicat c'est le délégué. Les adhésions se font par rapport à lui. S'il est bon, par répercussion le syndicat sera bon dans la boîte et cela amènera du client. Si c'est un âne, ça donnera une mauvaise image du syndicat et personne n'y fera attention” (Interco, Ain).*

S'il fallait des preuves supplémentaires de ce phénomène, on les trouverait dans les trois brefs extraits suivants :

“Les personnes comptent beaucoup. Je ne me reconnais pas forcément dans le syndicat CFDT national” (Métallurgie, Isère). *“Ici, s'il y avait un syndicat CGC avec les gens qui sont actuellement à la CFDT, j'aurais été à la CGC”* (Interco, Ain). *Et plus affirmatif encore : “Si M.T. avait été à FO, je serais à FO”* (Interco, Ain).

A dire vrai, comme le fait remarquer une secrétaire d'une entreprise d'informatique : *“L'adhésion, c'est plus les personnes que le syndicat lui-même, c'est un contact, c'est une histoire de feeling...”*.

Au terme de cette analyse des attentes des nouveaux syndiqués et des demandes qu'ils expriment vis-à-vis de la CFDT, le constat est clair : le fait d'avoir élargi notre échantillon, tant sur le plan géographique que du point de vue des critères professionnels, n'a pas fondamentalement modifié le triple constat auquel nous étions parvenus :

- une focalisation autour des problèmes professionnels, débouchant sur une attente prioritaire d'information ;
- l'importance primordiale du collectif de base ;
- l'exigence absolue de l'apolitisme.

Au-delà des nuances qu'entraîne le secteur d'activité ou le niveau de qualification, c'est bien un syndicalisme d'établissement, de proximité, que la vague récente d'adhérents souhaite. Toutefois, divers enrichissements du questionnaire ont permis de cerner plus précisément le poids de l'environnement professionnel. Et plusieurs inflexions ont pu être notées :

- la réalité de l'indépendance syndicale, tout d'abord, semble aujourd'hui communément admise, quelles que soient par ailleurs les convictions politiques des adhérents ;

- la part de calcul et de stratégie, par ailleurs, apparaît non négligeable dans les motivations, chaque fois que la CFDT est en situation de force dans une entreprise ou une administration : un seuil minimum d'implantation dans un établissement semble donc augurer ultérieurement d'un “effet boule de neige” ;

- surtout, l'importance accordée aux “valeurs”, syndicales ou collectives, est loin d'être marginale. Nous écrivions dans notre précédent rapport : *“Si l'on gratte un peu, l'on ne manque pas de voir apparaître, assez souvent, une sorte de résidu de culture génétique de gauche”*. En fait, les dimensions éthique et morale ne nous sont pas apparues seulement comme *“la cerise sur le gâteau”* ; elles constituent, en 1993, une dimension nettement affirmée !

Appendice

L'image de la CFDT chez les nouveaux syndiqués

Lors des entretiens, il était proposé aux enquêtés une liste de mots parmi lesquels ils pouvaient choisir ceux qui dans leur esprit qualifiaient le mieux la CFDT. Il s'agissait en quelque sorte de déterminer l'image de l'organisation. Les réponses sont résumées dans le tableau ci-dessous. Précisons tout de suite que la grande majorité des enquêtés a manifestement répondu à cette question en ayant à l'esprit la section locale et que la plupart l'ont précisé spontanément. Ceci admis, les réponses apportent deux indications principales (contenues dans chacune des deux colonnes).

Items	Taux non-réponse	Taux d'approbation
Sympathique	0,08	0,92
Compétente	0,14	0,89
Réaliste	0,05	0,89
Ouverte	0,09	0,89
Démocratique	0,19	0,89
Diplomate	0,22	0,89
Responsable	0,09	0,88
Modérée	0,15	0,87
Active	0,07	0,84
Bien organisée	0,09	0,82
Efficace	0,07	0,79
Socialiste	0,17	0,71
Puissante	0,09	0,58
Politisée	0,16	0,56
Bavarde	0,22	0,30
Doctrinaire	0,24	0,19

En premier lieu, le "taux de non-réponse" (proportion des enquêtés ne répondant pas une question, dans la seconde colonne du tableau) permet de classer les items en fonction de l'intérêt ou de l'embarras qu'ils suscitent. D'une part, les enquêtés semblent mal à l'aise devant les problèmes généraux ou abstraits que posent certains mots : diplomate, doctrinaire ou bavarde embarrassent manifestement et provoquent près d'un quart de non-réponses. De même, le fait d'avoir à juger si la CFDT est ou non "démocratique", "politisée" ou "socialiste"

suscite un taux assez élevé de non-réponse. En revanche, les qualités plus pratiques, les plus immédiatement vérifiables sur le terrain enregistrent de bien meilleurs taux de réponse : réalisme, activité, efficacité, sympathie, organisation, responsabilité, puissance. Ces qualités attachées à l'action sont celles que l'on attend manifestement d'une organisation syndicale... Mais la CFDT les possède-t-elle ? La réponse des enquêtés se trouve dans la dernière colonne du tableau.

En second lieu, le "degré d'approbation", c'est-à-dire le poids du total des "tout à fait d'accord" et des "plutôt d'accord" dans l'ensemble des réponses. Le résultat du calcul figure dans la troisième colonne du tableau. Le taux varie entre 1 (accord unanime) et 0 (désaccord unanime). En dessous de 0,5, les désaccords l'emportent sur les accords. Les lignes du tableau sont classées par ordre décroissant d'approbation.

Le sens général semble assez clair. Dans l'ensemble la CFDT est jugée positivement : on la voit sympathique, compétente, réaliste, ouverte, démocratique, etc. Cependant, il semble qu'une minorité non négligeable ressent quelques doutes envers les qualités d'organisation, d'efficacité et surtout sur la puissance de la CFDT (pour ce dernier cas, il n'y a que 56% des réponses qui manifestent un accord). Dans le même temps qu'on rejoint la CFDT pour obtenir son aide, des informations, un appui pour défendre ou améliorer sa situation, on doute de sa puissance... Il y a là un problème de crédibilité que nous avons déjà rencontré lors de l'enquête de 1992 et qui se trouve donc globalement confirmé malgré l'introduction dans l'échantillon de deux grandes sections industrielles disposant de gros moyens et d'une présence incontestable sur le terrain... De même l'accord majoritaire que rencontrent les deux items "Politisée" et "Socialiste" sonne aussi comme un reproche.

Si l'on compare cette image avec le regard que portaient il y a six ans les anciens adhérents de la CFDT¹, il est certain que l'image de la CFDT s'est considérablement améliorée : même le reproche de politisation, toujours majoritaire, s'est très atténué. Mais surtout l'insistance s'est déplacée. De manière quasi-unanime, l'accent est maintenant mis sur les qualités humaines, le sérieux, l'efficacité ou la modération des équipes syndicales.

¹ Dominique LABBE, Maurice CROISAT, *La fin des syndicats ?*, Paris, L'harmattan, 1992, p 183-185.

CHAPITRE III

LES STRATEGIES DE SYNDICALISATION

L'analyse des motivations des nouveaux adhérents aboutit à une première conclusion : les sections et les militants de base jouent un rôle-clef dans la syndicalisation. Cependant, cette première conclusion doit être complétée par une seconde concernant la très grande diversité des situations, des sections, des militants. Cette conclusion rejoint les constats effectués lors des huit années que notre équipe a consacrées à l'étude de la crise du syndicalisme en France¹. Au milieu de cette diversité, quelques grandes constantes émergent malgré tout. C'est en insistant sur ces constantes que nous allons d'abord tenter de dresser une typologie des sections et des stratégies de syndicalisation.

Cette typologie prendra en compte trois variables : la place accordée à la syndicalisation, l'attitude à l'égard des élections et des institutions représentatives du personnel (IRP), les liens avec l'extérieur de l'entreprise. A l'issue de ce travail, une première distinction s'impose : d'un côté, des sections qui s'inscrivent dans des schémas traditionnels d'action syndicale et, de l'autre, des sections de types "émergents", types qui, à notre avis, sont au nombre de trois.

L'analyse débouche également sur un constat : aucune section ne vit en autarcie ; toutes entretiennent des liens plus ou moins étroits avec les autres organisations de la CFDT notamment les syndicats, les UD et les fédérations. En quelque sorte, ces organisations ressemblent un peu à l'arrière d'une armée en manoeuvre. La ligne de front semble être l'essentiel mais, à y regarder de près, le rôle de l'arrière n'apparaît pas négligeable.

I. LES DEUX TRADITIONS SYNDICALES

La pratique syndicale est double. D'un côté, les héritiers du syndicalisme d'industrie ne raisonnent qu'en termes de gros bataillons. Ils veulent rassembler tous les salariés par établissements et par branches sur la base d'intérêts communs et d'une activité

¹ Au cours de nos enquêtes, il nous a été donné de rencontrer plus d'une centaine de sections, certaines de façon très brève, d'autres pour des études plus approfondies. Au-delà des douze sections qui ont fait l'objet de l'enquête sur la resyndicalisation, nous nous appuyons sur l'ensemble des observations pour nos conclusions. Nous renvoyons à la bibliographie placée à la fin de ce rapport.

essentiellement centrée sur la revendication. Nous appelons cette tradition le "syndicalisme d'industrie" par référence à un type d'organisation et non à des branches économiques (on peut aussi bien rencontrer ce type dans le tertiaire). A l'opposé, d'autres mettent l'accent sur l'autonomie des syndiqués et l'importance de la prise de conscience dans l'acte d'adhérer. La syndicalisation n'est pas une fin en soi mais le résultat d'une action politique : pour eux, la contestation et la propagande comptent au moins autant que la revendication. Ces deux types de syndicalisation ont coexisté dans la CFDT et nos enquêtes montrent combien l'une et l'autre, sous certaines conditions, peuvent générer des adhésions nouvelles.

A. Le syndicalisme d'industrie

Nous aurions pu également baptiser ce type «syndicalisme de masse», voire «syndicalisme de masse et de classe». Mais ces qualificatifs sont politiquement connotés. Ils renvoient à une époque et à une ligne syndicale dans laquelle ne se reconnaîtraient peut-être pas les responsables des sections qui ont adopté aujourd'hui ce type d'action. Nous aurions également pu le baptiser "syndicalisme revendicatif". Mais il aurait été facile d'objecter que la revendication est au coeur du syndicalisme, quelle que soit la tradition qui inspire les militants. Il est pourtant exact que la revendication joue un rôle essentiel dans le syndicalisme d'industrie tel que nous l'avons observé :

"Il faut commencer par les revendications avant d'aborder d'autres problèmes" : cette priorité définie par un militant exprime la stratégie de la section d'une entreprise métallurgique de Haute-Savoie qui appartient à un grand groupe national. Un autre militant de cette même section illustre ainsi la dimension revendicative du syndicalisme : "Dès qu'il y a un petit incident, on ne laisse rien tomber, on prend tout en considération".

L'identité de classe est une caractéristique propre au syndicalisme d'industrie : dans la section qui nous sert d'exemple, les ouvriers sont trois fois plus nombreux que toutes les autres catégories réunies ce qui caricature la sociologie de l'établissement. Le noyau de l'équipe syndicale est d'ailleurs formé d'ouvriers hautement qualifiés dont beaucoup travaillent à l'entretien. Les phénomènes de groupe sont essentiels : la camaraderie, la coopération, l'identité des valeurs, sinon des idées, soudent l'équipe syndicale. Bien sûr, celle-ci essaie d'élargir son cercle d'influence et elle y parvient d'ailleurs, comme le manifeste

un flux important d'adhésions nouvelles chez les OS. Mais le syndicat demeure d'abord l'affaire des ouvriers. Un employé nouvel adhérent s'en réjouit : "Le syndicalisme m'a fait connaître ce qui se passe dans les ateliers aussi bien en fabrication que dans l'entretien : j'ai des nouveaux rapports. Ça m'a beaucoup servi pour connaître les gens dans le monde ouvrier". Ajoutons également le discours "ouvriériste", présent chez l'ensemble des militants de la section, qui oriente les activités de défense vers les plus défavorisés, les salariés les plus démunis dans l'entreprise.

L'équipe syndicale forme un véritable collectif. Elle se réunit une fois par semaine et le partage des tâches se fait en fonction des motivations de chacun sans tenir vraiment compte des compétences. De temps à autre, les mandatés élargissent les réunions à une trentaine de personnes plus spécialement motivées. Ainsi se crée une dynamique de terrain qui repose sur une présence active et une pression constante auprès des salariés : "On est toujours en train de solliciter les gens. On ne force pas mais on demande, on essaie de leur faire percevoir ce que l'on dit même si des fois ce n'est pas évident". Cette volonté explique le refus de voir les militants devenir permanents. Une limite semble avoir été fixée à 50% du temps pour les douze mandatés de la section : "Si l'on veut être reconnu militant et avoir des adhérents, il faut avoir le contact avec les gens". Le contact, la présence active sont nécessaires pour réaliser les adhésions individuelles. Cela peut avoir, aussi, des effets de masse car "Quand un nouveau salarié arrive dans un secteur dans lequel 80% des individus appartiennent à un syndicat, il est mal à l'aise s'il n'est pas syndiqué".

Certes, la section offre des services de conseil et de défense individuelle à l'ensemble des salariés, mais le recours est clairement surdéterminé par une lutte généreuse pour prendre en charge globalement les problèmes de tous, comme à l'époque du syndicalisme de classe et de masse. Dans ces conditions, la priorité est clairement donnée aux fonctions de DP. A ce sujet, les propos du secrétaire de section — lui-même DP — sont sans ambiguïté : "Sans les DP pas de syndicalisation possible. Le CE n'est qu'une chambre d'enregistrement où les délégués parlent et nous, les DP, travaillons derrière". Un autre DP nous a également affirmé : "Pour syndiquer les gens, il faut forcément avoir le contact. La fonction de DP est celle qui permet le mieux de nouer des relations".

En ce qui concerne le CE, le responsable de la section exprime clairement l'avis général : "C'est un piège qui prend nos militants, les occupe à la gestion et les empêche d'être près des gens...D'autant que le CE a beaucoup de moyens et, quand on amuse un délégué avec de

l'argent, il ne fait rien d'autre". A l'inverse, "on essaie de décharger les militants au maximum pour qu'ils soient présents sur le terrain". Cette hiérarchie dans les fonctions de représentation se traduit dans l'organisation de l'équipe syndicale : participation des sympathisants aux commissions du CE, gestion des budgets et des activités par les adhérents, action revendicative par les DP, car "pendant que les adhérents gèrent, les délégués peuvent faire autre chose".

Ce syndicalisme de revendication apparaît décalé par rapport au cours nouveau de la resyndicalisation conçu par les instances nationales. Aussi, les militants de la section perçoivent cette nouvelle ligne comme "fort peu revendicative" et estiment que l'UD, la Région et la Confédération ne sont pas assez actives pour "aider concrètement les militants en difficulté face aux problèmes de l'emploi" et qu'elles sont trop préoccupées par "les grandes idées et la négociation des plans sociaux !". Par contre, les relations semblent plus confiantes avec le syndicat des métaux auquel ils participent. Enfin, ils pensent que s'est établie une sorte de partage du travail avec la Fédération : elle joue un rôle diplomatique pendant que les militants "percutent". Il y a un attachement certain à la négociation de branche mais l'on souhaiterait que l'organisation y apparaisse "plus tonique et plus accrocheuse".

En termes de résultats, les taux de syndicalisation peuvent faire rêver : 40% des salariés syndiqués à la CFDT, 60% des voix aux élections des DP et du CE. D'après le secrétaire, "80% des nouveaux embauchés se syndiquent chez nous". Un bémol toutefois : il n'y a aucun adhérent dans la maîtrise, les cadres et les ingénieurs.

Nous disions plus haut que ce type de syndicalisme n'est pas propre à l'industrie même si nous en avons trouvé les exemples les plus caractéristiques dans de grands établissements industriels. Il peut apparaître à chaque fois que se trouve concentrée sur un seul site une population salariée peu diversifiée : centre de tris postaux, centres informatiques des banques, etc... Depuis 15 ans, l'évolution économique lui a été défavorable. Cependant certains responsables syndicaux refusent de le voir disparaître. Pour la section qui nous a servi d'exemple, le syndicalisme traditionnel ne doit pas mourir. Au contraire, il doit se régénérer dans la combativité, la syndicalisation des victimes de la crise.

Ce discours est également tenu par les tenants de la seconde tradition. Mais partant des mêmes prémisses, ils mettent en oeuvre des pratiques syndicales fort différentes.

Un militant du syndicalisme de masse

Monsieur D. a adhéré une première fois en 1973, dans les "années glorieuses" de la syndicalisation. Il est parti puis il est revenu en 1990, à un moment où il connaît des difficultés avec son chef de service. Il a donc connu deux époques différentes de la CFDT : la décennie du syndicalisme de masse et de classe et la période actuelle de resyndicalisation dans le cadre de l'entreprise. Dans celle où il travaille, son action est marquée par la recherche de la convivialité. Avec l'équipe de football, où les copains appartiennent à tous les services et exercent une grande variété d'emplois. Ainsi il découvre les ouvriers et l'ensemble des travailleurs manuels, au cours des discussions d'après match, les "troisièmes mi-temps", où l'on parle plus volontiers des problèmes personnels ou collectifs. Ce sont aussi les autres activités de loisirs organisées par le CE, les concours de pêche, de boules, où la détente permet des échanges plus libres entre amis animés d'une même passion sportive ! Les lieux de travail sont aussi propices à une autre forme de convivialité, celle des repas communs, des fêtes et anniversaires au sein de la section ou encore les "pots" en-dehors des heures de travail.

Selon M. D., la "convivialité n'est plus ce qu'elle était". Il estime que l'individualisme de notre époque rend moins attractifs et nécessaires les loisirs communs organisés par la collectivité. A cela s'ajoutent les nouveaux découpages entre services, les rotations des personnels, peu favorables à l'expression de solidarités. Les contacts personnels se limitent à chaque service, à chaque atelier. Il reste cependant le travail syndical "classique" : les réunions hebdomadaires de la section, les déplacements et les stages qui, selon lui, permettent de mieux connaître l'extérieur. L'action de terrain est toujours intense, avec la diffusion des informations, la rédaction des tracts, les relances pour solliciter sympathisants et adhérents, la mobilisation dès qu'il y a un incident dans l'entreprise. A côté, il y a aussi le rôle "d'assistance auprès des gens qui ont des pépins, qui ont besoin de se confier à quelqu'un". Pourtant dans ce contexte, M. D. a les mêmes exigences qu'autrefois : "Lutter pour les défavorisés, se révolter contre les injustices en maintenant un syndicalisme de combat et de revendication".

B. Le syndicalisme «autogestionnaire»

Nous utilisons cette expression dans son sens général en référence aux propos du secrétaire d'une section qui se réclame du "formalisme syndical de la CFDT d'il y a 20 ans". Il faut entendre par là des conceptions qui avaient cours dans la CFDT au cours des années 1970, reposant sur les valeurs de spontanéité, de décentralisation, sur la volonté de ne pas hiérarchiser les rapports humains, de se dévouer pour les autres sans exiger de contreparties. Au sein de la CFDT, le syndicalisme «autogéré» est facilement traité de "gauchiste", qualificatif qui n'est pas particulièrement valorisant. De plus, l'expression, ainsi employée, est source de confusion : elle ne renvoie pas au militantisme d'extrême-gauche, ni au sens que lui donnait la tradition bolchévique, c'est-à-dire celui d'une déviation, d'une "maladie infantile" dans un mouvement en croissance. Comme le souligne un permanent de l'UD de l'Isère, "ces comportements, ce côté gauchisant de la CFDT, existent encore de nos jours : les militants attendent que les salariés viennent frapper à la porte du syndicat et disent, tout naturellement, qu'ils ont envie d'adhérer".

Nous avons observé ce type de syndicalisme dans plusieurs sections placées dans des situations très diverses : certains syndicats des finances, de l'enseignement, aussi bien que dans un grand complexe chimique. Au cours de notre dernière enquête sur les nouveaux adhérents, nous avons rencontré une section particulièrement caractéristique de ce type dans un complexe hospitalo-universitaire employant plus de 6.000 personnes.

Dans la perspective «autogérée», la syndicalisation ne provient pas d'une démarche extérieure aux salariés, d'une sollicitation pour rejoindre les rangs syndicaux ou d'une demande de contrepartie pour services rendus individuellement ou collectivement. C'est en quelque sorte l'introdétermination¹, la libre démarche intellectuelle du salarié qui doit l'amener à cet acte concret : l'adhésion. Cependant, cette démarche intérieure ne peut se manifester sans une présence, un minimum de tissu syndical, d'actions favorisant une prise de conscience individuelle. Aussi le groupe de militants de quatre personnes pratique-t-il le travail collectif sans véritable division des tâches, pour rechercher une identité entre travail syndical et culture professionnelle, "car le collectif est à la base du travail des soignants... le travail s'effectue toujours en groupe et en relais". Dans ces

¹ Dominique LABBE, Maurice CROISAT, *La fin des syndicats ?*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 46-47.

conditions, le militantisme syndical est lié au mandat électoral : "pas de militantisme sans mandat" ! Ce sont les élections qui favorisent un apport d'adhérents nouveaux. Mais, là aussi, les candidats ne sont pas sollicités : "ils sont candidats et ils ont besoin de nous" ou encore "beaucoup d'adhérents ont adhéré pour avoir un mandat". En quelque sorte, c'est l'élection qui favorise l'adhésion par une démarche individuelle d'un prétendant à la candidature auprès d'une organisation syndicale représentative ! Le processus électoral permet un appel d'air en faveur de l'engagement, dans une institution qui abrite autant de professions dont chacune veut être représentée dans les IRP.

Quant à l'information syndicale auprès des salariés, des publications de qualité doivent compenser l'absence de présence physique. Une information qui rend compte de "la relation des salariés avec leur travail" car il ne faut pas tout confondre : "on ne vend pas de la lessive" ! Cette information à caractère pédagogique peut prendre la forme de tracts mais aussi de courriers personnalisés auprès des adhérents et des sympathisants.

La responsabilité de ces choix incombe en bonne partie aux dirigeants de la section mais aussi aux conditions objectives du travail en milieu hospitalier : un univers anonyme où se côtoient 130 professions différentes, avec des collectifs de travail autonomes et une rotation importante des soignants dans les établissements de la ville. Selon les propos d'un militant, "nous recrutons des gens qui partent ensuite". En d'autres termes, ce syndicalisme est autant le produit de choix idéologiques, de fidélité à une tradition CFDT d'après 1968, que des caractères particuliers de ce lieu de travail qu'est un centre hospitalier, où il est difficile de représenter toutes les catégories et sous-catégories de soignants pour assurer une défense de tous, en tenant compte de la concurrence de Coordinations, comme celle des infirmières. De plus, la plupart des problèmes de statut et de conditions de travail dépendent d'accords nationaux sur les professions de la santé ce qui ne laisse finalement que peu d'espace pour l'action syndicale locale et justifie l'insistance mise sur l'aspect politique des revendications.

Du point de vue de la syndicalisation, les résultats sont très mitigés. D'une part, les problèmes de statut — soulignés lors de la grève des infirmières —, les difficultés du secteur de la santé, les inquiétudes, bref le climat général amènent un flux constant de nouvelles adhésions plus ou moins "utilitaristes". Les nouveaux adhérents insistent tous sur les incertitudes et sur la nécessité d'une action collective bénéficiant de continuité et d'une véritable organisation. L'attachement à la culture du service public et la dénonciation du "privé" sont également très

répandues et semblent justifier la ligne générale suivie par l'équipe syndicale. Mais, d'un autre côté, la recherche d'une unification des salariés autour d'une identité "idéologique" se trouve décalée par rapport aux attentes de beaucoup d'adhérents potentiels. Certes, le collectif défend qui vient le voir et — puisqu'il faut bien donner un motif d'adhérer — "s'ils sont satisfaits, ils adhèrent". Mais, surtout, on affirme que "les salariés doivent se prendre en charge". Le secrétaire de la section précise : "nous ne voulons pas sauter sur tous les gens qui se présentent à nous !".

Cette conception du syndicalisme isole la section des autres instances syndicales. Pour les responsables, les syndicats et la Fédération sont trop «béni oui-oui», surtout depuis les accords Durieux, et trop occupés "à faire du chiffre", à gérer, à monnayer les services rendus. Quant à l'UD et la Confédération, elles sont vues comme des institutions "trop lointaines et trop ignorantes" des problèmes hospitaliers pour être utiles.

Répetons-le, cette tradition est encore vivante dans de nombreuses sections syndicales, notamment dans le secteur public. Les professions y connaissent une évolution commune ces dernières années. Beaucoup de métiers, en effet, sont en cours de redéfinition légale et réglementaire, en particulier dans les domaines de la Santé et d'Interco (on peut aussi citer la poste, la SNCF...). Les problèmes de statut, de qualification, de grille de rémunération ; la réduction du nombre d'agents et la concession de certains services au privé, tout cela provoque une inquiétude diffuse et quelquefois un sentiment d'insécurité. Ce sentiment est d'autant plus prégnant que les salariés affrontent comme employeurs non pas des autorités privées mais des autorités politiques : l'Etat, la Direction de la Santé, les collectivités territoriales (municipalités, départements et régions). Ces données constituent un levier favorable pour la syndicalisation, par les demandes potentielles d'adhésions qu'elles génèrent. Mais il y a plusieurs manières de répondre à ces attentes. L'utopie autogestionnaire en est une. Le syndicalisme de réseau représente une autre solution : c'est le premier type émergent que nous ayons observé.

II. LES TYPES EMERGEANTS

Sans vouloir nous rattacher à une école sociologique déterminée, nous avons retenu le concept d'«émergence» pour signifier à la fois que certaines formes nouvelles de syndicalisme apparaissent, qu'elles résultent des pratiques adoptées par les équipes syndicales sans avoir forcément été conçues et désirées ainsi.

D'une certaine manière, la crise du syndicalisme c'est aussi l'émiettement des pratiques, l'affaiblissement des modèles, des phénomènes de régression mais aussi des innovations. Nous avons regroupé ces dernières en trois grandes familles. Comme précédemment, nous illustrerons chacun de ces types à l'aide d'un exemple avant de discuter de leurs conséquences sur la syndicalisation et des relations de l'équipe avec le reste de l'organisation.

A. Le syndicalisme de réseau

Pour illustrer le syndicalisme de réseau, nous avons choisi une section d'une grande municipalité. Dans cette expérience particulière, la syndicalisation est l'œuvre collective d'une équipe de militants comprenant quatre personnes sans que l'une d'entre elles soit identifiable comme «responsable». La stratégie mise en œuvre repose sur le contact personnel avec le terrain, c'est-à-dire les agents de tous les services municipaux. Pour éviter une coupure avec le milieu du travail, les militants ont refusé le statut de permanent à temps plein, car "un permanent se coupe des réalités en s'isolant, quelquefois malgré lui, dans la gestion et la représentation". Pour autant, le militantisme n'est pas un simple bénévolat relevant d'un amateurisme bon enfant. Selon les propos du secrétaire de section : "Je ne peux pas regarder un train passer. Ou je monte dedans, ou je lui tourne le dos". Cette volonté de s'engager tout en restant en contact avec le milieu professionnel a amené l'équipe à choisir un mi-temps syndical officiel. Mais la disproportion entre l'équipe de militants et le nombre des adhérents — plus de 110 — amène ses membres à mettre en place une sorte de réseau pour quadriller le terrain, être à l'écoute des événements et des attentes dans tous les services.

Cette stratégie peut être présentée de la manière suivante :

— La désignation de correspondants dans tous les services. Ces correspondants — simples adhérents, voire même sympathisants — doivent établir un dialogue avec les agents, surtout dans les secteurs où l'implantation cédétiste est faible. Ce dialogue doit faire ressortir "ce qui est ressenti à la base" et qui interpelle les syndicalistes.

— La réponse syndicale doit montrer aux agents l'intérêt qu'ils ont à rejoindre la CFDT. Là encore le correspondant-relais joue un rôle important et donne une présence physique à la section par la distribution de tracts, la diffusion des informations.

— La mobilisation sur des problèmes collectifs se fait avec les agents, "chaque fois que l'on fait quelque chose on les réunit : ils viennent, on fait avec eux ; ils ne viennent pas, on attend qu'ils se décident". Ainsi, à propos d'une initiative syndicale en faveur d'agents bloqués dans leur avancement pour une question de quotas : "On a essayé de les réunir et d'entreprendre quelque chose là-dessus. Ils ne sont pas venus, nous avons donc laissé tomber. On ne fera rien sans eux. On ne fera rien à leur place".

Cette présence grâce au réseau des correspondants permet aussi de détecter de futurs adhérents capables d'exercer des fonctions électives : "Dès que je suis arrivée ici, raconte une nouvelle adhérente, on m'a sauté dessus et je me suis retrouvée en six mois élue CAP et CTP !".

Cette stratégie repose sur l'implantation et la présence (les correspondants-relais), le contact personnel, les sollicitations (les futurs adhérents et élus), le débat collectif. Le débat doit permettre la participation des agents, syndiqués ou non, à l'action entreprise, et quelquefois à leur propre victoire : "C'est pour cela que notre stratégie est toujours de les associer à ce qui se fait, sinon il n'y a pas de retombées en termes d'adhésions !" En d'autres termes, l'adhésion est le baromètre qui enregistre l'effet de masse de l'action syndicale développée sur des problèmes concrets grâce au réseau.

La stratégie du réseau relie aussi la section à son environnement syndical. Les liens sont étroits avec le syndicat Interco de l'Ain, un des plus importants de France qui connaît un taux moyen de syndicalisation de 12% et obtient les meilleurs résultats au sein de l'UD de l'Ain. La complicité des responsables, les échanges d'informations, les formations offertes aux militants de terrain permettent des relations suivies entre la section et le syndicat.

Des liens existent aussi avec l'UD, l'interprofessionnel, ce qui permet "l'ouverture sur ce qui se passe chez les autres". Mais la solidarité ne va pas au-delà du département car la Confédération apparaît lointaine. En revanche, la Fédération a une image moins positive, car on lui reproche la signature d'accords nationaux, sans véritable concertation avec la base. Elle est perçue comme un acteur national peu fiable, qui prend des initiatives malheureuses et "qui laisse ensuite la base se débrouiller avec les agents". La stratégie du réseau s'accommode difficilement des relations hiérarchiques et des grandes initiatives pilotées centralement. Elle ne peut prendre sa

véritable dimension qu'insérée dans un système qui fonctionne lui aussi en réseau. Sinon, elle demeure une invention locale intéressante mais fragile puisqu'elle repose sur quelques épaules et ne trouve pas dans son environnement syndical l'accueil et l'appui qui lui serait nécessaire pour s'étendre sur le même mode...

Pourtant, ce syndicalisme de réseau représente, en quelque sorte, une adaptation locale réussie de la stratégie nationale de resyndicalisation qui privilégie la proximité, les réponses aux demandes concrètes des salariés, l'adhésion comme conséquence des services rendus et de la mobilisation sur des problèmes communs.

De manière plus générale, le système du réseau répond bien aux problèmes que pose l'éclatement professionnel ou géographique des salariés. Mutatis mutandis, c'est bien un syndicalisme de réseau que nous avons rencontré dans deux sections du syndicat Commerce-services de l'Isère, l'une dans une entreprise de nettoyage, l'autre de gardiennage. Ici l'emploi est peu différencié : il s'agit essentiellement de personnels de service sans qualification qui sont dispersés dans des sites souvent très éloignés et avec des horaires de travail extrêmement divers. Les deux sections vivent grâce à un réseau. La circulation de l'information est la préoccupation majeure. "On veut que personne ne soit isolé dans son coin", explique le responsable syndical de la société de gardiennage. Celui de l'entreprise de nettoyage déclare que : "D'une manière ou d'une autre, nous cherchons à être présent sur tous les chantiers (de nettoyage)". Dans les deux cas, on attache une importance particulière à la tournée des DP et l'on veut établir un contact constant : "Le téléphone marche beaucoup" ; "Les adhérents peuvent laisser des messages sur le répondeur de la section : nous veillons à leur répondre rapidement et, après vérification, nous utilisons les informations qu'ils nous donnent". Ces informations sont à la base des interventions des délégués et servent à la confection régulière d'un bulletin d'entreprise qui, dans les deux cas, est envoyé par la poste à l'ensemble du personnel. Les deux sections sont fières de ces bulletins et elles leur attribuent une part importante de leur succès aux élections. Cette activité de "relais" permet également de "sortir l'adhérent de sa passivité", elle l'oblige à "faire un effort pour expliquer la situation, ce qui suppose une analyse sérieuse". Elle permet aussi aux équipes de jauger les hommes et de détecter les capacités pour renouveler les candidatures. Certes, "On n'évite pas toujours les erreurs mais au moins les gens apprennent qu'être syndiqué ne permet pas de dire ou de faire n'importe quoi !"

Accessoirement, cette technique permet de se protéger contre la répression patronale qui est encore une réalité tangible dans certaines entreprises de services. Un responsable syndical d'une grande librairie nous a expliqué que, dans son entreprise, il n'y a pas de réunion de la section au complet. "Le nouvel adhérent ne connaît que les délégués. Au fur et à mesure qu'il fournit des informations, qu'il rend des services et qu'il s'engage, il va découvrir progressivement les autres syndiqués. Entretemps, son comportement aura permis aux autres de vérifier qu'il n'est pas «l'oeil de la direction» et de nous alerter si nécessaire..." Ainsi, grâce au fonctionnement en réseau, des équipes syndicales renouent avec certaines traditions du mouvement ouvrier.

En termes de syndicalisation, les résultats sont toujours très importants par rapport aux entreprises comparables. Par exemple, 40% de syndiqués dans le personnel de la librairie citée plus haut. Pourtant, ces expériences demeurent fragiles car elles sont confrontées à un environnement syndical qui ne fonctionne pas suivant les mêmes valeurs et les mêmes conceptions, ce qu'exprime amèrement le secrétaire de l'une de ces sections :

"La Fédération marche mal. On ne nous consulte pas avant de conclure des accords. On ne parvient jamais à joindre les responsables qui sont toujours absents ou en réunion. On est vraiment dans un système hiérarchique. Dans les couloirs de la Fédération, c'est à peine si l'on vous dit bonjour : ils ne se rendent pas compte qu'on a fait un long voyage pour les rencontrer et qu'on bosse pour eux. On aimerait un peu de considération et on a l'impression de déranger. On envoie régulièrement de l'information là-haut et rien ne redescend : jamais un mot, jamais de réponse. C'est comme si nous n'existions pas. Tout cela est tellement décourageant !"

Enfin, il ne faut pas confondre "réseau" avec "modernité" ni avec la "professionnalisation" des militants. Ces deux caractéristiques sont plutôt celles de l'élite gestionnaire, qui est le deuxième type émergent.

Une militante par tradition familiale

Les conditions de l'adhésion de Madame C. ne sont pas étrangères aux manifestations de son militantisme. En effet, selon elle, cette adhésion n'est pas le résultat de circonstances particulières, d'un besoin de défense individuelle mais la conséquence naturelle de l'ambiance familiale. Petite-fille et fille de responsables de la CGT, elle est aussi l'épouse d'un militant qui l'a précédée dans l'action syndicale à la CFDT. Dans ce contexte, elle a vécu son adhésion non pas comme une rupture ou un moment exceptionnel mais comme un acte naturel, inhérent, en quelque sorte, à sa situation de salariée. Il s'est accompli dans un climat idéologique marqué à gauche — plus caractéristique des décennies précédentes que des années 90 — où les considérations éthiques — la défense de la liberté, de l'égalité, de la solidarité — étaient décisives. Il a donné naissance à un militantisme actif qui s'exprime aussi dans d'autres associations — médecins du monde, Fédération de parents d'élèves... Dans sa dimension syndicale, ce militantisme, se manifeste par des activités multiples, par l'exercice des fonctions d'élue (CAP, CTP), d'administrateur de la CAF, de responsable (secrétaire de section). Il débouche aussi sur des initiatives personnelles avec la création, par exemple, de groupes de travail CFDT sur l'exclusion sociale, le RMI... Malgré ce cumul de responsabilités, Mme C. veut conserver une activité professionnelle pour éviter une coupure entre le salariat et le syndicalisme. Dans ces conditions, le mi-temps syndical ne connaît pas de temps mort avec un partage entre la section (permanences, visites dans les services), le syndicat (réunion du conseil) et la CAF... En cas de besoin, les soirées pourront aussi être consacrées à ces tâches multiples.

Cette boulimie est exigeante car Mme C. agit sur le terrain : écouter les attentes et les doléances, susciter les sympathies et les adhésions, mobiliser les salariés, valoriser les adhérents pour les amener à participer. Proche, par son exigence, du militantisme d'autrefois, l'action de Mme C en diffère cependant par le refus du discours politique partisan, par la priorité accordée aux salariés. Mais cette proximité ne signifie pas, pour elle, repli, refus des autres dimensions du syndicalisme. En effet, elle joue aussi un rôle actif dans le syndicat et l'UD. C'est là une ouverture vers d'autres expériences, d'autres luttes qui sont celles des années 90.

B. L'élite gestionnaire

Nous avons rencontré ce deuxième type dans une grande entreprise de la région grenobloise appartenant à un groupe financier privé. La section CFDT bénéficie d'un soutien électoral suffisant pour contrôler le CE et le CCE qui coiffe les 26 établissements de l'entreprise. Par contre, le nombre d'adhérents ne connaît pas une augmentation sensible, et il demeure très inférieur à celui des électeurs. Cette disproportion est le résultat de la stratégie définie par l'équipe dirigeante qui comprend quatre permanents et six demi-permanents. En effet, cette équipe préconise un syndicalisme de spécialistes dans lequel les adhérents forment une sorte de réserve, de vivier d'où émergent les cadres dirigeants. Il en résulte, selon les propos du secrétaire, que "Dans la section nous ne sommes pas très nombreux, comme dans toutes les bonnes sections qui se respectent". Cet "élitisme" revendiqué n'implique pas pour autant un retour à l'engagement des années 70 et encore moins une conception léniniste des organisations (les révolutionnaires professionnels) ! La section a pour ambition, en effet, de former des gestionnaires compétents, capables de diriger une entreprise aussi importante que le CE et le CCE ainsi que de parler d'égal à égal avec la direction lors des négociations.

Ces gestionnaires professionnels, grâce à leur compétence, leur savoir-faire, donnent une image positive de la CFDT auprès des salariés car "si la CFDT sait gérer... elle montre qu'elle peut prendre en charge la défense des salariés". Une défense qui fait partie d'un rôle de partenaire de responsabilité : au-delà de la simple revendication, il y a dans la section la volonté d'être reconnue par la direction comme interlocuteur dans le contrôle et la surveillance économique de l'entreprise. Pour certains responsables, la démarche s'inspire un peu du syndicalisme de services selon le modèle allemand. Mais le succès du syndicalisme outre-Rhin repose sur une syndicalisation très importante. Qu'en est-il dans l'entreprise qui nous sert d'exemple ?

Le processus de syndicalisation passe par une bonne gestion du CE et du CCE : "Beaucoup d'adhérents nous rejoignent par ce biais... ils prennent conscience que nous tenons la route et que nous sommes sérieux dans notre travail". La capacité gestionnaire séduit d'abord des sympathisants-électeurs : "On les repère... ils nous demandent des comptes rendus de réunions ou des tracts. On sent quand des personnes sont prêtes pour un mandat électoral".

M. F., responsable d'un CE important

Monsieur F. est demeuré fidèle à la CFDT depuis son adhésion à la fin des années 60. Sa vie militante a épousé les modes d'action et de pensée cédétistes depuis cette époque. Dans sa jeunesse, il a été sensibilisé à l'action sociale en participant, avec des organisations catholiques, à la réfection de taudis, à l'aide aux drogués, au soutien aux personnes âgées, à la lutte contre la faim dans le monde... C'est à l'occasion de ces actions concrètes qu'il a fait la connaissance de militants de la CFDT qui l'ont sensibilisé au syndicalisme. Son choix sera conforté, ensuite, par la vie démocratique de sa section, le pluralisme intellectuel de l'organisation. Les débats, l'échange, la réflexion forment le jeune adhérent à la vie syndicale et le préparent à devenir un militant actif. Son évolution personnelle l'amène finalement au poste de permanent qu'il occupe actuellement à la direction d'un comité central d'entreprise fort d'une trentaine de salariés. Il revendique les titres de "militant" et de "professionnel" et il n'a pas renoncé à ce qu'il appelle "la logique du syndicalisme" : donner aux salariés une présence, un moyen d'expression sur les lieux du travail. Dans cette perspective, le syndicat doit représenter l'identité de tous les travailleurs et incarner la vraie culture d'entreprise face à la direction. Mais les modalités d'action ont évolué à la suite de changements intervenus dans l'organisation du travail industriel (dispersion accrue de la production sur de nombreux sites, mobilité du personnel, montée des cadres). La syndicalisation, qui se réalisait autrefois grâce à des leaders populaires et connus de tous, n'est plus possible. Pour M. F., un ancrage nouveau est nécessaire. Il pense l'avoir trouvé dans les CE comme moyen de nouer des relations entre les sympathisants-électeurs, les adhérents et les militants, élus et responsables. La diffusion de l'information, la préparation des élections professionnelles, les activités des commissions du CE sont les lignes directrices d'une stratégie nouvelle au coeur de laquelle se trouve la gestion efficace.

Ainsi M. F. a connu tous les stades de l'engagement et de l'action militante. Désormais, selon ses propos, il s'agit moins d'avoir une "grande gueule" que de maîtriser les outils intellectuels pour analyser la conjoncture économique, comprendre et prévoir les comportements des acteurs dans l'entreprise, résoudre les problèmes techniques. Le syndicalisme est désormais à l'heure des gestionnaires professionnels.

Mais il est conscient des "effets pervers" de cette stratégie et déplore la trop faible présence de la CFDT dans les ateliers ; il se demande si les CHS-CT ne pourraient pas être un moyen de recomposer des collectifs.

Au total, la section bénéficie d'un flux continu d'adhésions, mais le taux de syndicalisation reste faible. A peine plus de 10% des salariés de l'entreprise sont adhérents à la CFDT. Le secrétaire du CE explique : "Nous ne sollicitons pas les adhésions. Nos adhérents ont fait une démarche personnelle pour venir à nous". En fait, l'adhésion est plutôt un privilège et n'est pas toujours accordée facilement dans les faits ainsi qu'en témoigne l'interview d'un nouvel adhérent de cette entreprise : "Il y a eu des contacts préliminaires avec les responsables et les délégués du syndicat. Il y a eu un an de préformation avant de prendre un engagement direct au syndicat. Je n'ai donc pas eu ma carte tout de suite : pendant un an, je suis resté sympathisant"...

D'un côté, on regrette le faible effectif des adhérents. On se déclare d'accord avec la stratégie confédérale de resyndicalisation tout en convenant ne pas l'avoir mise en oeuvre jusqu'alors. Mais, en définitive, l'un des responsables admet volontiers que : "La resyndicalisation reste très éloignée de notre tradition syndicale qui n'est pas compatible avec le syndicalisme de masse... il vaut mieux que nous soyons moins nombreux mais carrés sur nos conceptions et nos valeurs plutôt que de faire adhérer des gens à tout prix au risque de créer des problèmes et de perdre des voix". Car l'audience électorale est la chose la plus importante, elle conditionne le "niveau de vie" de la section : "Avec un CE comme le nôtre, doté de beaucoup de moyens de fonctionnement, les moyens de la section ne dépendent pas du nombre d'adhérents et on ne peut pas dire qu'il y ait de forte recherche d'adhésions".

A partir de là, le processus de syndicalisation épouse le processus électoral dans l'entreprise. Les sympathisants sont associés aux travaux des commissions du CE. Ensuite, ils adhèrent pour devenir candidats au poste de DP. Cette fonction est considérée comme une sorte d'école du syndicalisme, où le nouvel adhérent commence à se «professionnaliser» avant d'accéder à de plus hautes responsabilités au sein du CE puis du CCE. En d'autres termes, ce syndicalisme n'a pas besoin de nombreux adhérents, souvent source de lourdeur dans le fonctionnement d'une section, mais de sympathisants, à la fois soutiens électoraux et vivier de militants-gestionnaires. Dans cette perspective, les adhérents sont considérés comme des agents électoraux, puisque "le nouvel adhérent fait régulièrement le tour de tous les bâtiments. Il écoute beaucoup de gens. Il s'occupe de tout ce côté communication". Car l'information est un aspect important dans ce système. En particulier, l'information économique sur l'entreprise et ses 26 établissements : grâce au CE, "nous sommes au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise et les gens sont très demandeurs de ces

informations". En particulier parmi les cadres : l'ingénieur en pré-retraite qui vit mal cette situation et "transmet ce malaise aux autres. Ça fait tâche d'huile... il naît l'idée qu'il faut se regrouper et que le syndicat peut faire quelque chose".

L'équipe militante, pour poursuivre ses objectifs, doit former des spécialistes d'analyse financière, ainsi que des questions de sécurité, des conditions de travail, de gestion des œuvres sociales, culturelles et sportives du CE, etc... Elle doit, aussi, être unie et solidaire. C'est un des objets des réunions du bureau local, en alternance tous les quinze jours avec celles du bureau plein (étendu aux DP, membres du CE, du CHS) qui se tiennent à la Bourse du travail.

Ce type de syndicalisme a tendance à fonctionner en vase clos. Ainsi le syndicat et l'UD, sont davantage perçus comme lieux d'échanges d'expériences que comme objets d'investissement militant. Pourtant il y a deux décennies cette section, et les métaux en général, ont fourni beaucoup de cadres à l'UD. Ils apportaient, en quelque sorte, la «caution ouvrière» à l'interprofessionnel en Isère et en Rhône-Alpes¹. Les mutations intervenues dans ce secteur économique ont provoqué la montée des techniciens, des cadres moyens et des ingénieurs qui forment désormais l'ossature de la section et du syndicat. Ces nouveaux militants gestionnaires considèrent avec sympathie les efforts de l'UD en faveur de la syndicalisation et, avec un certain détachement, ils déclarent "l'aider à l'organisation des stages de formation". Mais ils sont néanmoins conscients du risque de devenir "de simples spécialistes dans la gestion des œuvres sociales..., des fonctionnaires du CCE". Des risques dont paraissent plus à l'abri les autres modèles de syndicalisation que nous avons rencontrés dans les métaux. D'ailleurs, les tenants du syndicalisme de masse critiquent vigoureusement ces expériences gestionnaires :

"Ces militants ont trouvé leur petit cocon. L'adhérent est devenu gênant ; c'est plus difficile de discuter avec lui qu'avec la direction. L'adhérent demande des comptes, il ne se satisfait pas des avantages du CE qu'il peut obtenir sans adhérer. Il veut que l'on écoute ses préoccupations de tous les jours et que l'on pose ses revendications sur les conditions de travail et que l'on soit capable de faire des propositions face aux objections du patron". Et le responsable de la section qui nous sert d'exemple est conscient de ces dangers : "Nous nous sommes endormis sur nos lauriers... Le CCE et les CE nous ont privés de militants qui ont laissé tomber le secteur revendicatif au

¹ Jean-Charles BASSON et Jean-Yves SABOT, *L'union départementale CFTC-CFDT en Isère. Organisation et syndicalisation (De la Libération à nos jours)*, Grenoble, CERAT, 1991.

profit de la gestion des oeuvres sociales. Le domaine revendicatif n'est plus la préoccupation première des élus. Le risque d'institutionnalisation est réel. Nous sommes quelquefois perçus comme les spécialistes de la gestion, comme des fonctionnaires du CCE".

La «professionnalisation» des syndicalistes entraîne également un danger de coupure avec le milieu d'origine. Un ancien ouvrier qualifié d'une autre grande entreprise de la métallurgie — militant d'extrême-gauche devenu permanent dans une équipe caractéristique de ce modèle gestionnaire — s'interrogeait ainsi devant nous à propos de son avenir : "Dans deux ans, à l'issue de mon mandat, il me faudra choisir entre faire du syndicalisme jusqu'à la retraite ou me reconverter professionnellement. Dans ce cas, je pourrai faire valoir mes qualités de négociateur, de gestionnaire, de responsable d'équipe et de projets. Je pourrai faire de la formation, du conseil ou bien de la gestion d'entreprise. Mon choix n'est pas encore fait ; ce qui est clair, c'est que je ne redeviendrai jamais ouvrier. Avec les compétences que j'ai acquises, je ne veux pas me retrouver à cette place. Avoir été leader rend exigeant : je n'ai pas envie d'être commandé par un con. Ce n'est pas un manque de modestie de ma part, mais je sais maintenant ce que je vaudrais. Bien sûr, entrer dans une équipe de direction d'une entreprise ne serait pas chose facile et je vivrais un véritable schisme à l'intérieur de moi-même. Je ne vivrais pas cela très sereinement !"

Le dernier type de syndicalisme en voie d'apparition comporte sans doute certains de ces risques mais ne déclenche pas de telles polémiques. Il s'agit du syndicalisme d'ouverture.

C. Un syndicalisme d'ouverture

Le dernier modèle émergent concerne des entreprises modernes dans lesquelles le principe même du syndicalisme pose problème. Dans notre échantillon, ce cas de figure est représenté par une grande entreprise de l'électronique appartenant à une multinationale américaine. Sur ce site industriel, l'entreprise compte trois usines, chacune ayant une production propre avec, sur le plan institutionnel, une association inter-CE, à la fois culturelle, sportive et sociale.

Les militants de la CFDT y ont adopté une stratégie assez différente des précédentes. Elle consiste à utiliser les IRP pour tenter de retrouver un espace pour l'action syndicale, d'où le qualificatif que nous proposons pour ce dernier type : «le syndicalisme d'ouverture». Nous avons également pensé à le qualifier de «résiduel» tant il semble, à

première vue, se résumer à un vestige d'un passé glorieux. Mais il est plus que cela : il montre que le syndicalisme peut survivre à la disparition de certaines de ses fonctions essentielles.

En effet, dans cette entreprise, le syndicat a totalement perdu sa fonction de recours et de défense individuelle au profit de la hiérarchie. Interrogés à ce sujet, les nouveaux adhérents nous ont tous confirmé ce point : les problèmes de carrière, de rémunération, de statuts sont discutés en toute confiance avec les "superviseurs" et personne ne semble envisager même que l'on puisse se faire assister dans ces démarches par un délégué. On continue pourtant à élire des DP mais leur fonction première paraît oubliée. Ajoutons que l'entreprise a tendance à prendre en charge une partie des loisirs pour forger une sorte de "culture commune". Dès lors, le CE n'est pas forcément identifié clairement comme une instance indépendante de la direction.

Dans ces conditions, que reste-t-il au syndicalisme ?

Tout d'abord il lui reste des sujets de négociation ponctuels mais qui peuvent être valorisants si la solution obtenue correspond aux attentes : organisation des transports, date des congés du personnel de production, politique d'embauche liée à la réduction du temps de travail¹, etc... Cette activité assure au syndicalisme un espace de survie. La direction sait qu'elle ne peut rien entreprendre dans ces domaines sans consulter la section. Cependant, il s'agit d'événements ponctuels qui n'assurent pas une continuité suffisante pour nourrir une véritable vie syndicale. C'est pourquoi, pour l'instant, la section a fait le choix d'être une structure de réflexion, capable d'attirer les salariés préoccupés par la situation générale de l'entreprise, mais aussi ceux qui s'intéressent aux problèmes généraux, extérieurs à l'entreprise. Selon les propos du secrétaire de section, en effet, celle-ci développe une information de qualité : "Nous montrons qu'une structure de réflexion existe, qu'elle se consacre à des problèmes de société. Les gens se disent qu'avec nous, ils pourront réfléchir dans le cadre d'un groupe". Cette volonté d'ouverture se manifeste aussi dans les comportements vis-à-vis des IRP. Comme dans le modèle gestionnaire, les sympathisants deviennent candidats aux postes de DP où ils font leurs classes avant d'exercer d'autres responsabilités au CE et à l'instance inter CE. Mais la gestion ne se fait pas dans une autonomie repliée sur elle-même car :

¹ Du fait de l'évolution du marché de la micro-informatique, l'entreprise envisageait de soustraire une partie de sa production ce qui menaçait un certain nombre d'emplois. A l'issue de la négociation sur une solution alternative (le passage en équipe), la CGT et la CFDT ont obtenu un aménagement des horaires et un certain nombre d'embauches (*Le Monde*, 15 janvier 1993).

"Les contacts avec l'extérieur se sont intensifiés... Nous entretenons des relations suivies avec l'UD. En plus, nous avons des contacts intersections... nous rencontrons également des syndiqués qui viennent d'horizons différents. Nous pourrions ainsi bâtir, à l'extérieur de l'entreprise, des projets qui correspondent plus à l'esprit CFDT alors qu'à l'intérieur de l'entreprise nous sommes un peu contraints par la réalité. La section a fait l'effort d'aller voir ce qui se passait ailleurs."

Mais cette ouverture ne s'étend pas au-delà du cadre de l'agglomération et du département, tant la fédération et la confédération apparaissent lointaines et d'un fonctionnement complexe : "On a du mal à expliquer tout ça. Les structures sont tellement complexes. Nous sommes très éloignés de tout cela !" Il s'agit ici d'un véritable obstacle culturel : fédération et confédération appartiennent à un univers si éloigné des modes de pensée et d'action propres à leur vie professionnelle qu'elles leur semblent indéchiffrables.

Le travail syndical se fait, ici aussi, sur une base collective, sans une répartition précise des tâches, avec cependant un cumul des mandats pour les militants comme dans l'élite gestionnaire.

La syndicalisation se réalise surtout en période électorale, par sollicitation auprès des sympathisants. Par exemple, un militant actuel évoque son adhésion de cette manière : "Cette personne du syndicat savait que j'étais sympathisant. Nous avons discuté souvent ensemble, l'élection des DP fut l'occasion de franchir le pas". Pourtant, en dehors des périodes électorales, selon le même témoignage, les efforts pour la syndicalisation ne sont pas intenses : "C'est un point sur lequel nous devons travailler. C'est vrai que de ce côté-là, on ne fait pas beaucoup d'efforts... personne n'a pris ça en charge... c'est à l'ordre du jour". Le taux de syndicalisation est ici le plus bas qu'il nous ait été donné d'observer dans une entreprise de cette taille — moins d'une centaine de syndiqués à la CFDT et à la CGT réunies pour plus de 1.500 salariés — et son avenir semble menacé par une sorte de manque d'oxygène et ceci malgré l'imagination et le dynamisme dont font preuve les militants.

On peut penser que ce dernier exemple est caricatural. Il ne fait pourtant que grossir les conséquences bien visibles des «nouvelles relations sociales dans l'entreprise» — faites de «direction participative» et de «gestion des ressources humaines» — qui donnent le pas à la hiérarchie sur les représentants du personnel. En fait, cette situation est, plus ou moins, en germe dans pratiquement toutes les sections visitées. Ainsi, l'un des militants de la section prise comme exemple pour illustrer le syndicalisme de masse — dans une grande

usine traditionnelle aussi éloignée que possible de l'entreprise électronique qui vient d'être décrite — nous déclarait pourtant à propos des ouvriers :

"On nous demande énormément de renseignements sur la législation, les conventions, la préretraite, le travail à mi-temps, les évolutions de carrière, les salaires, mais les personnes nous demandent très souvent de ne pas intervenir sur leur problème personnel. La plupart du temps, elles savent à qui s'adresser et elles craignent qu'une intervention directe de notre part ne les pénalise"...

III. INTERPRETATION ET ELARGISSEMENTS

Avant de clore cette typologie, nous voudrions souligner un point commun à tous les types : le rôle clef des institutions représentatives du personnel (aussi bien dans le privé que dans le public) qu'elles soient électives ou non. Nous envisagerons rapidement ce point puis nous discuterons la portée de notre typologie : quelle valeur lui attribuer et quelles conséquences en tirer ?

A cette première interrogation il faut ajouter une remarque. Nous nous sommes essentiellement limités aux sections. Au-delà de celles-ci, la réflexion doit prendre en compte le rôle des autres organisations : comment les syndicats, les fédérations, les équipes interprofessionnelles peuvent-elles utiliser les caractéristiques des différents types dans leur action de resyndicalisation ?

A. Portée de la typologie

Aucun des types de syndicalisation que nous avons élaborés n'est pur, chacun emprunte des traits caractéristiques aux autres. C'est surtout vrai pour le dernier type. Les relations avec l'extérieur sont proches de celle du syndicalisme de réseau, mais elles se situent dans un cadre d'action plus tourné sur la réflexion que le quadrillage de l'espace syndicalisable. En ce sens, cet exemple a un caractère «autogestionnaire», dans le sens défini précédemment, par l'importance donnée aux idées, aux débats généraux, à la démarche «introdéterminée» vers l'adhésion, à la réflexion personnelle.

D'autres sections de notre échantillon se trouvent dans une situation comparable à ce dernier type, à la croisée de pratiques différentes. Elles sont moins exemplaires pour illustrer notre typologie mais, en termes de comportements, elles présentent toute une gamme de situations intermédiaires. Beaucoup sont dépendantes, dans leurs actions et leurs moyens, du syndicat voire de l'UD. En particulier dans le domaine de la Santé, le rôle du syndicat est fondamental pour les petites unités de soins, en Isère notamment. Il en va de même pour la syndicalisation de catégories particulières des salariés, comme celle des travailleurs handicapés en Haute-Savoie qui rejoignent nombreux la CFDT. A chaque fois, l'intervention du permanent syndical, du développeur ou d'un permanent de l'UD est un élément clef de telle sorte qu'il faudrait ajouter au moins un sixième type qui serait la "section dans l'enfance" ou "sous assistance". Et ce type serait très fourni !

Le lecteur aura certainement remarqué que les types proposés dépendent assez largement du secteur d'activité et des caractéristiques des établissements. Nous résumons la typologie dans le tableau ci-dessous.

Syndicalisme :	Etablissements	Principales catégories de personnel
De masse	Grands établissements, industries classiques	Ouvriers et techniciens
Autogestionnaire	Grands établissements, secteur public	Eclaté et dominé par les questions de statut
Réseau fédératif	Etablissements éclatés en plusieurs sites, tertiaire	Toutes catégories
Elite gestionnaire	Grands établissements, industrie moderne, tertiaire	OHQ, techniciens, ingénieurs et cadres
D'ouverture	Secteurs de pointe, tertiaire supérieur	Techniciens, ingénieurs et cadres supérieurs

Cependant, il ne s'agit que de tendances assez générales qui laissent échapper certaines dimensions. Les différences notables que l'on enregistre d'une section à l'autre sont-elles provoquées par la diversité des métiers et des formations, des traditions professionnelles propres à chaque milieu ? L'hypothèse est plausible mais ne doit pas être poussée trop loin : trois exemples du secteur privé pris dans le domaine de la métallurgie montrent que d'autres facteurs entrent en jeu puisque des situations sociales et professionnelles assez semblables peuvent donner naissance à des pratiques syndicales aussi diversifiées que le syndicalisme de masse, l'élite gestionnaire ou le système du réseau.

Notre typologie est une tentative de classification plus que d'explication. Nous ne prétendons pas présenter des idéaux-types, au sens sociologique du terme. Pour cela, il nous manque des éléments d'observation : l'histoire de la section et de l'entreprise (ou du service), le poids des traditions syndicales, l'influence des fondateurs, ainsi que les opinions de tous les membres de la section. En effet, nous nous sommes basés sur les témoignages des militants actifs et des nouveaux adhérents. Il est vraisemblable que leurs opinions ne correspondent pas

toujours à celles des autres membres de la section, des sympathisants ou des électeurs. Mais, malgré ces lacunes, on peut tirer de cette typologie un certain nombre de conclusions.

D'abord, l'autonomie d'action des sections apparaît très grande. Sauf dans les cas de création, où le soutien de l'UD ou du syndicat apporte un élément d'unité, la diversité des pratiques de syndicalisation est très étendue. A tel point que l'on peut penser que le seul facteur d'unité est l'adoption des quatre lettres CFDT ! Pourtant, au-delà de ce premier constat, une autre évidence se dégage : toutes les stratégies que nous avons présentées semblent être le reflet local, avec un décalage dans le temps, des stratégies confédérales : le syndicalisme post soixante-huitard, le syndicalisme revendicatif, de classe et de masse, des années 1970, le syndicalisme de réseau proche de la période de la resyndicalisation, enfin le syndicalisme gestionnaire, modèle futur des années 1990 ? On pourrait en déduire que les choix stratégiques sont dépendants du facteur générationnel c'est-à-dire de l'époque où les militants se sont engagés, de leur manière de penser et d'agir.

Mais ces choix ne peuvent être réduits à l'histoire personnelle des responsables. Ils sont aussi une réponse possible aux «demandes de syndicalisation» dans un contexte salarial donné. Pourtant, le poids de cet arrière-plan est difficile à mesurer. La distinction entre le secteur privé et le secteur public est commode mais bien des différences de comportement lui échappent. Ainsi, dans le secteur public, la communauté d'intérêt en matière de statut, de reconnaissance professionnelle entre la Santé et Interco peut donner naissance à des pratiques aussi différentes que celles qui séparent le syndicalisme autogestionnaire du syndicalisme de réseau. De même dans le secteur privé, l'infrastructure commune que constitue la FGMM peut donner naissance à une gamme diversifiée d'attitudes et de comportements en matière de syndicalisation. En outre, les stratégies dans le public peuvent être proches de celles du privé (par exemple, le syndicalisme de réseau et le syndicalisme d'information et d'ouverture).

Malgré les difficultés pour en mesurer l'importance exacte dans les stratégies de syndicalisation, l'environnement du travail est une variable importante. Ainsi dans le cas du syndicalisme gestionnaire, les responsables ont pris en compte un certain nombre de données objectives — notamment l'augmentation du nombre des cadres et techniciens au détriment des ouvriers dans la composition du salariat de l'entreprise ou encore la rotation du personnel sur de nombreux sites — peu compatibles avec la permanence et la continuité de l'action syndicale par services qui sont les facteurs propices aux phénomènes communautaires du syndicalisme de masse : émergence spontanée de

leaders, de porte-parole «naturels», de futurs syndicalistes militants. Pourtant, leur choix, unitaire et centralisé, n'est pas celui qu'ont fait d'autres sections confrontées à des problèmes semblables : existence de plusieurs sites, montée des ingénieurs et cadres, appartenance à une multinationale. Dans le syndicalisme d'ouverture, on semble au contraire choisir le «fédéralisme» : autonomie des sites et coordination souple par l'instance inter-CE.

Ainsi plusieurs variables interviennent dans le choix des stratégies locales — le poids des traditions syndicales, des personnalités, le contexte économique et salarial — dont il est difficile de mesurer l'importance respective. La définition d'une stratégie de syndicalisation est rarement l'application d'une conception venue de l'extérieur (de l'UD ou du syndicat, sauf pour les sections nouvelles) mais le produit d'une interaction complexe entre plusieurs variables : les offres venant de l'interprofessionnel, les options du collectif syndical, la singularité du terrain professionnel. C'est ce que nous tenterons de «modéliser» dans notre prochain chapitre. Cependant deux autres conclusions apparaissent communes à toutes les expériences syndicales : l'importance de l'information et des IRP.

Dans tous les types de syndicalisation, l'information et la communication sont au centre des activités militantes. Selon l'expression d'un militant, l'époque n'est plus aux "tracts merdiques, aux cris du cœur en faveur d'un engagement politique et moral". De nos jours, c'est la qualité des informations recueillies, leur mise en forme et leur présentation selon les publics visés qui importent. A l'époque où certains traits d'un syndicalisme d'électeurs apparaissent, les syndicats, comme les partis politiques, connaissent une évolution similaire à l'égard de la communication moderne.

L'autre grande caractéristique commune concerne les institutions de représentation du personnel.

B. L'articulation des IRP et l'avenir du syndicalisme d'adhérents

L'articulation des institutions représentatives du personnel est l'une des clefs de notre typologie¹. En définitive, dans le secteur public comme dans le secteur privé, la première question à se poser concerne la représentation du personnel. Sur quels critères la section sélectionne-t-on les candidats ? Quelle hiérarchie — implicite ou explicite — a-t-on établie entre les IRP ? Comment leur action est-elle ou n'est-elle pas coordonnée ?

S'il fallait résumer d'un mot la principale conclusion de notre étude, nous dirions que l'existence de DP vivants et actifs est la condition première d'un haut niveau de syndicalisation. Et il en est de même dans le secteur public avec les représentants dans les commissions paritaires et autres CTP. Ce sont eux qui assurent la présence de l'équipe syndicale sur le terrain, la plus grande visibilité auprès des syndiqués. Tant dans le syndicalisme de réseau que dans le syndicalisme de masse, l'institution des DP est à la base du plus grand nombre des adhésions et tous les témoignages concordent sur ce point : la syndicalisation décline dès que l'on délaisse les DP — ou les tâches habituellement prises en charge par eux : tournées auprès des salariés, contacts réguliers avec les syndiqués, écoute des préoccupations de la «base» que les élus doivent ensuite savoir faire remonter auprès de l'équipe syndicale.

A l'inverse, certaines configurations sont peu favorables à la syndicalisation. Tel est le cas de celles qui assurent la prédominance du CE. La moins favorable réside, semble-t-il, dans le cumul des mandats aux mains des gestionnaires du comité. Les temps de délégation sont engloutis dans la gestion et l'effectif des syndiqués ne tarde pas à diminuer. Comme nous l'avons vu lorsque nous avons discuté du "syndicalisme gestionnaire", une série de causes se conjuguent pour expliquer le déclin de la syndicalisation dans un tel cas de figure. Nous y ajouterons deux éléments qui apparaissent clairement à l'issue de notre enquête :

— même chez les nouveaux adhérents, une majorité n'a jamais utilisé les services offerts par le CE. Il est vrai qu'ils ignorent assez souvent que celui-ci gère aussi la cantine ou tel ou tel service auquel

¹ Nous rejoignons sur ce point les conclusions d'autres travaux des recherches. En particulier Pierre-Eric TIXIER, *Mutation ou déclin du syndicalisme. Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992 et : Annick LE MAITRE, Robert TCHOBANIAN, *Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, 1992.

ils s'adressent régulièrement. Dans l'esprit de beaucoup d'entre eux, l'établissement forme un tout et les oeuvres sociales appartiennent à ce tout. Dès lors, le CE n'assure pas toujours la visibilité qu'en attendent les syndicalistes qui se consacrent à sa gestion ;

— la majorité des adhésions sont sollicitées et elles le sont souvent après que le salarié ait fait appel à un délégué pour une demande de renseignements le concernant ou une demande d'aide face à un problème professionnel. Le salarié ne sait pas toujours clairement distinguer le DP de l'élu CE et du DS mais il s'adresse par priorité aux personnes qu'il côtoie dans son travail — ce que ne peuvent pas être les "cumulards" devenus permanents — ou que lui conseille ses camarades. Car la renommée des militants se transmet essentiellement par le bouche à oreille et, quand un DP est efficace, la chose se sait plus rapidement que la bonne gestion du CE. Ainsi peuvent s'expliquer les différences considérables de syndicalisation observées dans des établissements par ailleurs assez comparables.

Naturellement, les combinaisons possibles entre IRP sont nombreuses de telle sorte que des pratiques assez différentes peuvent coexister au sein même d'un établissement. Mais la tendance générale ne fait pas de doute. Si l'on songe que quatre nouveaux adhérents sur dix assument une responsabilité dans la section ou un mandat, on voit qu'il n'y a pas d'alternative au syndicalisme d'adhérents : sans adhérents pas de renouvellement des militants. Les sections qui ne parviennent pas à générer un nombre suffisant d'adhésions nouvelles sont tout simplement condamnées à un déclin et à une disparition assez rapide¹.

Il faut cependant évoquer ici un point délicat dont les responsables des sections ne parlent pas toujours de gaieté de coeur : la question des moyens. Leurs déclarations convergent vers un même constat : le partage de la cotisation est léonin et les sections ne peuvent pas vivre avec les maigres ristournes qui leur sont consenties (ce qui n'est même pas toujours le cas). Dès lors, il faut bien que la section aille chercher ailleurs les moyens nécessaires à son activité. Deux sources existent : le CE, quand les élections sont favorables, et les moyens que le patron — privé ou public — concède aux sections. Dans un cas comme dans l'autre, les contreparties existent même si elles ne sont pas toujours clairement édictées ni facilement reconnues. Mais tous les militants de section en conviennent : il est difficile de se désintéresser de la gestion du CE si on risque de disparaître en le perdant ; il est impossible de refuser de négocier avec un patron qui met à votre

¹ Ce processus a été décrit par Dominique ANDOLFATTO, *Enquête sur la désyndicalisation : l'évolution d'une section CFDT dans une grande entreprise métallurgique de Grenoble*, Paris, IRES-CFDT, 1989.

disposition un local, un téléphone, du papier, une photocopieuse... Si, de plus, tout cela valorise les militants, il est peu probable qu'ils accepteront d'en distraire quelques heures pour s'occuper de la syndicalisation, activité qui, à leurs yeux, est "gratuite" puisque la section n'en tire guère d'avantage financier. Les conquêtes de ces 25 dernières années apparaissent alors comme autant de "cadeaux empoisonnés". Et il paraît difficile d'envisager une action de longue haleine en faveur de la resyndicalisation qui ne poserait pas clairement la question des moyens nécessaires pour assurer l'indépendance des sections et des équipes syndicales tant vis-à-vis de la gestion des oeuvres sociales que des facilités offertes par le patronat. Parmi ces moyens d'une indépendance nécessaire, il faut naturellement compter l'aide des organes professionnels et interprofessionnels.

C. La contribution des autres organes syndicaux

En réponse aux attentes, manifestes ou latentes, des salariés, aux différentes «demandes de syndicalisation», le collectif syndical dispose de moyens pour aider les sections à conquérir de nouveaux sympathisants, adhérents et militants. Ce collectif regroupe les acteurs qui participent à la définition des objectifs et à la mise en œuvre des moyens nécessaires pour les atteindre. Au sens large du terme, toutes les instances cédétistes sont concernées. En effet, comme le souligne un permanent de l'UD de l'Isère : "Toutes les instances de l'organigramme CFDT peuvent œuvrer pour la resyndicalisation même l'URI... son travail est certes indirect mais il est important car il contribue à la création d'un environnement favorable à la syndicalisation".

Mais, en pratique, le terme de "collectif syndical" concerne ceux qui sont en prise directe avec "les demandes", c'est-à-dire les UD, les syndicats et les sections syndicales (auxquelles nous réservons le terme d'«équipes»). Les UD constituent le maillon interprofessionnel en contact avec les gens de terrain dans les entreprises et les différentes professions. Dans les exemples de notre enquête, un certain nombre de traits communs aux trois UD retenues apparaissent :

— La création de postes de développeur pour mobiliser les équipes syndicales, assurer un contact, un suivi avec les sections existantes et faciliter la création de sections nouvelles ;

— La «technicisation» des formations offertes aux militants. Ces formations concernent l'ensemble des mandats de l'entreprise et de la fonction publique, ainsi que les conditions de travail, la protection

sociale, les activités prud'homales... Nous avons observé qu'il existe une forte demande de formation parmi les nouveaux syndiqués et plus encore parmi les nouveaux militants. C'est là le meilleur vecteur pour l'action interprofessionnelle en faveur de la syndicalisation ;

— La qualité de l'information et de la communication au sein des lieux de travail et entre sections, syndicats et UD. L'importance des activités électorales renforce cette tendance vers la qualité des messages.

— L'évolution des UD vers une sorte de «plate-forme» de ressources est une autre tendance commune. Elle permet d'apporter un soutien, quelquefois vital pour les petites équipes syndicales, afin de mieux satisfaire les attentes et les demandes des salariés et pour favoriser ainsi la resyndicalisation.

Le développement de ces tâches pose en des termes nouveaux la fonction classique de ce premier maillon interprofessionnel : donner cohérence, à l'échelle départementale, aux stratégies de resyndicalisation définies lors des congrès nationaux. Cependant, dans chaque UD des différences apparaissent.

Ainsi, en Haute-Savoie, la stratégie dite de Force 10 a pour objectif de multiplier par 10 le nombre d'adhérents pour faire passer le taux de syndicalisation actuel de 2,6% vers un taux de 20 à 25% ! Sur la base d'un diagnostic sur les forces et faiblesses actuelles, l'UD entend concentrer son action sur le soutien aux militants de terrain, à partir de problèmes concrets et, en application du principe de subsidiarité, tout problème doit être traité là où il se pose et l'UD n'intervient que pour suppléer ou compléter.

Dans l'Ain¹, l'UD a défini un projet «Bienvenue» qui s'inscrit dans le cadre de l'opération nationale «8 UD», afin de construire un syndicalisme d'adhérents à partir des entreprises et services où la CFDT est implantée et en créant de nouvelles sections dans les «territoires de mission» où elle est absente. Cet ambitieux projet a pour objectif final de retrouver en trois ans un niveau de syndicalisation identique à celui de 1977.

En Isère, enfin², les responsables départementaux appuient les initiatives fédérales ou émanant des syndicats, comme l'opération «Deux jours pour la syndicalisation de la Fédération de la Santé» ou des expériences similaires venant d'Interco ou du SGEN... Ils mettent également l'accent sur les actions de formation, notamment «Force

¹ Cf notre étude précédente : *La CFDT : vers la resyndicalisation ? Etudes de pré-définition...* p. 85-91. Egalement le compte-rendu du congrès de l'UD de l'Ain dans *Syndicalisme hebdo*, 20 mai 1993, p.13.

² *La CFDT : vers la resyndicalisation...*, p. 91/99.

2000» avec la région, pour élever le niveau des cadres militants dans leurs différentes activités syndicales et les amener à prêter plus d'attention à la syndicalisation.

Les convergences que nous avons présentées nous permettent de dire que les trois UD ont fait de la resyndicalisation une priorité qu'elles poursuivent en tenant compte des particularismes en ce qui concerne les hommes, les relations internes, l'environnement départemental, les forces et faiblesses existantes.

Ces initiatives sont-elles suffisantes pour entraîner les équipes syndicales dans une stratégie commune pour reconquérir les adhérents qui sont partis et attirer de nouveaux syndiqués ? Notre typologie montre qu'il n'en est probablement rien. En particulier, les équipes syndicales dans les établissements bénéficient d'une large autonomie de décision et d'action en cette matière. La diversité sur le terrain est la règle et il est préférable de parler de stratégies au pluriel.

En définitive, les différences constatées ne tiennent pas aux relations, plus ou moins proches, qu'entretiennent les sections avec leur syndicat, avec l'UD ou la fédération... Les équipes de base sont d'abord tributaires des traditions syndicales, de l'histoire professionnelle de leurs secteurs d'activité, de la personnalité et des choix effectués par les responsables. Aucun modèle unique ne peut venir à bout de cette diversité.

Mais, au fond, les nombreuses différences enregistrées par notre typologie sont aussi une force pour la CFDT. En permettant la cohabitation d'expériences décentralisées et largement autonomes, l'organisation facilite l'adaptation des collectifs syndicaux de base aux contours changeants de la réalité. Vouloir réduire cette diversité à l'aide de quelques recettes simples, plus ou moins «commerciales», aboutirait probablement à l'opposé de ce qui est recherché. Loin d'augmenter le nombre des adhérents, on cantonnerait le syndicalisme à quelques secteurs favorables tout en le mutilant.

CHAPITRE IV LA ROTATION DES ADHERENTS

Pour décrire le mal dont souffre le syndicalisme français, on parle souvent de "syndicats-passoires", indiquant ainsi combien les organisations ont du mal à conserver leurs adhérents. A force d'être répétée, cette opinion a fini par devenir une sorte de "pont aux ânes". Mais est-elle fondée ? Se vérifie-t-elle dans tous les milieux et pour toutes les professions ? Une première réponse à ces questions peut être trouvée dans les données de nos enquêtes ainsi que par un raisonnement simple sur le nombre de timbres par adhérent en fonction de la durée de l'adhésion.

I. LES NOUVEAUX ADHERENTS SONT-ILS FIDELES ?

Un grand nombre de témoignages concordent pour estimer que le principal problème du syndicalisme français n'est pas tant de "faire des adhésions" que de garder ses adhérents. La description qui en est donnée aboutit à des visions proprement apocalyptiques : depuis la Libération, des dizaines de millions de salariés seraient passés dans la CGT et dans les autres centrales qui se plaignent du même phénomène !

A ce propos, Michel Noblecourt cite Albert Mercier, secrétaire national de la CFDT, qui estimait en 1979 que son organisation était une «baignoire percée» en incriminant une rotation des effectifs de l'ordre de 20 à 25% par an¹. Des taux du même ordre sont cités par tous les analystes et par la plupart des centrales syndicales. Par exemple, Gérard Adam estime que, "A la CGT, le taux annuel «d'évaporation» oscille entre 15 et 20% du total des adhérents"². Bien que Adam n'explique pas comment il calcule ce "taux d'évaporation", on peut le vérifier intuitivement en constatant que, jusqu'à la fin des années 1970, la CGT revendiquait chaque année au moins 300.000 "adhésions nouvelles". Comme ses effectifs "officiels" tournaient autour des deux millions, les entrants représentaient donc environ 15 % des adhérents et les partants une proportion au moins équivalente puisque les effectifs de la CGT se stabilisent jusqu'en 1978 où ils amorcent une décrue lente puis accélérée... Ces indications permettent à Claude Harmel de calculer qu'entre 1976 et 1986, 3.250.000

¹ Michel Noblecourt, *Les syndicats en questions*, Paris, Les éditions ouvrières, 1989, p 32.

² Gérard Adam, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, 1985, p 41.

adhérents sont partis de la CGT et d'affirmer que la CGT est une "passoire"¹. En prolongeant le raisonnement de C. Harmel, c'est plus de 15 millions de personnes qui seraient passées par la CGT de 1947 à 1990 ! Nous montrerons plus bas que, étant donné l'évolution de la population active, cela signifie que plus de quatre salariés sur dix auraient été cégétistes à un moment donné de leur vie.

Au total, on a l'impression d'un immense défilé comme si le syndicalisme avait été un gigantesque hall de gare que tout le monde aurait emprunté un jour sans que pratiquement personne ne s'y arrête. La représentation qui est ainsi donnée du syndicalisme français est-elle confirmée par les enquêtes de terrain ?

A. Les résultats de nos enquêtes

Avant d'aborder les observations réalisées à l'occasion de notre enquête auprès des nouveaux adhérents, nous voudrions rappeler quelques-unes des conclusions auxquelles nous étions parvenus lors de nos recherches sur les anciens adhérents à la fin des années 1980.

1. La situation dans le passé

Lorsque, en 1986-88, nous avons entrepris la recherche des anciens adhérents de la CFDT, nous avons pris contact avec une centaine de syndicats et de sections. Dans trois cas au moins, nous avons constaté des taux de renouvellement des adhérents de l'ordre de 20 à 30% par an.

Le taux le plus fort a été rencontré dans une grande entreprise de plastique employant une majorité d'OS immigrés d'Afrique du nord. D'après les bulletins d'adhésion remplis sur neuf ans (1976-1984), c'était plus du tiers des adhérents qui changeait chaque année (avec un taux de syndicalisation proche de 15% au début de la période). La majorité de ces personnes n'a pu être retrouvée mais la principale cause

¹ Cf notamment Claude HARMEL, "Toujours moins d'adhésions nouvelles à la CGT", *Les études sociales et syndicales*, 19, juin 1986, p 20-21. Et du même auteur : "La passoire cégétiste", *Les études sociales et syndicales*, 79, 11 avril 1991, p 3. Il est vrai que, depuis lors, la CGT a publié des chiffres beaucoup plus modestes. Si le rapport d'activité pour le 44e congrès fait état de "près de 200.000 adhésions nouvelles entre mai 1989 et mai 1991" (*Le peuple*, 14 novembre 1991, p 27), le trésorier, à la tribune du congrès, ne revendique plus que "180.000 adhésions nouvelles en trois ans" (soit de 1988 à 1990, *Le peuple*, 27 février 1992, p 42).

de désyndicalisation était manifestement le départ de l'entreprise et non la rupture avec la section.

A la fin des années 1980, un taux à peine plus faible semble avoir frappé les syndiqués de la restauration parisienne. Là encore, la rotation rapide dans l'emploi semblait la cause essentielle de l'évaporation... Enfin les responsables de la Fédération de la Construction nous ont fait part d'un "taux moyen de départ" d'environ 20% sans toutefois nous indiquer la manière dont ils calculaient ces taux...

Quelques cas de rotation relativement forte, quoique moins élevée, ont également pu être constatés dans la grande industrie et dans le secteur du commerce-services. A chaque fois, la situation semblait s'expliquer par le renouvellement rapide d'une main d'oeuvre peu qualifiée et non par l'infidélité des adhérents. Or, depuis le début des années 1980, l'instabilité de la main d'oeuvre s'est beaucoup atténuée. De telle sorte que cette cause d'«évaporation» est certainement moins forte...

L'enquête auprès des anciens adhérents de la CFDT nous a permis d'étudier la durée d'adhésion d'un vaste échantillon d'un demi-millier de personnes représentatives des syndiqués pour les années 1970 à 1986. Leurs réponses sont classées dans le tableau IV.1 ci-dessous.

Tableau IV.1 La durée de l'adhésion dans un échantillon d'anciens syndiqués.

Durée de l'adhésion	Effectifs	%
NR	26	5,3
1 à 2 ans	72	15,5
3 à 4	77	16,6
5 à 6	59	12,7
7 à 9	53	11,4
10 à 12	53	11,4
13 à 15	43	9,2
16 à 19	41	8,8
20 à 24	37	8,0
25 et plus	30	6,5

La durée médiane de présence dans le syndicat est d'environ 8 ans, la moyenne de 10 ans. La majorité de l'échantillon était donc constituée

d'adhérents anciens avec une présence dans le syndicat supérieure à 12 ans pour un tiers d'entre eux.

A l'opposé, près d'un adhérent sur trois n'est resté que peu d'années dans la Confédération (moins de cinq ans, ce qui est déjà une durée non négligeable). Quinze pour cent restent deux ans ou moins : toutes les branches ont connu ces "adhérents express", mais ils se concentrent dans certaines catégories sociales : ce sont plus souvent des ouvriers ou des employés, des jeunes, des femmes ou des étrangers ; leur mobilité professionnelle s'ajoute à une relative "anomie" : ils ne font que passer dans le syndicat parce qu'ils ne font que passer dans l'établissement.

En raisonnant sur la médiane, il est donc possible de dire que, au cours des trente dernières années, la CFDT a vu ses effectifs se renouveler par moitié tous les huit ans ce qui est déjà considérable bien que sans rapport avec les proportions citées par A. Mercier.

2. L'observation des nouveaux adhérents

La collecte des données chiffrées relatives à la "démographie" des sections s'est avérée moins riche — du moins pour l'instant — que nous l'avions espéré. Non pas que les responsables des collectifs de base se soient montrés réticents à nous ouvrir leurs archives : ils ont au contraire toujours témoigné d'une grande compréhension à l'égard de notre démarche, conscients de l'intérêt qu'il pouvait y avoir, pour eux également, à retracer le plus finement possible l'évolution de leurs effectifs. Mais tantôt les archives se révélaient trop incomplètes pour être utilisables, ou portaient sur des effectifs trop réduits pour être représentatifs. Tantôt les éléments en la possession du trésorier étaient constitués des talons du PAC : nous pouvions donc repérer les départs par la simple mention du non renouvellement de l'autorisation du prélèvement, mais la courbe des "arrivants" était le reflet non seulement de vraies adhésions nouvelles mais encore de la conversion d'une fraction des adhérents anciens au système du prélèvement automatique. Tantôt encore un responsable a bien voulu faire l'effort de recenser, de façon très précise, les effectifs de l'année en cours, en indiquant de surcroît les raisons des départs (quand, du moins, elles étaient connues de lui...). Malheureusement, cette opération n'a pu remonter dans le temps au-delà d'une année, et encore avec une

certaine marge d'incertitude : nous manquons de ce fait d'une profondeur historique satisfaisante¹.

Cependant, toutes les observations réalisées indiquent que le taux de rotation est assez bas au cours de la période récente. C'est ce qui ressort des données chiffrées, très lacunaires mais convergentes, concernant l'évolution des effectifs des sections étudiées en 1993 ; c'est ce que montrent également les résultats des relances systématiquement effectuées auprès des nouveaux adhérents composant l'échantillon de 1992.

Ainsi, la section de l'hôpital a vu, au cours des 12 trimestres allant de 1990 à fin 1992, ses effectifs d'adhérents au PAC fluctuer dans une fourchette étroite, de 69 à 73 cotisants. Seulement 12 adhérents ayant acquitté leur cotisation au premier trimestre 1990 ont disparu des fichiers trois ans plus tard, soit une "évaporation" de l'ordre de 5% en moyenne annuelle.

Pour le syndicat Interco de l'Ain, nous avons pu consulter le fichier 1992 de ces mêmes adhérents PAC, soit 577 cotisants sur un effectif global d'environ 650 salariés. Le nombre des résiliations intervenues en cours d'exercice s'élève à seulement 30, dont 9 sont le fait de personnes ayant adhéré pour la première fois au cours de l'année précédente, et 20 depuis trois ans au maximum. Les démissions touchent donc en majorité des adhérents récents, mais dans la "cuvée 1991" des nouvelles recrues, seuls 8% n'ont pas renouvelé leur cotisation.

Troisième exemple : le syndicat grenoblois de la métallurgie. Nous y avons relevé, en 1991, 58 démissions pour un effectif initial de 595 adhérents, soit, là encore, un taux inférieur à 10%. En 1992, la proportion est du même ordre puisqu'il y a eu 59 départs (d'ailleurs largement compensés par 82 adhésions nouvelles, ce qui "au final" permet d'enregistrer une progression de l'ordre de 4%). Détail intéressant : on observe que les départs sont très inégalement répartis selon les sections. Dans la plupart d'entre elles, les "démissions" constituent un phénomène très limité : 4% à Caterpillar, 3% à Merlin-Gerin, 2% chez Thomson ; ce sont donc quelques sections, implantées dans des secteurs en difficulté ou dans des entreprises ayant procédé à d'importants dégraissages d'effectifs qui concentrent à elles seules la part essentielle des pertes (Bull, par exemple, où, en l'espace de deux

¹ En somme, notre recherche a toujours éveillé un intérêt, et parfois suscité la mise sur pied d'une version améliorée d'un fichier, mais les fruits de ces changements ne pourront être recueillis que d'ici quelques années, lorsque les comparaisons se feront sur des bases homogènes et avec un minimum de durée.

ans 36 adhésions ne sont pas renouvelées, soit près du tiers des pertes totales du syndicat au cours de cette même période).

Par ailleurs, pour la vingtaine d'adhérents pour lesquels il a été possible de connaître la raison du départ, il ressort que tout phénomène massif de désyndicalisation doit être écarté : la moitié a été provoquée par l'auto-dissolution d'une section, neuf s'expliquent par des raisons diverses (licenciements, changement d'entreprise, pré-retraite, congés formation) ; dans un seul cas, l'intéressé invoque un désaccord avec la ligne générale de la confédération.

Les relances effectuées auprès de la quarantaine de personnes constituant l'échantillon 1992 confirment ces indications chiffrées : 5 d'entre elles ont quitté la CFDT ou sont sur le point de le faire, ce qui représente un pourcentage non négligeable mais inférieur aux données généralement avancées ; et souvent les conditions et les motivations de ces démissions font de ces dernières une addition de cas spécifiques bien plus qu'un phénomène structurel.

3. Les départs et leurs causes

Le cas de M. H. fournit une première illustration. Salarié dans une grande entreprise métallurgique, il a demandé à bénéficier d'un départ négocié dans le cadre d'un plan social au printemps 1992. Aujourd'hui, M. H. se félicite de sa décision : son salaire a plus que doublé, ses nouvelles conditions de travail sont excellentes : "J'étais malheureux dans mon ancienne usine, ajoute-t-il, ici je revis". Toujours syndiqué à la CFDT au moment de l'enquête, il ne reprendra toutefois pas sa carte en 1994 car là où il travaille, "tout baigne, on n'a pas besoin de syndicat". Mais il garde la nostalgie de ses anciens copains, qui l'ont beaucoup aidé et qu'il ne peut quitter facilement : "ce sont des amis et je continue à entretenir des contacts avec eux..."

D'autres départs ont eu lieu dans des circonstances beaucoup plus pénibles et ont suscité chez plusieurs anciens adhérents un changement radical du regard naguère porté sur la CFDT. Dans une entreprise de micro-informatique installée dans la région grenobloise, tout d'abord, nous avons l'an dernier été les témoins du développement d'une section syndicale récemment créée, constituée pour l'essentiel de cadres, ingénieurs et techniciens supérieurs : la remise en cause de conceptions d'une autre époque chez la direction était leur principale motivation ; le choix de la CFDT par le noyau actif du groupe avait été dicté essentiellement par le fait qu'elle était apparue comme le meilleur "sous-traitant" possible, capable d'apporter aux délégués et aux élus du

CE une logistique, d'être en quelque sorte une "banque de données". Or, à l'automne dernier, les salariés de l'entreprise ont vécu ce que l'un d'entre eux appelle un "sale épisode", des licenciements, et une seconde "charrette", voire le dépôt de bilan ne sont pas exclus. Les salariés se sont profondément divisés : "les positions entre les partisans de la grève, et les autres, se sont figées". Deux responsables, dont l'emploi a été sauvegardé, sont toujours syndiqués et dénoncent l'action de la direction, "qui a mis sur le compte de l'attitude procédurière de la CFDT les responsabilités des licenciements". Ces "rescapés" vivent mal cette suspicion générale, d'autant que "les critères de choix des personnes licenciées paraissent troubles" à l'un d'entre eux. Mais un nouvel adhérent les ayant rejoints récemment, ils estiment ne pas s'en sortir si mal d'autant qu'en janvier, lors du renouvellement du CE, la liste CFDT a obtenu 4 sièges sur 6... Mais telle n'est pas l'opinion des deux anciens "nouveaux adhérents" qui ont été victimes de licenciements. La première estime avoir fait les frais d'un règlement de comptes, elle regrette que la CFDT se soit "écrasée" — "son responsable s'est refusé à mettre en pratique le droit d'alerte" —, et elle ajoute : "la CFDT dans l'entreprise ne fait plus rien de bon". Son collègue est plus virulent encore. Il se déclare soulagé d'être parti et vide son sac : "la CFDT n'est pas un syndicat (...). Un syndicat doit chercher à changer la société, et la CFDT ne fait rien. Elle est complice du système (...), elle m'inspire le dégoût".

La même amertume, et le même clivage entre ceux qui sont restés et ceux qui ont quitté la CFDT, transparaissent dans une autre section du syndicat des Métaux de l'Isère implantée dans une entreprise de plus grande dimension et à dominante ouvrière. Là aussi, une trentaine de salariés ont été licenciés, dont l'un des enquêtés de l'année dernière, et la situation actuelle apparaît nettement dégradée : "L'ambiance est détestable, tout le monde se méfie, il ne faut pas faire de connerie sinon on gicle". Pourtant l'un des trois adhérents interrogés l'an dernier a tiré son épingle du jeu. "Avec l'aide de permanents de la CFDT qui nous ont conseillés, on a pu infléchir un peu le plan de licenciements", dit-il, mais, au bout du compte, tous les reproches sont pour lui... Car le syndicalisme, de son propre aveu, lui a "permis d'évoluer professionnellement, d'avoir des contacts avec la hiérarchie". Et c'est bien sûr ce que certains de ses collègues lui reprochent, se demandant en outre à quoi sert un syndicat qu'ils rendent co-responsable des licenciements ! Un adhérent qui demeure pourtant au syndicat le dénonce ainsi : "Le syndicat a abdiqué devant le plan social, il a réagi beaucoup trop tard ; le DS s'y est mal pris, il a été diplomate avec la

direction jusqu'au bout alors que l'entreprise licencierait des gens". Une autre, qui annonce son intention de quitter l'organisation à l'expiration de son mandat syndical, critique la section qui a "trop promis aux salariés et n'a pas pu tenir ses engagements". A propos du journal, elle remarque : "quel intérêt de recevoir la presse syndicale quand on perd son emploi ?"

En résumé, deux observations peuvent être faites à partir de cette deuxième vague d'interviews :

— il semble que coexistent des sections du secteur public — où la syndicalisation s'effectue à un rythme soutenu et où les départs sont rares — et les sections du secteur privé, davantage à la merci de la conjoncture économique : quand cette dernière est mauvaise, le sens des responsabilités, qui était jugé comme une qualité, devient un repoussoir ;

— par ailleurs, les départs sont rarement la conséquence de désaccords avec la ligne générale du syndicat ; ils témoignent plutôt d'un désarroi engendré par des difficultés si grandes que la section ne peut y faire face ; et ils demeurent en tout état de cause cantonnés à des proportions bien inférieures à celles qui sont souvent avancés.

Nous aboutissons donc à un net constat de désaccord. D'un côté, les déclarations des responsables donnent des taux de 20 voire 30% dans le cas de la CGT. De l'autre, nos propres constatations conduisent à des taux plus modestes, en tout cas inférieurs à 12% de départs annuels. Nous proposons de trancher entre ces indications contradictoires grâce à quelques calculs.

B. Une vérification théorique¹

Une première difficulté provient du matériau sur lequel est bâti le raisonnement. Les trésoriers des sections et des syndicats — quand ceux-ci ne sont pas trop gros — connaissent leurs adhérents. Au-dessus, les UD, les Régions, la plupart des Fédérations, les Confédérations ne connaissent que des timbres. Elles extrapolent le nombre de leurs adhérents à partir des ventes de timbres mensuels sur un exercice comptable (l'année) qu'elles divisent par un ratio plus ou

¹ Les auteurs remercient vivement M. Pierre Hubert, de l'Ecole des Mines de Paris, qui a bien voulu relire les démonstrations qui suivent et qui leur a prodigué de précieux conseils.

moins arbitraire¹. Elles déterminent ce chiffre en fonction de ce qu'elles supposent être les habitudes de paiement des adhérents ainsi que la vitesse de renouvellement des adhérents au cours de l'année. Ce faisant, elles mélangent inextricablement deux choses : le "stock" des adhérents stables et les "flux" d'entrées et de sorties. En effet, sur une année, les "acheteurs de timbres" peuvent correspondre à 4 catégories :

- les "adhérents fidèles" qui étaient là au 1er janvier comme au 31 décembre ;
- les "départs de l'année" qui étaient adhérents au 1er janvier et ne le sont plus au 31 décembre ;
- les "nouveaux adhérents" qui ne l'étaient pas au 1er janvier mais sont dans l'organisation au 31 décembre ;
- les "adhérents d'un jour" qui n'étaient pas là au 1er janvier et ne sont déjà plus là au 31 décembre.

Soit :

T : le nombre total de timbres vendus au cours de l'exercice

A : l'effectif des adhérents fidèles

N : l'effectif des nouveaux adhérents

D : l'effectif des départs de l'année

X : le nombre de timbres mensuels payés en une année par les adhérents fidèles.

Les départs et les arrivées ont, a priori, une probabilité égale de se produire tout au long de l'année. On peut donc considérer que, en moyenne, les nouveaux et les partants auront été adhérent une demi-année. Autrement dit, le nouveau ou le partant moyen aura payé deux fois moins de timbres qu'un adhérent fidèle (soit $\frac{1}{2} X$). On peut écrire :

$$T = X.A + \frac{1}{2} X.(N + D)$$

¹ L'idéal serait de raisonner à un moment donné : le nombre des timbres vendus indiquerait avec certitude le nombre des adhérents. Seule la CGT peut effectuer ce calcul puisqu'elle a institué un timbre "FNI", première cotisation de l'année, ou premier versement du nouvel adhérent. Les mandats de congrès à la CGT sont calculés sur la base de ce timbre. D'après le rapport présenté pour le 44e congrès, la CGT avait vendu 541.900 timbres FNI au cours de l'année 1990 (*Le peuple*, 1340-41, 14 novembre 1991, p 49). Sur cette base, les délégués présents au congrès de janvier 1992 disposaient de 478.622 voix : 88% des adhérents étaient donc représentés (*Le peuple*, 1346-48, 27 février 1992, p 113). Malheureusement, un tel calcul n'est pas possible pour les autres syndicats ni pour la CGT dans le passé. Il faut donc raisonner sur le total des cotisations perçues au cours d'une année.

Enfin, baptisons R, le nombre moyen de timbres payés, au cours de l'année, par chaque adhérent qu'il soit fidèle, nouveau ou partant :

$$R = \frac{T}{A + N + D}$$

Les confédérations utilisent R pour déduire leurs effectifs probables à partir de T, c'est-à-dire de leurs recettes annuelles. A partir des équations ci-dessus, il est possible de chiffrer X — nombre de timbres mensuels payés par A (les adhérents fidèles) — ainsi que les proportions respectives de ces fidèles par rapport aux entrants et aux sortants. Les résultats des calculs sont donnés dans le tableau IV.2.

Tableau IV.2. Nombre moyen de timbres par cotisant (R) suivant la proportion d'adhérents fidèles (A%) et de timbres payés par ceux-ci (X)

A%	X (timbres)	12	11	10	9	8
90		11,4	10,5	9,5	8,6	7,6
85		11,1	10,2	9,3	8,3	7,4
80		10,8	9,9	9,0	8,1	7,2
75		10,5	9,6	8,8	7,9	7,0
70		10,2	9,4	8,5	7,7	6,8
65		9,9	9,1	8,3	7,4	6,6
60		9,6	8,8	8,0	7,2	6,4
55		9,3	8,5	7,8	7,0	6,2
50		9,0	8,3	7,5	6,8	6,0
45		8,7	8,0	7,3	6,5	5,8
40		8,4	7,7	7,1	6,3	5,6
35		8,1	7,4	6,8	6,1	5,4
30		7,8	7,2	6,5	5,9	5,2
25		7,5	6,9	6,3	5,6	5,0
20		7,2	6,6	6,0	5,4	4,8
15		6,9	6,3	5,8	5,2	4,6
10		6,6	6,1	5,5	5,0	4,4

Il ressort du calcul que, lorsque les adhérents fidèles représentent 90% de tous ceux qui ont été cotisants au cours de l'année, le nombre

moyen de timbres sera de 11,4 si tous les adhérents fidèles acquittent 12 timbres, de 10,5 si ces "fidèles" payent 11 timbres, etc.¹. Or, les douze timbres sont devenus la règle partout où le paiement est annuel ou lorsque la cotisation est prélevée automatiquement. Dans ce cas, on voit que la convention habituelle des huit timbres pour un syndiqué amène à conclure que, sur une année, le nombre des entrants et des sortants est le double de celui des fidèles² ... Pour une moyenne égale à 9 timbres par syndiqué, les nouveaux et les partants sont encore aussi nombreux que les fidèles : c'est donc 25% des syndiqués qui auraient changé entre le 1er janvier et le 31 décembre...

Au début de ce chapitre, nous avons cité Albert Mercier selon qui un quart des adhérents changent chaque année. Avec 12 timbres payés par les 75% d'adhérents fidèles, cette thèse donne une moyenne de 10,5 timbres pour un syndiqué, c'est-à-dire quelque chose de bien supérieur à ce que citent les commentateurs et les responsables syndicaux. Cette faiblesse officiellement proclamée du nombre de timbres par adhérent peut s'expliquer de deux façons :

— un très grand nombre d'adhérents change chaque année. Ce qui signifierait une durée moyenne d'adhésion très basse. Nous avons rarement rencontré une telle situation au cours de nos enquêtes. Au contraire, on peut raisonnablement tabler sur une durée moyenne de l'adhésion d'une dizaine d'années et d'une proportion A% comprise entre 85 et 90% ;

¹ On pourra confronter les résultats du calcul avec les conventions habituellement utilisées dans le mouvement syndical. La plus fréquemment avancée consiste à considérer que 8 timbres font un syndiqué. A la CGT on emploie même sans trop l'avouer une moyenne de 6 timbres. Citons par exemple, la déclaration de Georges Séguy au congrès de Grenoble : "Le moment n'est-il pas venu de nous interroger sur la valeur de notre système de perception des cotisations, qui mobilise une force énorme d'énergie militante pour le médiocre résultat d'une moyenne de *moins de 6 timbres par carte*"(Rapport du bureau confédéral, *Le Peuple*, 1050, 1 décembre 1978, p 13). Cette moyenne basse s'expliquait en réalité par l'habitude des trésoriers consistant à commander trop de cartes, pour "faire face à toute éventualité" mais aussi pour éviter les questions gênantes que provoquait toute baisse, quitte à se lancer dans de délicates négociations au moment du règlement. Le bas prix de la carte encourageait ce type de pratiques. C'est pourquoi, à partir de 1981, la CGT a progressivement adopté un système comparable à celui de la CFDT (le carnet confédéral) qui évite ce genre de problème. Bien sûr, elle a continué à utiliser le ratio de 6 timbres pour le calcul du nombre officiel des adhérents...

² Dans un cas de ce genre, les syndicalistes ont tendance à dire que les deux tiers de leurs adhérents se sont renouvelés dans l'année (un tiers de "fidèles" et deux tiers de nouveaux et de partants). Cependant, du point de vue des effectifs, le taux de rotation n'est que de 50% (la moitié est restée, la moitié s'est renouvelée)... C'est en ce dernier sens que nous utilisons "rotation" dans la suite de ce chapitre.

— seconde explication : la majorité des adhérents "fidèles" ne payent pas 12 timbres mais probablement moins de 9 timbres mensuels par an. Ni dans les archives ni lors de nos enquêtes, nous n'avons trouvé de données attestant des moyennes aussi basses. Si l'on admet la moyenne de 10 timbres (la plus basse que nous ayons rencontrée dans une section où aucun syndiqué n'est au PAC), l'équation ci-dessus donne encore 9 timbres pour un syndiqué avec une proportion de 8 "fidèles" sur 10 syndiqués... Neuf timbres mensuels par adhérent, c'est un peu moins que ce qu'a publié la CFTC à l'époque où elle pratiquait encore la distinction carte/timbres et où le collectage était entièrement manuel¹. C'est aussi la proportion que l'on constate quand FO ou la CGT dévoilent un pan de leur trésorerie².

Naturellement, le calcul n'est valable que pour la période antérieure au "PAC". L'apparition de ce système et son expansion depuis le milieu des années 1980 fait monter la moyenne de l'adhérent fidèle. Ainsi, en 1990, la CFDT indiquait que plus de la moitié de ses adhérents étaient au PAC et les nouveaux adhérents semblent accepter assez aisément le prélèvement sur compte bancaire. En retenant les données que nous avons observées dans les sections enquêtées — plus des deux tiers des adhérents au PAC et une rotation de 10 à 12% par an — c'est en fait sur l'équation "un syndiqué = 11 timbres" qu'il faut raisonner.

En second lieu, notre raisonnement permet de mesurer avec précision "l'effet PAC". Nous avons montré plus haut que, avant les années 1980, l'adhérent fidèle ne payait en moyenne que 10 timbres annuels. Le passage au prélèvement automatique fait donc gagner deux timbres (ou 20%). Cette proportion doit être pondérée par la proportion des "adhérents-PAC" : si elle est de la moitié — proportion atteinte à

¹ D'après les rapports de Théo Braun, Georges Levard et Eugène Descamps aux congrès confédéraux de 1957, 1961 et 1963, la moyenne des timbres par carte s'établissait à : 1952 : 8,2 ; 1953 : 8,86 ; 1954 : 9,26 ; 1955 : 9,42 ; 1956 : 9,32 ; 1957 : 9,50 ; 1958 : 9,58 ; 1959 : 9,66 ; 1960 : 9,47 ; 1961 : 9,71.

² C'est ce que laisse entendre de manière transparente Ernest Deiss dans son rapport financier au congrès de 1985 (*Le Peuple*, 1207, 19 décembre 1985, p 37-42). L'effectif de la confédération est donc inférieur d'un tiers à ce qui est annoncé à l'époque sur la base des six timbres : soit, pour 1983, 900.000 actifs et 172.000 retraités au lieu de 1.363.000 et 260.000... Pour cette même année 1983, Jacques Kergoat parvient à 880.000 cégétistes actifs en dépouillant le "courrier confédéral" (*Le Monde*, 19 novembre 1985). Le même calcul sur le 44e congrès (janvier 1992) à partir des données fournies dans le rapport financier de Pierre Koehler et des recettes FNI donne un taux légèrement supérieur à 9 timbres mensuels (*Le Peuple*, 14 novembre 1991, p 36 et 47-49).

la fin des années 1980 — le gain est encore de 10%¹. Ceci permet de relativiser les déclarations de certaines organisations qui annoncent des taux d'augmentation de leurs adhérents de quelques points de pourcentage. Si cette croissance n'est pas observée sur plusieurs années et si elle ne dépasse pas, au total, 12 à 15%, il est difficile d'en déduire une augmentation réelle des adhérents².

La question du taux de rotation ainsi résolue, il reste à confronter les effectifs revendiqués par les différentes confédérations avec la population active française pour discuter le niveau de la syndicalisation.

II. LA SYNDICALISATION EN FRANCE

En France, la question du nombre de syndiqués est entourée d'un halo de mystère qui s'explique en grande partie par les réticences des organisations à s'expliquer clairement sur ce point. Mais elle tient aussi à l'absence d'un cadre intellectuel rigoureux. Nous voudrions évoquer cette question en rapprochant, dans un premier temps, les effectifs revendiqués par les confédérations avec la population syndicable (tableau 3).

A. Les effectifs "officiels" et la population active

Le tableau 3 résume les données disponibles concernant les effectifs revendiqués³. Il appelle trois remarques préalables :

— chaque organisation a sa manière de compter, de telle sorte qu'il n'est sans doute pas judicieux de rapprocher les colonnes. En revanche, les conventions étant restées relativement stables, l'étude des évolutions peut être significative ;

— le total indique l'ensemble des adhérents revendiqués à un moment donné par l'ensemble des organisations ;

¹ En raisonnant ainsi, on postule que l'autre moitié n'a pas changé ses habitudes : en fait, la généralisation du timbre trimestriel a aussi amélioré la moyenne de l'adhérent "hors-PAC"...

² Par exemple, la CGT a probablement été victime de cet "effet-PAC". En 1991, elle annonçait une stabilisation de ses effectifs en 1990 par rapport à 1989 (*Le Peuple*, 1331-32, juillet 1991). Or, dans le même temps, le nombre des timbres "FNI" diminuait de 10%. Autrement dit, la moyenne des timbres par adhérent a probablement augmenté en un an dans les mêmes proportions. Cela n'est pas surprenant si l'on songe que les nouveaux adhérents acceptent presque tous le PAC et que ce système a été appliqué tardivement à la CGT...

³ Les sources utilisées sont présentées dans la bibliographie placée en annexe de ce rapport.

Tableau IV.3 La syndicalisation "officielle" en France depuis 1949¹¹

Années	Salariés milliers	CGT	CFDT	FO	FEN	Autres 12	Total	Taux synd. (%)
49	11777	3887	403	1000	156	190	5636	48
50	11882	3990	416	1000	156	210	5772	49
51	12115	3076	423	1000	150	220	4869	40
52	12205	2505	441	1079	173	215	4413	36
53	12209	2342	428	1040	182	210	4202	34
54	12390	2133	407	1030	185	210	3965	32
55	12583	2142	420	1030	202	210	4004	32
56	12743	2186	461	1015	208	210	4080	32
57	13031	2080	508	1006	220	210	4024	31
58	13178	1624	525	1009	232	225	3615	27
59	13152	1673	514	1009	244	230	3775	29
60	13289	1932	532	1005	255	240	3964	30
61	13441	1963	546	944	267	245	3965	30
62	13691	1993	574	1043	281	260	4151	30
63	14120	1966	630	853	303	265	4017	28
64	14534	1939	628	871	322	270	4030	28
65	14753	1941	573	866	346	310	4036	27
66	14995	1943	586	876	368	325	4098	27
67	15168	2123	598	847	379	350	4297	28
68	15282	2302	686	799	393	415	4595	30
69	15777	2318	714	636	407	440	4515	29
70	16225	2333	742	811	428	485	4799	30
71	16496	2328	772	826	449	480	4855	29
72	16775	2318	812	843	475	490	4938	29
73	17175	2340	847	862	501	510	5060	29
74	17460	2343	853	874	493	520	5083	29
75	17360	2378	894	901	485	540	5198	30
76	17579	2350	902	926	526	580	5284	30
77	17802	2322	903	955	538	610	5328	30
78	17915	2193	881	983	550	620	5227	29
79	17990	2301	854	1083	535	610	5383	30
80	18057	1919	820	1100	520	590	4949	27
81	17973	1925	811	1150	507	580	4973	28
82	18067	1721	820	1150	493	570	4754	26
83	18050	1622	763	1100	479	560	4524	25
84	17911	1381	669	1000	465	550	4065	23
85	17863	1238	603	933	451	520	3745	21
86	17954	1107	559	850	423	510	3449	19
87	17954	1031	539	793	397	470	3231	18
88	18038	918	536	760	373	460	3047	17
89	18399	818	539	700	350	440	2847	16
90	18803	850	559	670	330	430	2711	15
91	18918	800	571	640	300	420	2631	15

¹¹ Selon les déclarations officielles des organisations. Les chiffres en italiques sont des estimations. Les principales sources sont données en annexe 2.

¹² CGC, CFTEC (depuis 1965) et diverses organisations autonomes.

— ces chiffres absolus ont peu de signification en eux-mêmes. Ils doivent être rapportés à la "population syndicable", c'est-à-dire, en négligeant la question des retraités, l'ensemble des salariés occupés dont les effectifs sont donnés dans la première colonne du tableau... On obtient alors un "taux de syndicalisation" exprimé pour cent salariés (dernière colonne du tableau).

Le taux de syndicalisation "officiel" frôle les 50% après-guerre et il descend jusqu'à 14% aujourd'hui. Entretemps, il s'est stabilisé autour de 30% de la fin des années 50 jusqu'en 1978-79. De tels chiffres sont déjà très significatifs¹.

Calculés annuellement, les taux donnent une photographie à un moment donné. Plus fondamentalement, il faudrait savoir combien de salariés ont, pendant une période plus ou moins longue, appartenu à une organisation syndicale. En effet, nous avons dit que, depuis la Libération, les organisations syndicales déplorent une forte rotation de leurs adhérents. Mais la population syndicable, elle, ne change pas aussi vite : en moyenne les salariés travaillent près de 40 ans avant de partir à la retraite (même aujourd'hui avec les préretraites, la durée moyenne de la vie active reste supérieure aux 37 années de cotisations qui ouvrent droit à la retraite à taux plein). Autrement dit, ceux qui ont commencé à travailler à la fin des années quarante sont partis en retraite à la fin des années 1980. On aperçoit alors sans mal la contradiction existant entre ce lent renouvellement de la population active et la noria supposée des syndiqués : il est évident que le nombre de salariés qui ont été adhérents, à un moment de leur vie active, a dû être considérable dans le passé. Peut-on l'estimer grossièrement ? L'idéal serait de calculer un taux de syndicalisation moyen depuis la Libération en posant l'opération suivante :

$$\text{Taux de syndicalisation} = \frac{\text{Somme des syndiqués depuis 1945}}{\text{Somme des salariés depuis 1945}}$$

Ce calcul exige que nous estimions la population active salariée depuis l'après-guerre. Bien que les séries publiées par l'INSEE ne soient pas toutes concordantes, nous disposons de séries annuelles à peu près fiables depuis 1949 (nous les avons reproduites dans la

¹ Il faudrait d'ailleurs calculer ces taux sectoriellement. Par exemple, nous avons indiqué que, pour la CFDT, les deux organisations qui connaissent les croissances les plus fortes sont la Fédération de la santé et la Fédération Interco. Mais, justement, dans ces deux secteurs, l'emploi salarié a continué à augmenter assez rapidement jusqu'à la fin des années 1980...

première colonne du tableau IV.3). A l'aide des recensements, on peut chiffrer assez précisément les premières entrées en activité (les années manquantes étant comblées par interpolation)¹.

L'imprécision des données disponibles oblige à inscrire l'estimation de la population active salariée dans une fourchette. Dans l'hypothèse basse, on estime l'ensemble de la population syndicable aux salariés de 1949 auxquels s'ajoutent chaque année les premières entrées en activité *salariée*, soit environ 33,5 millions de salariés. Dans l'hypothèse haute, on ajoute à ce chiffre une estimation du nombre des travailleurs indépendants devenus salariés chaque année au cours de la période. Dans ce cas, la population syndicable est de 36,9 millions de personnes.

Autrement dit, nous pouvons considérer que la population "syndicable" se trouve comprise entre 33,5 et 37 millions de personnes ayant été salariées à un moment ou à un autre entre 1949 et 1991. En regard, combien avons-nous de syndiqués ?

A partir du nombre "officiels" de syndiqués, nous pouvons déterminer le nombre total de syndiqués qu'auraient engendrés les taux de rotation habituellement cités. Suivant la définition retenue ci-dessus, nous considérons que le taux de rotation est le nombre de nouveaux syndiqués par rapport à l'effectif total. Soit S, le nombre total de salariés ayant été syndiqués depuis 1949. Il sera égal au nombre de syndiqués de 1949 auxquels viennent s'ajouter les nouveaux syndiqués de l'année i (NS_i) jusqu'en 1991 :

$$S = S_{1949} + \sum_{i=1950}^{i=1991} NS_i$$

¹ En revanche, on a peu de choses sur les entrées en activité *salariée* du fait de l'absence quasi-totale, à notre connaissance, de données sur les transferts des travailleurs indépendants vers les salariés et vice-versa... A notre connaissance, aucune donnée concernant la mobilité de la population active n'existe avant 1962. Entre 1962 et 1968, des enquêtes sont réalisées tous les six mois mais les conventions changent à plusieurs reprises. Après 1970, nous disposons de l'enquête annuelle de l'INSEE ("Enquête sur l'emploi" réalisée sur un échantillon aléatoire au 1/600e (soit environ 30.000 personnes). Les tableaux ne donnent pas directement les renseignements cherchés, c'est-à-dire les entrées et les sorties *définitives* d'activité salariée. Mais ils permettent d'estimer assez précisément ces données grâce notamment aux tableaux de mobilité (notés MOB dans les publications de l'INSEE). Après 1982, les tableaux de mobilité ne sont plus publiés. Nous avons donc calculé des moyennes que nous avons étendues à la période 1949-1991.

Nous raisonnons d'abord avec un taux de renouvellement stable sur toute la période et variant de 10 à 25%. Nous appliquons ce taux aux effectifs "officiels" et nous cumulons les résultats. Le total est ensuite rapporté aux deux estimations de la population salariée présentées ci-dessus. L'ensemble des résultats est consigné dans le tableau IV.4.

Par exemple avec un taux de rotation de 25%, le total des syndiqués depuis 1949 aurait été de 47,748 millions. Rapportés à la population active salariés, cela donne les taux de syndicalisation (S%) suivants :

$$\text{hypothèse basse : } S\%_{(r=0,25)} = \frac{47.748}{33.500} = 143$$

$$\text{hypothèse haute : } S\%_{(r=0,25)} = \frac{47.748}{36.900} = 130$$

Tableau IV.4. Taux de syndicalisation global de la population active salariée entre 1949 et 1991 suivant le taux de rotation des effectifs syndiqués et le nombre de salariés.

Taux de rotation	Syndiqués (milliers)	Taux syndicalisation global	
		Hypothèse basse	Hypothèse haute
10	20678	62	56
11	22483	67	61
12	24287	72	66
13	26092	78	71
14	27897	83	76
15	29701	89	80
16	31506	94	85
17	33311	99	90
18	35115	105	95
19	36920	110	100
20	38725	116	105
21	40529	121	110
22	42334	126	115
23	44139	132	120
24	45943	137	125
25	47748	143	130

Admettre l'idée selon laquelle les syndicats français voient leurs effectifs se renouveler d'un quart chaque année conduit logiquement à

ce que tout salarié ait été syndiqué au moins 1,3 fois ou encore à ce que, tout le monde ayant été syndiqué une fois, 30% l'ait été au moins deux fois... Les autres estimations sont à peine plus raisonnables et il faut admettre un taux de rotation nettement inférieur à 15% pour commencer à trouver des chiffres plus crédibles même en admettant un certain nombre de "doubles adhésions" au cours d'une vie active. Etant donné ce que nous savons par ailleurs de l'implantation des syndicats dans la société française et du nombre de "déserts syndicaux" dans lesquels les salariés n'ont aucune chance, tout au long de leur vie active, de se voir simplement proposer une carte syndicale, la plupart de ces taux apparaissent peu plausibles.

A moins d'imaginer que les syndiqués se comportent un peu comme une armée d'opérette, sortant d'un côté de la scène pour rentrer de l'autre et se syndiquer à nouveau, il paraît hautement improbable de syndiquer 25 ou 30% des salariés et de changer un quart des adhérents chaque année. Nous aboutissons à une impossibilité physique : on ne peut pas prétendre à la fois rassembler un nombre de gens tout de même assez consistant et affirmer qu'ils changent tout le temps...

Tant que les syndiqués ne seront pas connus avec plus de précision, il sera difficile d'apporter une réponse certaine à cette question¹. Cependant le calcul qui vient d'être proposé permet de conclure que :

— les effectifs revendiqués par les confédérations depuis la Libération sont certainement exagérés. Certes, la chose était connue ; elle est maintenant prouvée ;

— l'évaporation des syndiqués est certainement moins forte que ce qu'affirment les syndicalistes et les observateurs qui montent en épingle quelques cas assez particuliers. Là encore, les taux de rotation habituellement cités sont *démographiquement* intenable.

Peut-on aller plus loin dans le raisonnement ?

¹ On peut regretter que la question de la syndicalisation n'ait jamais été vraiment traitée sérieusement. Il est vrai que la recherche de ces informations est difficile : faute d'accéder aux données enfermées dans les livres comptables des trésoreries confédérales, il faut dépouiller la presse syndicale et surtout les archives des UD, fédérations et des anciens dirigeants syndicaux. Pour avoir tenté l'expérience, nous pouvons affirmer sans crainte d'être démentis que toute l'information souhaitable existe et que son exploitation demande juste du temps, de la patience et de la méthode...

B. Estimation du taux de rotation des effectifs syndiqués

L'enquête menée en 1988-89 permet une mesure plus sérieuse du renouvellement des effectifs syndiqués. Grâce à elle, nous pouvons estimer la probabilité de quitter l'organisation que présente un syndiqué en fonction de sa durée d'adhésion. En quelque sorte, nous pouvons construire une «table de mortalité» inspirée de celles qu'utilisent les démographes.

En admettant que les 35 ans relevés dans l'enquête est bien la durée maximum d'adhésion ; que le tableau complet est bien représentatif du phénomène dans toutes les organisations et, en moyenne, pour toute la période ; que le nombre de syndiqués nous est connu pour chaque année depuis 1949, le nombre des syndiqués qui quittent l'organisation au cours d'une année quelconque peut s'exprimer ainsi :

$$DS_n = \sum_{i=n-35}^{i=34} \alpha_i \cdot NS_i \text{ où :}$$

DS_n : (désyndiqués) nombre de gens quittant l'organisation au cours de l'année n ;

α_i : proportion des désyndiqués de l'année n ayant adhéré au cours de l'année i (ce sont les coefficients de la «table de mortalité») ;

NS_i : nombre des syndiqués ayant adhéré l'année i, avec :

$$NS_n = S_{n-1} + N S_n - DS_n$$

Le calcul consiste à déduire, par itérations successives, le nombre de nouveaux syndiqués pour chaque année à partir du nombre des désyndiqués calculés sur les nouveaux adhérents des années antérieures. Pour amorcer le calcul, on postule que tous les effectifs de 1949 sont des adhérents de l'année puisque nous n'avons aucune indication sur les années antérieures. On obtient alors le nombre de salariés qui ont été syndiqués à un moment ou un autre depuis 1949 (S) :

$$S_{1949-1991} = S_{1949} + \sum_{i=1950}^{i=1991} NS_i$$

On peut également calculer un taux de rotation annuel suivant la formule donnée plus haut. L'ensemble des résultats sont présentés dans le tableau IV 5.

Tableau IV.5 Calcul des taux de renouvellement des syndiqués depuis 1949 (nombre "officiel" de syndiqués)

Année	Syndiqués depuis 1949 (milliers)	Taux de départ	Taux d'entrée	Taux de rotation
1949	5636			
1950	6338	9,8	12,2	11,1
1951	6338	18,5	0,0	8,5
1952	6398	11,7	1,4	6,2
1953	6648	11,0	5,9	8,2
1954	6803	9,9	3,9	6,7
1955	7151	7,7	8,7	8,2
1956	7569	8,4	10,2	9,4
1957	7828	7,8	6,4	7,1
1958	7828	11,3	0,0	5,4
1959	8346	9,5	13,7	11,8
1960	8896	9,1	13,9	11,8
1961	9237	8,6	8,6	8,6
1962	9819	9,5	14,0	12,1
1963	10127	11,0	7,7	9,2
1964	10514	9,3	9,6	9,4
1965	10967	11,1	11,2	11,2
1966	11434	9,9	11,4	10,7
1967	11993	8,4	13,0	11,0
1968	12717	9,3	15,7	12,9
1969	13156	11,5	9,7	10,5
1970	13870	9,0	14,9	12,3
1971	14389	9,5	10,7	10,2
1972	14912	8,9	10,6	9,8
1973	15470	8,6	11,0	9,9
1974	15968	9,3	9,8	9,6
1975	16578	9,5	11,7	10,8
1976	17162	9,4	11,1	10,3
1977	17696	9,2	10,0	9,6
1978	18068	9,0	7,1	8,0
1979	18677	8,4	11,3	10,0
1980	18732	9,9	1,1	5,3
1981	19185	8,6	9,1	8,9
1982	19445	10,1	5,5	7,6
1983	19624	9,0	4,0	6,3
1984	19624	11,3	0,0	5,3
1985	19689	10,3	1,7	5,7
1986	19728	9,7	1,1	5,2
1987	19811	9,3	2,6	5,7
1988	19913	9,4	3,4	6,2
1989	19981	9,4	2,4	5,7
1990	20099	9,4	4,4	6,7
1991	20257	9,0	6,0	7,4
Taux moy.	-	9,5	7,9	8,7

D'après ce calcul, il est possible d'estimer raisonnablement que, en France, depuis 1949, le nombre de salariés ayant été syndiqués tourne autour de 20 millions comme hypothèse haute (les déclarations des confédérations). Rapportés aux 33 à 35 millions de personnes ayant été salariées à un moment quelconque de leur vie active depuis la même date, cela donne un taux de syndicalisation compris entre 54 et 60%. Naturellement, ce taux est encore optimiste mais, avant de le discuter, nous voudrions formuler quelques remarques :

— le taux de rotation des effectifs a été inférieur à 9% par an avec un rythme de désyndicalisation moyen inférieur à 10% (la différence des taux s'explique par le fait que, en longue période, les départs excèdent les entrées).

Autrement dit, il faut supposer que certaines organisations bénéficient probablement d'une fidélité de leurs adhérents plus élevée que les moyennes qu'il nous avait été donné d'observer lors de nos précédentes enquêtes... En définitive, cela ne peut surprendre à partir du moment où une partie importante de la main d'oeuvre a bénéficié d'une stabilité d'emploi relativement importante — conquête syndicale ! — et où le nombre des emplois dans la fonction publique a augmenté plus rapidement que la moyenne. Or, nous avons observé que, jusqu'au début des années 1980, les syndiqués de la fonction publique ont fait preuve d'une grande constance dans leur adhésion.

— les taux permettent de localiser avec précision les époques fastes et les années noires. Pour l'après-guerre, les périodes difficiles se situent en 1951-54, 1958, 1980 et surtout en 1983-1989. Ces taux montrent également que, contrairement à l'entre-deux-guerres, le syndicalisme français ne connaît pas de "ruée syndicale" ou de reflux brutaux. Certes, notre méthode "lisse" légèrement les pointes conjoncturelles mais elle met à jour l'essentiel : depuis les années 1950, les évolutions sont relativement lentes et l'orientation générale ne fait pas de doute : sauf pour la période 1959-1978 où la syndicalisation suit l'augmentation du nombre des salariés, la tendance est orientée vers le bas.

Est-il raisonnable d'admettre que la majorité des salariés a été syndiquée ? En fait les organisations syndicales "embellissent" toujours leurs déclarations aux fins de propagande. Chacune d'entre elles a sa propre "formule" et il serait trop long de les discuter toutes. Le principe est généralement le suivant : on divise le nombre de timbres mensuels vendus par la trésorerie confédérale par un ratio que l'on sait irréaliste (ce qui explique aussi les déclarations sur le renouvellement). Généralement, ce ratio est de six timbres pour un syndiqué, parfois moins (dans le cas de FO où l'on utilise les cartes *commandées*). Or nous avons montré que le ratio réel a été certainement supérieur à 9 timbres dans le passé et qu'aujourd'hui il dépasse dix timbres. Dès lors le lecteur intéressé n'aura qu'à amputer d'un bon tiers les déclarations des syndicalistes pour obtenir une estimation raisonnable. Cela le conduira à la conclusion que le taux réaliste de syndicalisation en France depuis 45 ans oscille entre 41 et 46%. En tout état de cause, on peut affirmer avec certitude, que, en moyenne depuis la Libération, sur 10 salariés, plus de 4 ont été syndiqués à un moment quelconque de leur vie active. Si l'on tient compte de la structure de l'emploi et notamment du fait que les entreprises de moins de 50 salariés ont représenté, sur toute la période, la majorité de l'emploi salarié, on peut estimer qu'il s'agit là d'un taux tout à fait honorable bien qu'en déclin régulier depuis la fin des années 1970.

Ces calculs remettent les choses en place : jusqu'au milieu des années 1980, il est absurde de dire que la France était globalement un "désert syndical". Une grande partie des gens qui pouvaient être syndiqués l'ont été à un moment donné de leur vie active. La question essentielle qui se pose, sur le dernier demi-siècle, n'est donc pas de savoir pourquoi les gens n'adhèrent pas aux syndicats mais pourquoi les syndicats ne sont pas parvenus à garder leurs adhérents durant toute leur vie active. Comme on le voit la question est redoutable ! Elle permet peut-être de comprendre pourquoi les dirigeants syndicaux et les observateurs ont colporté cette fable des "adhérents volages" et des "syndicats passoires". Si ces thèses étaient exactes, les difficultés du mouvement syndical pourraient être imputées aux travailleurs et aux militants de base : les salariés seraient inconstants et les syndicalistes s'épuiserait à les organiser ; beaucoup de militants ne collecteraient pas sérieusement les cotisations ou — variante cégétiste — ils pratiqueraient la rétention des cotisations. Bref, la ligne serait bonne, c'est l'application qui serait défectueuse...

Contre ce raisonnement, nous dirons que, jusqu'au début des années 1980, la majorité des salariés ont été adhérent à un moment

quelconque de leur carrière ; que les syndiqués ont été relativement fidèles puisqu'en moyenne ils sont restés adhérents entre huit et dix ans soit environ pendant un quart de leur vie active et, enfin, qu'il est probable que les raisons pour lesquelles ces adhérents sont partis relèvent sans doute autant de la dynamique interne des organisations que de la conjoncture économique et sociale ou de l'air du temps...

En dehors des jeunes salariés, le potentiel de "vrais-nouveaux adhérents" est donc probablement plus limité qu'on le pense. Dans l'industrie, le secteur public et les grandes entreprises, lorsqu'un militant s'adresse à un salarié de plus de trente-cinq ans, il parle probablement à quelqu'un qui a déjà été syndiqué. Dans cette perspective, la question de départ de l'enquête mérite d'être complétée par une seconde interrogation : pourquoi les syndicats ne parviennent-ils pas à mieux conserver leurs adhérents au long de leur vie active ?

CHAPITRE V

IMPLANTATION ET AUDIENCE DE LA CFDT

Nos études empiriques ont démontré le rôle clef joué par l'implantation du syndicat sur le lieu du travail. De ce point de vue, la syndicalisation est inséparable de la notion plus vaste d'«influence» ou encore d'«audience» du syndicat parmi les salariés, une hausse de cette influence marquant une amélioration de son implantation et une baisse de celle-ci constituant le signal d'une désadaptation.

Comment mesurer l'implantation et l'influence ? Les indicateurs concevables sont multiples : sondages, élections professionnelles, nombre d'adhérents aussi bien que manifestations, grèves, etc. Chacun de ces indicateurs recouvre une réalité différente ; aucun ne doit être négligé a priori tant il est vrai que l'insertion du syndicalisme dans la société est un phénomène complexe et multiforme. Cependant, il est souhaitable de hiérarchiser ces indices et d'opérer des choix. De ce point de vue, il nous semble que seuls deux indicateurs fournissent des mesures solides et relativement simples à interpréter : *l'audience électorale* et *l'implantation*.

I. L'AUDIENCE DE LA CFDT PARMIS LES SALARIÉS

Les organisations syndicales participent à deux grands types de scrutins. Ceux qui sont organisés hors du lieu de travail (prud'homales et sécurité sociale) et ceux qui se déroulent sur le lieu du travail. Les premiers ont été relativement bien étudiés¹. En revanche, les seconds sont beaucoup moins connus alors même qu'ils présentent un intérêt supplémentaire : les candidats doivent appartenir à l'établissement ou à l'administration concernés de telle sorte que leur participation à la compétition est également l'indice d'une présence effective de l'organisation sur le lieu du travail. Dès lors, les élections

¹ Les élections prud'homales sont la consultation la plus large réalisée auprès des salariés du secteur privé. Un bilan global des élections de décembre 1992 a été donné dans *Syndicalisme-Hebdo*, 2432, 15 décembre 1992. Une analyse d'ensemble des trois premiers scrutins (1979, 1982 et 1987) a été proposée dans : Antoine BEVORT, Dominique LABBE, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, la Documentation française, 1992, p 187-209.

professionnelles permettent de comprendre et de mesurer précisément les liens unissant l'implantation et l'audience.

Nous proposons de considérer que l'audience de la CFDT parmi les salariés se mesure au nombre de voix qu'obtiennent ses candidats aux "élections professionnelles". Cette proposition simple pose quelques problèmes. Une première difficulté réside dans la multiplicité de ces élections : délégués du personnel et aux comités d'entreprise du secteur privé, commissions paritaires des administrations centrales, commissions locales des mairies, préfectures, hôpitaux, commissions académiques de l'enseignement, etc.... Pour la plupart de ces élections, il n'y a pas de centralisation des résultats ou ceux-ci sont publiés sous une forme agrégée, discontinue, lacunaire et difficilement exploitable. Seul un travail approfondi de dépouillement et de compilation permettrait de reconstituer ces résultats et donc de mesurer avec précision l'audience des organisations syndicales ainsi que son évolution au cours du temps. Il existe cependant quelques exceptions dans ce panorama décourageant. Outre les résultats des élections aux commissions nationales de l'Administration¹, ceux des élections aux comités d'entreprise sont régulièrement publiés depuis 1966². Cette série offre un panorama commode de l'audience des confédérations dans le "secteur privé".

Potentiellement, ces élections professionnelles (DP et CE) concernent près de dix millions de personnes, employés dans des établissements de dix salariés et plus, dont les contrats de travail sont régis par le droit privé et les conventions collectives (par commodité, nous dirons "secteur privé" dans la suite de ce travail). Du fait de diverses restrictions, à peine plus de cinq millions de personnes sont effectivement employées dans des établissements disposant d'un CE et les salariés bénéficiant de délégués du personnel ne semblent guère plus nombreux malgré un champ d'extension plus vaste. Etant donné

¹ Une synthèse de l'audience de la CFDT a été proposée dans : Antoine BEVORT, Dominique LABBE, *op cit* p 210-214.

² Les données ont d'abord été publiées annuellement dans la *Revue française des affaires sociales* puis dans les *Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*. Nous en avons réalisé une compilation : Dominique Labbé, *Vingt-deux ans d'élections aux comités d'entreprise (1966-67, 1987-88)*, Grenoble, CERAT, 1991. Nous utilisons ici les résultats de cette compilation à laquelle sont ajoutés les résultats des années 1989 à 1991 actuellement disponibles. Notons enfin que le mandat des élus est de deux ans : ceci explique que nous raisonnions par la suite sur des cycles de deux ans. Pour plus de détail sur les comités d'entreprise, on peut se reporter à deux numéros spéciaux de la revue *Liaisons sociales* (n° 11 214 et 11 234 des 11 juin et 9 juillet 1992) et à un numéro de la revue *Economie et humanisme* entièrement consacré à la question : "Les comités d'entreprise, fossiles ou laboratoires ?" (n° 324, janvier-mars 1993).

l'absence d'enquête globale concernant les délégués du personnel, il ne reste donc que les résultats des élections aux CE. Il n'est pas inutile de souligner que les comités d'entreprise sont manifestement l'institution représentative du personnel la plus dynamique et la mieux épargnée par la crise.

L'audience de la CFDT dans le "secteur privé" sera donc mesurée aux scores qu'elle réalise à ces élections des CE. Mais à quoi rapporter ces voix ? Deux solutions sont envisageables

A. L'audience totale.

L'audience totale de la CFDT est mesurée par le rapport entre les voix recueillies par ses candidats et le nombre total des suffrages exprimés lors des élections. Ce calcul, inspiré des élections politiques, est parfaitement adapté aux scrutins nationaux, comme les prud'homales, où les principales organisations présentent des candidats dans toutes les circonscriptions. Ainsi, aux prud'homales de 1992, la CFDT a obtenu 23,05% des voix. Si l'on raisonne dans cette optique, on peut affirmer que l'audience de la CFDT aux élections des CE est de 20,2% en 1990-91 (dernières années connues à la date où nous écrivons). L'ensemble des résultats sont rappelés dans le tableau V.1 qui montre que la CFDT est la seconde organisation derrière la CGT (22,7%) mais aussi derrière les candidats sans étiquette (28,7%)¹.

Tableau V.1 Audience totale des organisations syndicales aux élections des comités d'entreprise en 1990-91².

Collèges	CGT	CFDT	FO	CFTC	CGC	Non-syndiq.
1. Ouvriers, employés	29,8	20,8	13,2	3,9	0,8	26,0
2. Techniciens, maîtrise, ingénieurs et cadres	12,4	21,0	11,8	4,5	14,9	29,6
3. Ingénieurs et cadres seuls	3,9	14,4	8,0	4,5	38,7	23,4
4. Collège unique	12,4	17,8	8,3	2,9	1,0	53,0
Tous collèges	22,7	20,2	12,2	4,0	6,5	28,7

¹ Une remarque : l'expression "non-syndiqué", passée dans l'usage, est trompeuse puisqu'elle laisse entendre une décision négative, voire une hostilité envers les syndicats. "Sans étiquette" aurait été préférable...

² D'après les fichiers du ministère du travail. Ces taux n'incluent pas la SNCF, celle-ci ayant repoussé en 1992 les élections aux CE qui devaient s'y dérouler à la fin de 1991. Il manque donc dans le cycle électoral 1990-91, 266 établissements et environ 220.000 salariés qui bénéficient naturellement tous de la présence de la CFDT.

Le tableau suggère également l'un des intérêts de ces élections : la possibilité de mesurer l'audience dans les différentes catégories professionnelles qui votent dans des collèges électoraux distincts. De ce point de vue, la CFDT apparaît comme l'organisation dont l'audience est la plus également répartie puisque ses scores sont quasiment identiques dans les "collèges 1" (ouvriers et employés) et dans les "collèges 2" (techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres), ce qui suggère déjà une présence moins "catégorielle" que les autres grandes organisations.

Mais ce raisonnement est-il encore valable quand plus d'un électeur sur deux ne peut matériellement pas voter pour l'organisation puisque celle-ci n'a pas de candidats dans le collège où il vote, voire dans l'établissement où il travaille ? Pour répondre à cette objection, nous proposons la notion d'*audience effective*¹.

B. L'audience effective

L'audience effective est le rapport entre les voix obtenues par les candidats de l'organisation et le nombre des suffrages exprimés dans le collège (ou l'établissement) où ils se présentent. Le ratio mesure donc des scores réels ou, plus précisément, il représente la moyenne des résultats *effectivement* obtenus par un syndicat lors des scrutins auxquels il a concouru.

Le tableau V.2 se lit ainsi : lorsqu'elle se présente à une élection pour un comité d'entreprise, la CFDT recueille en moyenne 42,8% des voix. Chez les ouvriers et les employés, son score moyen tourne autour de 42,7% des suffrages exprimés et, dans ces "premiers collèges", la CFDT est la seconde organisation derrière la CGT qui continue à obtenir la majorité absolue. Dans les seconds collèges (ingénieurs, techniciens et cadres), l'audience effective de la CFDT est de 45,4% : elle devance nettement la CGC qui est pourtant l'organisation catégorielle. La CFDT obtient également 34,8% des voix chez les ingénieurs et cadres quand ceux-ci votent dans des collèges séparés (elle est ici devancée par la CGC) et, enfin, 67,8% des collèges uniques (la CFDT est présente dans un cinquième des élections se déroulant dans des collèges de ce type).

¹ A notre connaissance, Jean Charlot a été le premier à proposer cette notion pour mesurer l'audience des partis politiques quand ceux-ci ne présentent pas de candidats dans toutes les circonscriptions. Robert PONCEYRI en a réalisé la première application systématique (*Gaullisme électoral et Ve République*, Toulouse, Presses de l'IEP, 1985, p 199-203).

Tableau V.2 Audience effective des organisations syndicales aux élections des comités d'entreprise en 1990-91.

Collèges	CGT	<i>CFDT</i>	FO	CFTC	CGC	Non-syndiqué
1. Ouvriers, employés	52,7	42,7	32,7	21,0	27,9	86,7
2. Techniciens, maîtrise, ingénieurs et cadres	31,9	45,4	33,0	23,0	38,9	92,1
3. Ingénieurs et cadres seuls	14,9	34,8	29,7	24,7	64,6	90,4
4. Collège unique	62,0	67,8	59,0	53,0	44,6	95,0
Tous collèges	46,1	42,8	32,2	21,6	38,5	86,4

Le contraste est grand entre les deux tableaux¹. Il explique l'attitude incrédule des militants et des responsables syndicaux devant les statistiques globales publiées par l'administration. Les informations qui remontent dans l'organisation correspondent naturellement au tableau V.2. Logiquement, les militants ne savent rien de ce qui se passe dans la multitude des entreprises où leur Confédération n'est pas présente. De plus, l'effet d'implantation joue à plein. On le voit particulièrement bien dans les collèges uniques où la concurrence est rare. Sauf la CGC, toutes les organisations y obtiennent la majorité là où elles présentent des candidats ! Ainsi peut s'expliquer le scepticisme dans lequel ont été longtemps tenues les données publiées par l'administration.

¹ Aucun des deux tableaux ne peut rendre compte de "l'audience" au sens strict du terme car les taux sont le produit de plusieurs phénomènes. Par exemple, il ne serait sans doute pas judicieux de considérer que le second tableau donne l'audience réelle de l'organisation dans l'ensemble des salariés du privé comme on l'entend dire souvent. Cela sous-entend que, si l'organisation pouvait être engagée dans les élections où elle est absente, elle réaliserait un score comparable. Ce raisonnement n'est pas admissible car, justement, si l'absence de candidat peut être expliquée par beaucoup de raisons, elle est aussi un symptôme des difficultés que rencontre l'organisation pour s'implanter parmi les salariés concernés...

II. L'IMPLANTATION DE LA CFDT DANS LES ENTREPRISES

Rappelons que nous entendons par "entreprise", les établissements soumis au droit privé et employant au moins 50 salariés. Les traitements statistiques débouchent notamment sur une mesure globale et une description détaillée des implantations syndicales.

A. La mesure globale des implantations

Pour le secteur "privé", nous proposons de considérer que la CFDT est implantée dans un établissement à partir du moment où une liste est présentée sous son étiquette dans une élection professionnelle. Deux taux sont possibles selon que l'on considère le nombre d'établissement où la CFDT se trouve présente ou le nombre de salariés concernés par cette présence.

1. L'implantation dans les établissements.

Les résultats de ce premier traitement sont résumés dans les tableaux ci-dessous qui donnent, pour la dernière année connue, les implantations de chaque organisation syndicale en chiffres absolus et en taux.

Tableau V.3 Implantation des organisations syndicales dans les établissements où se sont déroulées des élections aux CE en 1990-91

Organisations	Collèges	Collèges 1	Collèges 2	Collèges 3	Collèges uniques	Etablissements
CGT		6287	2421	308	642	7183
CFDT		5321	3185	667	846	6695
CFTC		1492	1090	284	145	1949
FO		3925	2465	511	439	4806
CGC		344	3009	1519	57	3700
Autres syndicats		1097	1102	348	215	1744
Non-syndiqués		10384	11200	1755	2510	15841
Tous comités		20441	18745	3975	4025	24777
Au moins un syndicat		11640	10841	2972	1704	13456
Syndicat et non synd.		4300	4196	1005	189	4520
Non-syndiqués seuls		8801	7904	1003	2321	11321

Tableau V.4 Implantation des organisations syndicales dans les établissements où se sont déroulées des élections aux CE en 1990-91 (en pourcentage des salariés concernés)

Organisations	Collèges	Collèges 1	Collèges 2	Collèges 3	Collèges uniques	Tous collèges
CGT		30,8	12,9	7,7	16,0	29,0
CFDT		26,0	17,0	16,8	21,0	27,0
CFTC		7,3	5,8	7,1	3,6	7,9
FO		19,2	13,2	12,9	10,9	19,4
CGC		1,7	16,1	38,2	1,4	14,9
Autres syndicats		5,4	5,9	8,8	5,3	7,0
Non-syndiqués		50,8	59,7	44,2	62,4	63,9
Tous comités		100	100	100	100	100
Au moins un syndicat		56,9	57,8	74,8	42,3	54,3
Syndicat et non synd.		21,0	22,4	25,3	4,7	18,2
Non-syndiqués seuls		43,1	42,2	25,2	57,7	45,7

En plus des organisations syndicales, le même calcul des implantations est appliqué à trois configurations classiques :

— la présence d'au moins un syndicat est constatée dans environ 13.500 entreprises sur les 24.700 où se déroulent des élections (soit 54%) ;

— la concurrence entre des candidats sans étiquette et un ou plusieurs candidats syndiqués concerne 18% des entreprises mais se rencontre dans un quart des collèges "cadres et ingénieurs" ;

— l'absence de candidat syndiqué se traduisant par la seule présence de candidats sans étiquette : plus de 11.000 entreprises sont dans ce cas, soit pratiquement 46% du total.

En 1990-91, dernière année connue, la CFDT présentait des candidats dans 6.695 établissements sur les 24.777 disposant d'un CE, soit un taux d'implantation de 27%. Autrement dit, la CFDT est présente dans un peu plus d'un quart des établissements du "secteur privé" entendu au sens large. La réalité varie suivant les collèges. Le tableau V.3 fait apparaître que la CFDT est l'organisation confédérée dont l'implantation est la plus diverse, ou encore celle qui fluctue le moins en fonction des catégories professionnelles : 26% des établissements où est constitué un collège ouvrier (seconde organisation derrière la CGT) ; 17% des seconds collèges (techniciens, ingénieurs et cadres), où la CFDT est la première organisation, légèrement devant la CGC ; 16,8% des troisièmes collèges (ici la CGC

est nettement la première). Enfin, la présence de la CFDT dans 21% des collèges uniques mérite également d'être notée ; elle signifie que la CFDT est l'organisation qui a le mieux pénétré les petits établissements.

Il faudrait entrer dans le détail des implantations par établissement. Assez fréquemment, la CFDT est présente dans les premiers et seconds collèges mais pas dans le troisième. Autrement dit, c'est parmi les cadres que son influence a le plus de mal à s'exercer mais toutes les organisations non spécifiquement destinées aux cadres sont dans une situation plus mauvaise...

Ce premier calcul donne une mesure de la présence dans le "paysage social" mais ne dit rien du nombre de personnes concernées par l'action de l'organisation. D'où le deuxième taux :

2. L'implantation parmi les salariés

Combien de salariés sont effectivement concernés par l'action de l'organisation ? Dans notre optique, cela revient à se demander combien de personnes sont employées dans les établissements où la CFDT est présente. Les réponses possibles sont indiquées dans le tableau V.5

Tableau V.5 Nombre de salariés inscrits dans les établissements où une organisation syndicale présente des candidats aux élections des CE en 1990-91 (en milliers d'électeurs).

Organisations	Collèges	Collèges 1	Collèges 2	Collèges 3	Collèges uniques	Tous collèges
CGT		1703,4	443,0	91,0	77,3	2659,6
CFDT		1474,8	530,6	141,4	100,4	2502,7
CFTC		587,5	218,4	61,9	20,9	1056,0
FO		1235,3	402,5	88,9	52,6	2026,3
CGC		84,8	433,9	202,9	9,8	1871,4
Autres syndicats		398,9	150,7	49,4	25,0	765,3
Non-syndiqués		1079,0	410,0	101,1	221,0	2388,4
Tous comités		3181,9	1183,2	352,7	387,0	5104,7
Au moins un syndicat		2400,3	924,8	300,8	190,8	3816,7
Syndicat et non synd.		773,1	233,5	68,9	24,9	1100,4
Non-syndiqués seuls		781,6	258,4	51,9	196,2	1288,0

Tableau V.6 Implantation des organisations syndicales mesurée par le nombre de salariés inscrits dans les établissements où la CFDT a présenté des candidats aux élections des CE en 1990-91 (% du total).

Organisations	Collèges	Collèges 1	Collèges 2	Collèges 3	Collèges uniques	Tous collèges
CGT		53,5	37,4	25,8	20,0	52,1
CFDT		46,4	44,8	40,1	25,9	49,0
CFTC		18,5	18,5	17,6	5,4	20,7
FO		38,8	34,0	25,2	13,6	39,7
CGC		2,7	36,7	57,5	2,5	36,7
Autres syndicats		12,5	12,7	14,0	6,5	15,0
Non-syndiqués		33,9	34,6	28,7	57,1	46,8
Tous comités		100	100	100	100	100
Au moins un syndicat		75,4	78,2	85,3	49,3	74,8
Syndicat et non synd.		24,3	19,7	19,5	6,4	21,6
Non-syndiqués seuls		24,6	21,8	14,7	50,7	25,2

Là encore on peut entendre cette notion de "présence" dans un sens plus ou moins large. Au sens le plus large, on peut considérer que toute personne employée dans l'établissement bénéficie de la présence de la CFDT dès qu'un candidat est présenté dans l'un quelconque des collèges de l'établissement puisque c'est l'indice sûr de l'existence d'une section en activité. Dans cette optique, le taux d'implantation de la CFDT est de 49%. Autrement dit, la CFDT touche pratiquement la moitié des salariés employés dans des entreprises disposant d'un CE.

Si l'on descend dans le détail des collèges, la situation est relativement contrastée. Moins de la moitié des électeurs votant dans un collège unique sont concernés par des candidatures syndicales alors que les trois quarts des ouvriers et employés sont dans ce cas et que ce taux monte à 85% pour les cadres et ingénieurs. L'explication essentielle réside dans la taille des entreprises concernées. Comme nous le verrons plus bas, la probabilité qu'existe une section syndicale est directement proportionnelle au nombre des personnes employées dans l'établissement...

Au total donc, l'implantation de la CFDT se caractérise par :

— un volume très significatif : près de 7.000 sections syndicales actives (en comptant la SNCF). Ce nombre important montre l'aptitude

d'une organisation à faire vivre des équipes syndicales dans un grand nombre d'établissements très divers et dispersés sur l'ensemble du territoire.

— une très grande diversité sociologique. Seule la CFDT est implantée de manière significative dans toutes les catégories professionnelles.

— un recul important depuis une dizaine d'années...

3. L'évolution des implantations syndicales

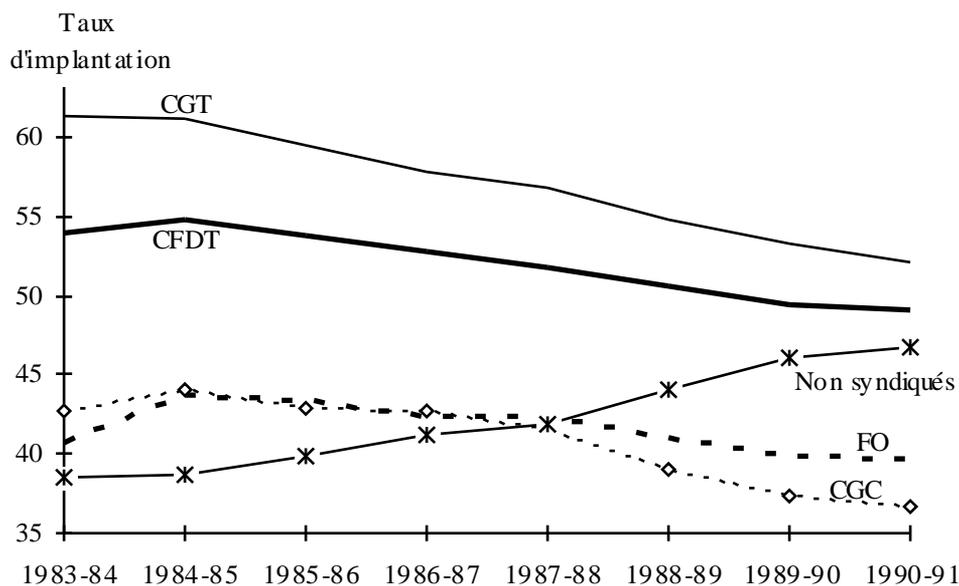
Depuis 1983, nous disposons d'indications précises concernant les taux globaux d'implantation. Cela permet de retracer l'évolution de la présence syndicale dans les entreprises (tableau V.7)

Tableau V.7 Evolution de l'implantation des syndicats entre 1983 et 1991 (base 100, 1983-1984)¹

Nom du syndicat	Nombre de comités	Nombre d'inscrits (milliers)	Implantation en nombre de CE	Implantation en nombre d'inscrits
CGT	82	91	76	86
CFDT	92	97	86	92
CFTC	102	118	95	112
FO	98	104	91	93
CGC	82	92	76	88
Autres	99	114	92	110
Non-syndiqués	123	130	114	120
Tous comités	107	107	100	100
dont				
• au moins 1 syndicat	90	97	84	91
• que des syndicats	88	92	82	89
• syndicats & non-synd.	95	108	89	100
• non-syndiqués seuls	139	156	129	146

¹ Etant donné l'absence des résultats des élections à la SNCF, les résultats de 1990-91 sont directement comparables à ceux de 1983-84 (antérieurs aux premières élections à la SNCF qui eurent lieu en 1985). La comparaison peut donc être faite directement.

Tableau V.8 Evolution de l'implantation des organisations syndicales auprès des salariés employés dans des établissements où se déroulent des élections aux CE (en % des inscrits).



Par rapport à 1983-84, le recul d'implantation est donc sévère. En termes de sections syndicales, il serait de 14% pour la CFDT (un quart pour la CGC et la CGT). En termes de salariés concernés, le recul serait inférieur à 10% (autrement dit ce sont plutôt les petits établissements qui sont les plus touchés). Le graphique ci-dessous montre que ces reculs ont été réguliers et continus tout au long de la période et qu'ils affectent toutes les organisations (sans une modification des règles applicables dans les groupes nationalisés, les reculs de FO, de la CGC et de la CFDT auraient été beaucoup plus importants...).

Pour la dernière année connue (1991), la CFDT semble être parvenue à stabiliser son implantation par rapport au niveau de 1989 (son taux d'implantation reste de 47,6%¹). Il faudra attendre que les résultats de 1992 soient disponibles pour savoir si ce palier se poursuit et s'il annonce le redressement. La CFDT engrangerait alors les premiers bénéfices de l'action qu'elle a engagée en faveur de la resyndicalisation il y a près de dix ans et dont nous avons pu étudier les retombées dans certaines sections.

¹ Pour des raisons essentiellement historiques, les caractéristiques des CE ne sont pas les mêmes suivant que le vote a lieu les années paires et les années impaires. Hors SNCF, les implantations syndicales sont plus faibles les années impaires que les années paires où l'on trouve plus d'établissements anciens et mieux syndicalisés.

Il n'en reste pas moins que, mesuré sur huit ans, le recul a été important. Autant qu'on puisse raisonner à partir de calculs partiels, ou sur des échantillons dont la représentativité est toujours discutable, le mouvement s'explique par deux motifs de poids sensiblement égal :

1. La croissance de 7% du nombre des CE (hors SNCF) entre 1984 et 1991 est un solde entre un flux de créations et un flux de disparitions :

— les "nouveaux comités"¹ pour 1990-91 représentent environ 13% du total des établissements pour 9% des électeurs inscrits. Ces créations concernent surtout des établissements de faible taille, or les organisations confédérées y sont généralement mal implantées et les "non-syndiqués" y recueillent près de la moitié des suffrages exprimés. A lui seul, ce phénomène de création, dans le bas de l'échelle des effectifs, de comités faiblement "syndicalisés" explique une bonne partie de la poussée des non-syndiqués. Mais, dans le passé, la plupart de ces nouveaux comités pouvaient être considérés comme étant "en voie de syndicalisation"². Le cas semble beaucoup moins fréquent aujourd'hui (sans disparaître toutefois ce qui prouve que le syndicalisme confédéré dispose de réserves) ;

— la disparition d'établissements. Toujours selon les mêmes calculs, on peut estimer les disparitions à environ 1.300 établissements dont la taille moyenne était sensiblement égale à 200 salariés, soit environ 6% des établissements et du corps électoral. La majorité de ces établissements étaient syndicalisés. En considérant que la CFDT était présente dans environ un cinquième de ces établissements, il lui aurait fallu créer chaque année environ 180 à 200 sections syndicales nouvelles pour compenser ce simple flux de disparition et maintenir stable le nombre de ses équipes syndicales. Il est également possible que ce flux soit surestimé par les statistiques du ministère du travail et une étude approfondie pourrait sans doute en réduire la portée.

¹ Dans le fichier des résultats de 1990-91 que nous a remis le ministère, figurent environ 3.200 établissements n'apparaissant pas en 1989 et 1990. Ces établissements comportent un peu moins d'un demi-million de salariés (soit une taille moyenne de 150 salariés). Mais le fichier que nous a remis l'administration a été purgé des noms et des adresses des établissements de telle sorte que ce calcul est approximatif.

² De nombreux témoignages existent en ce sens. Ainsi en 1983, Gérard Adam écrivait à ce sujet : "Le développement du vote en faveur des non-syndiqués ne correspond pas à une défiance à l'égard des syndicats mais simplement à une phase transitoire au moment de l'implantation des nouveaux comités d'entreprise. Progressivement, ceux-ci se syndicalisent et les élus sans étiquette rejoignent les grandes confédérations syndicales" (Gérard ADAM, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, 1983, p 70).

2. La disparition d'équipes syndicales dans des établissements existants. Ici, dans l'état actuel des données disponibles, on ne connaît que les établissements où toute représentation a disparu, ce qui se traduit par une déclaration de carence envoyée par l'employeur à l'Administration et par la disparition du comité d'entreprise. Pour les anciens établissements, ces constats s'élèvent à 1.219, soit 5% des établissements existant avant 1990.

La différence entre les flux de création de nouveaux CE et de disparition des anciens — soit parce que l'établissement est fermé, soit parce que plus personne ne se présente aux élections — représente donc une création nette d'un peu moins de 1.000 comités supplémentaires entre 1988-89 et 1990-91 soit une croissance du nombre de CE proche de 4%.

En revanche, la disparition d'équipes de telle ou telle organisation demanderait une étude plus approfondie. Il est certain que pour la CGT, ce phénomène des disparitions d'équipes syndicales est le principal facteur du déclin. A l'inverse, il semble possible d'affirmer que, pour la CFDT et FO, les disparitions de sections dans des établissements existant n'ont pas joué un rôle majeur dans l'évolution de leurs taux d'implantation. Alors que la CGT semble abandonnée progressivement par ses militants et ses électeurs, pour la CFDT et FO, la question primordiale réside plutôt dans le faible dynamisme des créations de sections nouvelles qui ne compensent pas les disparitions provoquées par le mouvement de l'économie et par le vieillissement des équipes. Cette précision est sans doute nécessaire car les organisations syndicales ne sont pas victimes de phénomènes semblables ou de même intensité. Du fait de l'importance passée de la CGT, on a tendance à raisonner comme si la crise de cette organisation était celle de tout le mouvement syndical. Une étude plus approfondie des données disponibles confirmerait probablement cette intuition et montrerait que chaque organisation est soumise à des dynamiques assez différentes du fait de son histoire, de sa culture et surtout de son implantation différente dans le monde du travail.

B. Caractéristiques sectorielles et locales de l'implantation

Une première exploitation des fichiers du ministère du travail nous a permis de reconstituer l'implantation de la CFDT par branches économiques et par départements. Ces données sont présentées dans les tableaux de synthèse ci-dessous.

Tableau V.9 Implantation de la CFDT par branches économiques en 1990-91
(élections aux CE. Tous collèges confondus. Sans la SNCF)*

<i>branche :</i>	<i>par établissements</i>			<i>par salariés</i>		
	<i>Total</i>	<i>CFDT</i>	<i>Taux (%)</i>	<i>Total</i>	<i>CFDT</i>	<i>Taux (%)</i>
Agriculture...	136	35	26	12329	4923	39,9
Industrie viande et lait	584	155	27	109346	45077	41,2
Autres prod. alim.	765	192	25	128663	48390	37,6
Combust. minéraux	2	2	100	655	655	100,0
Pétrole, gaz naturel	41	28	68	17086	15521	90,8
Electricité, gaz et eau	113	54	48	26510	15595	58,8
Métaux ferreux, acier	168	73	43	66607	50484	75,8
Métaux non ferreux	126	55	44	33908	23466	69,2
Matér. de construction	442	101	23	54986	17656	32,1
Industrie du verre	105	41	39	38728	28342	73,2
Chimie	323	138	43	86849	59482	68,5
Parachimie	528	138	26	123595	53469	43,3
Fonderie	1038	203	20	167113	54523	32,6
Constr. mécanique	1152	275	24	205470	91439	44,5
Cons. électrique	1033	326	32	341940	197736	57,8
Const. automobile	480	175	36	294880	216181	73,3
Cons. navale, aéro.	159	77	48	117005	93998	80,3
Industrie textile	1028	212	21	150542	45529	30,2
Industrie cuir	206	52	25	37783	12086	32,0
Bois, meubles...	627	104	17	89184	25117	28,2
Papier, carton	372	65	17	71540	18498	25,9
Imprimerie, presse...	415	81	20	75455	32105	42,5
Caoutchouc, plastic.	571	119	21	137624	66279	48,2
Bâtiment	1723	212	12	259193	52724	20,3
Commerce gros alim.	541	108	20	76852	20696	26,9
Com. gros non-alim.	1288	188	15	173172	35648	20,6
Com. détail alim.	1149	139	12	190722	33409	17,5
Com. détail non alim.	593	84	14	119261	40832	34,2
Répar. com. de l'auto	494	43	9	50681	7213	14,2
Hôtels, café, restaur.	358	90	25	70268	38999	55,5
Transports	1220	315	26	286726	181561	63,3
Postes et télécom.	10	2	20	2742	1458	53,2
Services aux entrepr.	1612	335	21	332628	108298	32,6
Services aux partic.	2116	708	33	340993	158899	46,6
Location, crédit-bail	104	24	23	16117	5970	37,0
Assurances	286	137	48	106758	86961	81,5
Organismes financiers	861	527	61	298415	238447	79,9
Services non marchds	1830	1018	56	363097	262322	72,2
Ensemble	24599	6631	27,0	5075423	2489988	49,1

* Le tableau se lit ainsi : sur les 136 établissements de la branche "Agriculture, sylviculture et pêches" qui disposent d'un CE, la CFDT est présente dans 35, c'est à dire 26%. Sur les 12.329 salariés de la branches travaillant dans un établissement disposant d'un CE, 4.923 soit 39,9% disposent d'une section CFDT.

1. L'implantation de la CFDT par branches économiques

L'implantation sectorielle de la CFDT est décrite dans le tableau V.9.

Tant pour les établissements que pour le nombre des salariés concernés, le phénomène semble obéir à trois tendances simples :

— plus la taille moyenne des entreprises de la branche est importante, plus la probabilité est forte d'y rencontrer une section CFDT. Ainsi les meilleurs taux se rencontrent-ils dans les secteurs dominés par quelques grandes entreprises : production du pétrole (taille moyenne des établissements : 420 salariés), construction navale et aéronautique (moyenne : 740 salariés), sidérurgie (400), chimie (270), la construction automobile (610), etc. Dans tous ces cas, la CFDT n'est présente que dans les plus grands établissements. Ainsi, pour l'automobile, les sections syndicales de la CFDT se rencontrent dans des établissements employant en moyenne 1.240 personnes soit le double de la dimension moyenne dans ce secteur... A l'inverse, dans les branches faiblement concentrées, les taux d'implantation sont généralement médiocres (commerce, bâtiment, industries du bois, papier-carton, métaux et mécanique, textiles, plastiques). La taille moyenne des établissements y est généralement inférieure à 200 salariés. La CFDT est présente sur moins d'un cinquième des lieux de travail et ne touche pas le tiers des salariés concernés...

— la CFDT dispose de solides "bastions" dans les "services" et notamment dans les banques, les assurances, les "services marchands aux particuliers" (il s'agit essentiellement du secteur de santé privé), voire l'hôtellerie. Même en tenant compte de l'effet taille, la CFDT devance largement les autres organisations syndicales dans ces branches tertiaires. Mais c'est aussi dans le "tertiaire marchand" que se rencontrent les taux les plus bas : réparation et commerce de l'automobile, commerce de détail, commerce de gros. Autrement dit, si la CFDT est le syndicat qui réussit le mieux dans le tertiaire marchand, elle ne couvre pas tout le tertiaire, loin s'en faut !

— troisième tendance : la CFDT est l'organisation qui touche le plus large spectre d'établissements et, probablement, de "métiers". Dans trois branches sur quatre, la CFDT est présente dans plus de 20% des établissements et son action concerne plus de 40% des salariés. Elle devance toutes les autres organisations dont les implantations sont plus "sectorisées" ou plus "spécialisées"...

2. L'implantation régionale de la CFDT

Nous présentons la synthèse de cette étude départementale dans le tableau V.10 et dans les cartes ci-dessous. Le facteur géographique apparaît nettement : on retrouve bien les zones de force de la CFDT, notamment la Bretagne et l'Ouest en général, ainsi que les zones de faiblesse.

En ce qui concerne le taux par établissements, si l'on excepte le cas un peu marginal de la Lozère, dans aucun département la CFDT n'est présente dans la moitié des établissements de plus de 50 salariés (elle ne frôle cette proportion que dans le Territoire de Belfort). Elle est présente dans au moins 4 établissements sur dix dans sept départements, dont trois de l'Ouest : Loire-Atlantique, Morbihan, Finistère.

Au-dessus de la moyenne nationale (27%), se retrouvent les zones de force traditionnelles de la CFDT :

- tous les départements de l'Ouest : Bretagne, Pays-de-Loire (sauf la Mayenne) et le Calvados ;

- l'Est du pays : Territoire de Belfort, Doubs et tous les départements de l'Alsace et de la Lorraine (le plus mal classé étant le Bas-Rhin où le taux d'implantation parmi les salariés est inférieur à la moyenne nationale) ;

- le Nord et le Pas-de-Calais. Dans Ce dernier cas, le nombre des établissements est assez élevé mais le nombre de salariés touchés est inférieur à la moyenne nationale. Dans les deux départements, l'implantation de la CFDT n'a probablement pas suivi les transformations économiques et reste, pour partie, cantonnée dans des établissements sur le déclin du point de vue du nombre d'emplois ;

- quelques départements alpins : les deux Savoies, les Hautes-Alpes, la Drôme, les Alpes de Haute-Provence...

- quelques départements de vieille implantation CFDT comme le Puy-de-Dôme, la Haute-Loire, les Pyrénées-Atlantique, l'Ardèche...

- Paris se trouve dans la moyenne nationale pour le nombre d'établissements où la CFDT est implantée mais 63% des salariés travaillant dans la capitale ont une section CFDT. Dans une moindre mesure, il en est de même pour les Hauts-de-Seine. On voit ici toute l'importance de la bonne implantation dans le tertiaire...

En revanche, l'implantation de la CFDT est légèrement inférieure à la moyenne nationale dans les grands départements industriels de Rhône-Alpes : le Rhône, l'Isère et la Loire (dans cet ordre) ainsi qu'en Haute-Garonne (Toulouse).

Tableau V.10 Implantation de la CFDT par départements en 1990-91
(élections aux CE. Tous collèges confondus)*

Département :	Implantation : par établissements			par salariés		
	Total	CFDT	Taux (%)	Total	CFDT	Taux (%)
Ain	258	43	17	30654	8724	28,5
Aisne	245	60	24	41608	15302	36,8
Allier	114	21	18	21038	5365	25,5
Alpes hte Provence	29	9	31	4696	2530	53,9
Hautes-Alpes	39	14	36	3977	1587	39,9
Alpes-maritimes	313	86	27	57323	27384	47,8
Ardèche	125	39	31	18565	9332	50,3
Ardennes	97	31	32	17365	5815	33,5
Ariège	38	11	29	7324	3478	47,5
Aube	149	32	21	26178	10279	39,3
Aude	81	27	33	10814	4471	41,3
Aveyron	81	33	41	13639	8024	58,8
Bouches-du-Rhône	619	144	23	125120	58331	46,6
Calvados	285	88	31	56987	28976	50,8
Cantal	37	13	35	5007	1861	37,2
Charente	177	37	21	31131	10279	33,0
Charente-maritime	153	33	22	21158	8807	41,6
Cher	156	31	20	31692	8968	28,3
Corrèze	95	15	16	14122	3505	24,8
Corse	51	13	25	5239	1577	30,1
Côte-d'or	269	63	23	47946	19762	41,2
Côtes-du-nord	180	69	38	31509	19637	62,3
Creuse	36	4	11	4439	234	5,3
Dordogne	93	20	22	14968	4962	33,2
Doubs	203	68	33	58583	42142	71,9
Drôme	266	81	30	42354	21505	50,8
Eure	283	49	17	49102	14020	28,6
Eure-et-Loire	205	33	16	34049	9927	29,2
Finistère	315	126	40	52410	28628	54,6
Gard	195	50	26	35711	18434	51,6
Haute Garonne	445	116	26	91511	47553	52,0
Gers	52	17	33	5943	2062	34,7
Gironde	458	103	22	85154	35990	42,3
Hérault	269	66	25	45490	19912	43,8

* Pour la lecture de ce tableau, cf la note sous le tableau V.9, p 126.

Tableau V.10 (suite)

Implantation : Département :	par établissements			par salariés		
	Total	CFDT	Taux (%)	Total	CFDT	Taux (%)
Ille-et-Vilaine	425	146	34	81333	46524	57,2
Indre	93	21	23	14332	3602	25,1
Indre-et-Loire	246	52	21	45653	19730	43,2
Isère	480	124	26	101422	44026	43,4
Jura	120	18	15	19835	5088	25,7
Landes	120	22	18	19883	7605	38,2
Loir-et-Cher	153	26	17	29030	11317	39,0
Loire	380	106	28	60991	26518	43,5
Haute-Loire	70	28	40	9367	4452	47,5
Loire-Atlantique	492	212	43	105911	68715	64,9
Loiret	328	80	24	64183	28164	43,9
Lot	50	11	22	8210	4031	49,1
Lot-et-Garonne	92	36	39	15481	6607	42,7
Lozère	19	10	53	1915	1166	60,9
Maine-et-Loire	399	122	31	68182	29931	43,9
Manche	165	44	27	25700	8549	33,3
Marne	333	78	23	54339	17311	31,9
Haute-Marne	82	32	39	17744	11065	62,4
Mayenne	141	33	23	25746	10336	40,1
Meurthe et Moselle	351	112	32	68002	33862	49,8
Meuse	92	26	28	16893	6649	39,4
Morbihan	210	88	42	31002	16966	54,7
Moselle	453	138	30	110615	62202	56,2
Nièvre	79	21	27	14388	7595	52,8
Nord	1099	395	36	238112	132092	55,5
Oise	385	94	24	79521	32671	41,1
Orne	146	40	27	24623	10222	41,5
Pas-de-Calais	502	151	30	106159	49378	46,5
Puy-de-dôme	227	74	33	58891	40676	69,1
Pyrénées atlantiques	184	66	36	30534	15370	50,3
Hautes-Pyrénées	78	31	40	14133	9234	65,3
Pyrénées orientales	94	26	28	11498	3724	32,4
Bas-Rhin	515	138	27	111062	51839	46,7
Haut-Rhin	350	109	31	76227	44342	58,2
Rhône	1002	255	25	209205	99552	47,6

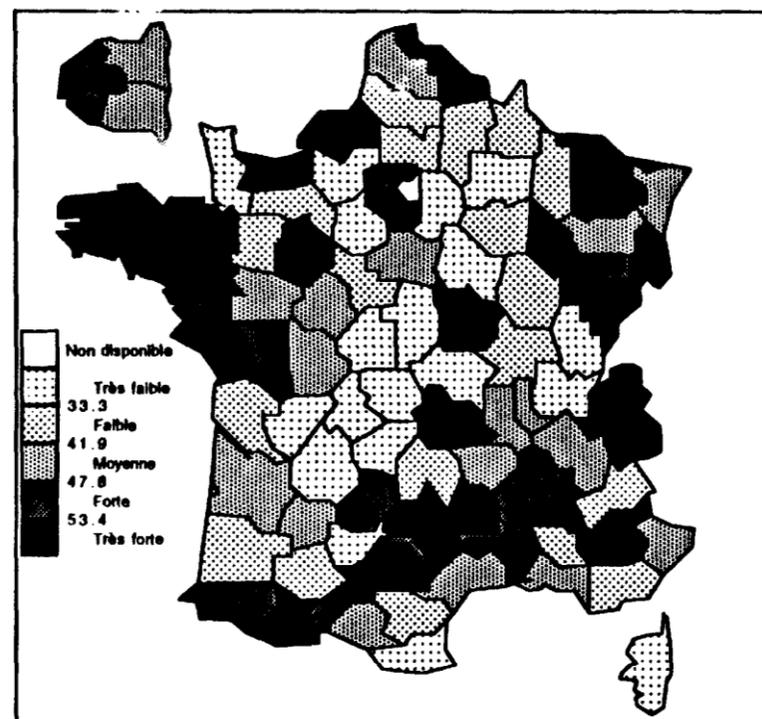
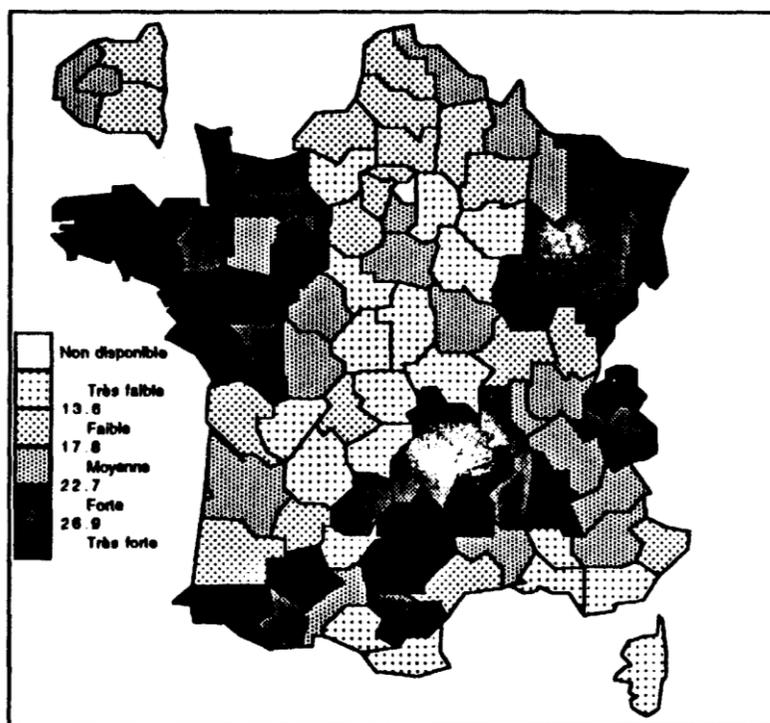
Tableau V.10 (fin)

Implantation : Département :	par établissements			par salariés		
	Total	CFDT	Taux (%)	Total	CFDT	Taux (%)
Haute-Saône	88	21	24	16848	8339	49,5
Saône-et-Loire	295	64	22	54137	19643	36,3
Sarthe	258	80	31	56988	30460	53,4
Savoie	154	47	31	26172	12727	48,6
Haute-Savoie	266	76	29	50716	24697	48,7
Paris	1538	430	28	500806	317209	63,3
Seine-Maritime	408	111	27	89346	43854	49,1
Seine-et-Marne	294	55	19	57346	18728	32,7
Yvelines	540	99	18	134618	64845	48,2
Deux-Sèvres	173	36	21	35083	18711	53,3
Somme	245	53	22	41879	17564	41,9
Tarn	104	32	31	14894	7355	49,4
Tarn-et-Garonne	67	13	19	8280	1800	21,7
Var	167	38	23	23909	9723	40,7
Vaucluse	186	42	23	26823	9326	34,8
Vendée	236	75	32	41978	23271	55,4
Vienne	183	56	31	28876	13478	46,7
Haute-Vienne	156	28	18	29502	9296	31,5
Vosges	267	77	29	44728	20505	45,8
Yonne	164	26	16	24977	4827	19,3
Territoire de Belfort	43	20	47	14099	11112	78,8
Essonne	283	56	20	77055	40517	52,6
Hauts-de-Seine	987	233	24	311828	163238	52,3
Seine-Saint-Denis	420	89	21	88310	37892	42,9
Val-de-Marne	441	104	24	92437	44001	47,6
Val-d'Oise	270	59	22	64338	34448	53,5
Ensemble France	24599	6630	27,0	5068901	2488040	49,1

Tableau V.11 Cartes de l'audience globale et de l'implantation de la CFDT par départements (Elections des CE, tous collèges, 1990-91)

Audience (en pourcentage des suffrages exprimés)

Implantation (en pourcentage des inscrits)



L'implantation de la CFDT est également médiocre dans la quasi-totalité des départements méridionaux — notamment les Bouches-du-Rhône, le Vaucluse, le Var, l'Hérault — ainsi que dans le grand Sud-Ouest et notamment en Gironde et dans les Charentes.

La présence de la CFDT est également assez mauvaise dans la quasi-totalité des départements du Bassin parisien en dehors de Paris. Ne s'approchent de la moyenne, en ce qui concerne les salariés, que les départements de l'Ouest : le Val d'Oise et l'Essonne (la moitié des salariés mais un établissement sur cinq), et les Yvelines (48% des salariés dans 18% des établissements seulement). La situation dans l'est Parisien est encore plus mauvaise : le Val de Marne (48% des salariés et moins d'un établissement sur quatre), la Seine-Saint-Denis, (43%, un établissement sur cinq). Enfin, cette région comporte des "terres de mission" où l'action de la CFDT touche moins d'un salarié sur trois : Seine-et-Marne, Somme, Eure, Eure-et-Loir, Yonne...

Des facteurs supplémentaires entrent certainement en compte dans cette implantation. La CFDT est généralement moins bien implantée dans certains départements industriels de vieille tradition cégétiste (comme la couronne parisienne) que dans les départements où l'emploi tertiaire domine. La taille moyenne des entreprises joue également un rôle clef. Dès que le département possède quelques grands établissements, le taux d'implantation augmente considérablement. Ainsi s'expliquent les taux élevés constatés dans des régions où la syndicalisation CFDT n'est pas forcément très élevée : le Puy-de-Dôme avec la chimie et le caoutchouc, le Territoire de Belfort ou Paris...

Il subsiste une part d'impondérable ou d'inexplicable qui ressort de l'impact du travail syndical. Celui-ci épouse les lignes de pente, il utilise le terrain mais, en même temps, il contribue à le modeler. Il n'en reste pas moins que la carte de l'implantation ressemble beaucoup à celle de l'audience de la CFDT, ainsi qu'à celle de la syndicalisation (autant qu'on puisse la connaître). Le rapprochement de ces différentes cartes suggère l'importance de la notion d'implantation.

C. Les liens entre implantation et audience

Quels sont les facteurs explicatifs de l'audience et, au-delà, de la dynamique des implantations ? En gros, deux thèses sont possibles :

- l'explication essentielle réside dans les facteurs "politiques" : l'image de la CFDT, sa ligne générale, le "grain à moudre", la conjoncture sociale et politique... C'est la thèse du "syndicalisme d'électeurs". Cette thèse met l'accent sur l'organisation, ses positions, son action, son image... L'action des sections et des organisations

locales - sans être négligeable - joue un rôle secondaire :

- la présence des équipes dans les établissements - privés comme publics - est le facteur décisif. C'est la thèse des tenants du "syndicalisme d'adhérents" : c'est parce que les salariés connaissent et apprécient l'action des militants qu'ils votent pour la CFDT.

En l'état actuel de notre recherche, ces thèses sont testables statistiquement pour ce qui concerne les établissements disposant d'un CE. A partir des audiences effectives et des taux d'implantation par départements ou par branches économiques, on peut tester les hypothèses proposées sur des séries nombreuses. Par exemple, si le facteur explicatif de l'audience de la CFDT est la présence dans les entreprises, on devrait observer les liaisons statistiques suivantes :

- un lien fort entre la densité d'implantation de l'organisation et le niveau des suffrages obtenus dans l'ensemble des branches ou des régions concernées ;

- pas de lien significatif entre l'audience sur l'ensemble de la branche ou de la région et celle dans les entreprises où la CFDT est effectivement présente... Autrement dit, l'image nationale de l'organisation, les traditions locales, les particularismes de branches ne seraient pas liés à l'audience effective. Les scores obtenus par la CFDT devraient être forts dans les entreprises où elle est présente même dans des départements ou des branches où son implantation est faible...

Nous donnons dans les tableaux V.12 et V.13 les résultats des calculs¹ qui montrent :

- un lien certain et quasi-linéaire entre l'audience totale et l'implantation. Par exemple, à l'intersection de la ligne 6 et de la colonne 9 des deux tableaux, on lit que l'audience totale de la CFDT et son implantation (tous collèges confondus dans les deux cas), sont liées par un coefficient de 0,73 en ventilant les résultats par branches et de 0,87 avec la ventilation par départements. Autrement dit, on peut affirmer avec certitude que les scores globaux de la CFDT sont d'autant meilleurs que celle-ci est présente dans un plus grand nombre d'établissements. La première proposition concernant le syndicalisme d'adhérents est donc vérifiée sans ambiguïté. Au passage, on notera que la dimension géographique est plus explicative que la dimension sectorielle pour prédire l'audience de la CFDT.

¹ Les corrélations sont calculées sur 95 valeurs pour les données départementales et sur 38 valeurs pour les données par branches. Pour les premières, on peut considérer que le lien est établi avec certitude quand le coefficient est égal ou supérieur à ± 0.65 et qu'il est probable (avec moins de 1% de chance d'erreur) pour un coefficient compris entre 0.28 et 0.64. Pour les valeurs par branches, la liaison peut être considérée comme certaine au-dessus de 0.81 et comme probable entre 0.42 et 0.80.

Tableau V.12 Tableau de corrélation entre les audiences et les implantations de la CFDT aux élections des CE en 1990-91 (Calculs sur les résultats ventilés par branches économiques).

Scores de la CFDT aux élections des CE en 1990-91 ventilés par branches économiques (38 valeurs)	1. Audience effective (Collège 1)	2. Audience effective (Collège 2)	3. Audience effective (Tous collèges)	4. Audience totale (Collège 1)	5. Audience totale (Collège 2)	6. Audience totale (Tous collèges)	7. Implantation (Collège 1)	8. Implantation (Collège 2)	9. Implantation (Tous collèges)
1. Audience effective (Collège 1)	1	.48	.91	-.26	-.49	-.33	-.69	-.61	-.69
2. Audience effective (Collège 2)	.48	1	.65	-.19	-.24	-.15	-.42	-.46	-.46
3. Audience effective (Tous collèges)	.91	.65	1	-.11	-.32	-.11	-.51	-.48	-.55
4. Audience totale (Collège 1)	-.26	-.19	-.11	1	.80	.98	.85	.93	.83
5. Audience totale (Collège 2)	-.49	-.24	-.32	.80	1	.92	.85	.93	.87
6. Audience totale (Tous collèges)	-.33	-.15	-.11	.98	.92	1	.88	.86	.87
7. Implantation (Collège 1)	-.69	-.42	-.51	.85	.85	.88	1	.91	.99
8. Implantation (Collège 2)	-.61	-.46	-.48	.93	.93	.86	.91	1	.94
9. Implantation (Tous collèges)	-.69	-.46	-.55	.83	.87	.87	.99	.94	1

Tableau V.13 Tableau de corrélation entre les audiences et les implantations de la CFDT aux élections des CE en 1990-91 (Calculs sur les résultats ventilés par départements).

Scores de la CFDT aux élections des CE en 1990-91 ventilés par départements (95 valeurs)	1. Audience effective (Collège 1)	2. Audience effective (Collège 2)	3. Audience effective (Tous collèges)	4. Audience totale (Collège 1)	5. Audience totale (Collège 2)	6. Audience totale (Tous collèges)	7. Implantation (Collège 1)	8. Implantation (Collège 2)	9. Implantation (Tous collèges)
1. Audience effective (Collège 1)	1	.58	.96	.49	.46	.48	-.20	-.21	-.24
2. Audience effective (Collège 2)	.58	1	.66	.23	.28	.23	-.30	-.35	-.35
3. Audience effective (Tous collèges)	.96	.66	1	.54	.52	.54	-.17	-.18	-.23
4. Audience totale (Collège 1)	.49	.23	.55	1	.71	.98	.72	.37	.70
5. Audience totale (Collège 2)	.46	.28	.52	.71	1	.76	.40	.47	.42
6. Audience totale (Tous collèges)	.48	.23	.54	.98	.76	1	.73	.49	.73
7. Implantation (Collège 1)	-.20	-.30	-.17	.72	.40	.73	1	.56	.98
8. Implantation (Collège 2)	-.21	-.35	-.18	.37	.47	.49	.56	1	.67
9. Implantation (Tous collèges)	-.24	-.35	-.23	.70	.42	.73	.98	.67	1

Lorsqu'on introduit dans le calcul (non reproduit ici) les résultats des prud'hommes ventilés par départements et par collèges, on obtient également des liaisons positives très fortes. Autrement dit, l'implantation ne concerne pas que l'établissement, il se produit localement un phénomène de "halo" qui amène l'ensemble de l'organisation à bénéficier du dynamisme de ses équipes ;

— un lien négatif probable entre implantation et audience effective pour les branches : plus la CFDT est présente dans une branche d'activité moins les scores de ses candidats sont élevés. Ce qui peut se traduire ainsi : l'extension de l'aire d'activité du syndicat le conduit à affronter des situations de moins en moins favorables. Plus l'implantation s'améliore, plus la CFDT présente de candidats, plus la probabilité est grande qu'elle se trouve en concurrence avec d'autres listes ; le rendement des progrès d'implantation est nécessairement décroissant...

— un lien faible, voire négatif pour les branches, entre l'audience effective et l'audience globale : ce n'est pas parce que, dans quelques entreprises, la CFDT réalise de bons scores qu'elle en obtiendra auprès de l'ensemble des salariés. L'épreuve des prud'hommes est également concluante. L'audience de la CFDT à ces élections est négativement corrélée aux audiences effectives : quelques bons scores dans des établissements où la CFDT n'a généralement pas de concurrence ne garantissent absolument pas une audience importante auprès de l'ensemble des salariés d'une branche ou d'un département. La seconde proposition du "syndicalisme d'adhérents" peut donc être considérée comme très probable et, en revanche, la proposition majeure du syndicalisme d'électeurs semble devoir être rejetée...

Ce constat met en question la thèse, apparue au début des années 1980, selon laquelle le vote sert de substitut à l'adhésion. Selon les tenants de cette thèse, le syndicat serait devenu une institution délivrant un service à des "usagers" qui apportent leurs voix en guise de contrepartie. Les résultats électoraux de la décennie écoulée et l'analyse de l'implantation montrent que les choses sont probablement moins simples.

En définitive, notre analyse débouche sur une quasi-certitude : pour les confédérations, il n'existe pas d'alternative au "syndicalisme d'adhérents". Sans adhérents, tôt ou tard, elles n'auront probablement plus de candidats et donc plus d'électeurs... La dynamique de l'implantation que nous avons décrite empiriquement dans la première partie de ce rapport nous semble donc statistiquement vérifiée au stade actuel de notre réflexion.

En conclusion, la présence d'équipes syndicales actives et mobilisées sur le lieu même du travail nous semble la variable décisive pour expliquer l'influence d'une organisation. On peut cependant ajouter quelques éléments importants et notamment :

— la configuration des collèges électoraux. Par exemple, la CFDT réussit d'autant mieux que le premier collège comprend une plus forte proportion d'employés. De même pour les techniciens dans le second collège. Cela ne signifie pas que l'audience de la CFDT est plus faible auprès des ouvriers, car la taille de l'établissement et sa localisation interviennent également. Selon les cas, la probabilité sera plus ou moins forte de se trouver en concurrence avec la CGT pour le premier collège dans l'industrie, avec FO, la CGC ou la CFTC dans le second collège... Des calculs plus approfondis seraient nécessaires pour vérifier ces intuitions...

— la configuration des majorités. Ici on ne peut calculer que les majorités relatives et absolues en voix et en sièges car nous ne savons rien des coalitions qui peuvent se nouer après le scrutin. L'étude de cette question conduirait à délimiter les branches, les régions où la CFDT bénéficie d'une certaine hégémonie et celles où elle se trouve en minorité. Sur plusieurs années, des dynamiques électorales pourraient ainsi se dessiner.

Enfin, nous voudrions souligner qu'en toute rigueur, l'ensemble du raisonnement qui vient d'être tenu n'est valable que pour les entreprises du secteur privé disposant d'un CE. Cela fait quand même plus de salariés que toute la "fonction publique" entendue au sens le plus large (y compris les collectivités locales et le secteur de santé public). Quant à l'audience parmi les salariés de l'Administration, des collectivités locales et du secteur para-public (notamment de la santé), l'étude scientifique du phénomène reste à faire... Il nous semble cependant que la partie empirique de ce travail a suffisamment prouvé que, là encore, l'implantation joue un rôle décisif.

Les taux d'implantation permettent donc de mesurer l'impact réel des organisations syndicales dans le salariat. Quelle est, de ce point de vue, la «configuration minimale» que l'on rencontre souvent dans les départements français ?

En premier lieu, la syndicalisation est significative dans quelques grands centres administratifs du secteur public et para-public : les services du département, notamment la DDASS, la CAF et l'URSSAF, les deux ou trois principales mairies du département — qui sont devenues de très gros employeurs — le centre des impôts, le dépôt

SNCF, le centre de tri et les gros bureaux des PTT, les principales agences EDF-GDF, l'enseignement, des sociétés d'économie mixte. A cela s'ajoutent des établissements du secteur privé : la Caisse du crédit agricole, quelques grosses agences des grandes banques, deux ou trois cliniques privées de grande taille, deux ou trois grands établissements industriels, souvent filiales de groupes nationaux ou internationaux.

L'ensemble peut donner un syndicalisme vivant et un nombre d'adhérents intéressant. Si l'UD, les principaux syndicats et sections sont animés par des équipes dynamiques, la syndicalisation peut même augmenter sans sortir de ce cercle. De telles situations sont assez fréquentes et nous avons vu que les salariés concernés formulent souvent une forte «demande en syndicalisme». Mais, le syndicat étant absent du plus grand nombre des établissements industriels, du commerce et des services, plus des deux tiers des salariés n'ont pas de contact avec le syndicalisme dans leur établissement et bien peu de chance de le rencontrer à l'extérieur. D'où une indifférence qui se traduit notamment par un abstentionnisme croissant aux élections professionnelles ou à celles des prud'hommes.

La présente étude n'est donc qu'une ébauche. Il faudrait entrer dans le détail et surveiller l'évolution des taux en les confrontant avec l'évolution des audiences et de la syndicalisation. Sans doute pourra-t-on repérer les traces des implantations réussies, les résultats des équipes syndicales dynamiques. Ces calculs sont évidemment sévères, certainement plus sévères que le simple examen des voix obtenues à tel ou tel scrutin considéré isolément...

CHAPITRE VI

LES FACTEURS DE LA SYNDICALISATION

Les flux de syndicalisation et de désyndicalisation peuvent être abordés de deux manières. L'approche "macro-sociale" consiste à considérer l'évolution de l'emploi, le pouvoir d'achat des salaires, la conflictualité, les lignes syndicales, la condition ouvrière, la situation politique, l'air du temps...¹. L'approche "micro-sociale", quant à elle, se centre sur les acteurs immédiats de la syndicalisation et sur les situations dans lesquelles survient l'action d'adhérer puis de payer plus ou moins régulièrement sa cotisation. C'est cette optique "micro-sociale" qui a inspiré notre recherche. Naturellement, elle cadre bien avec le matériel recueilli lors des entretiens avec les syndicalistes et les nouveaux adhérents. Et, comme pour toute étude de terrain, le soin mis dans la composition des échantillons donne sa valeur à la généralisation des observations.

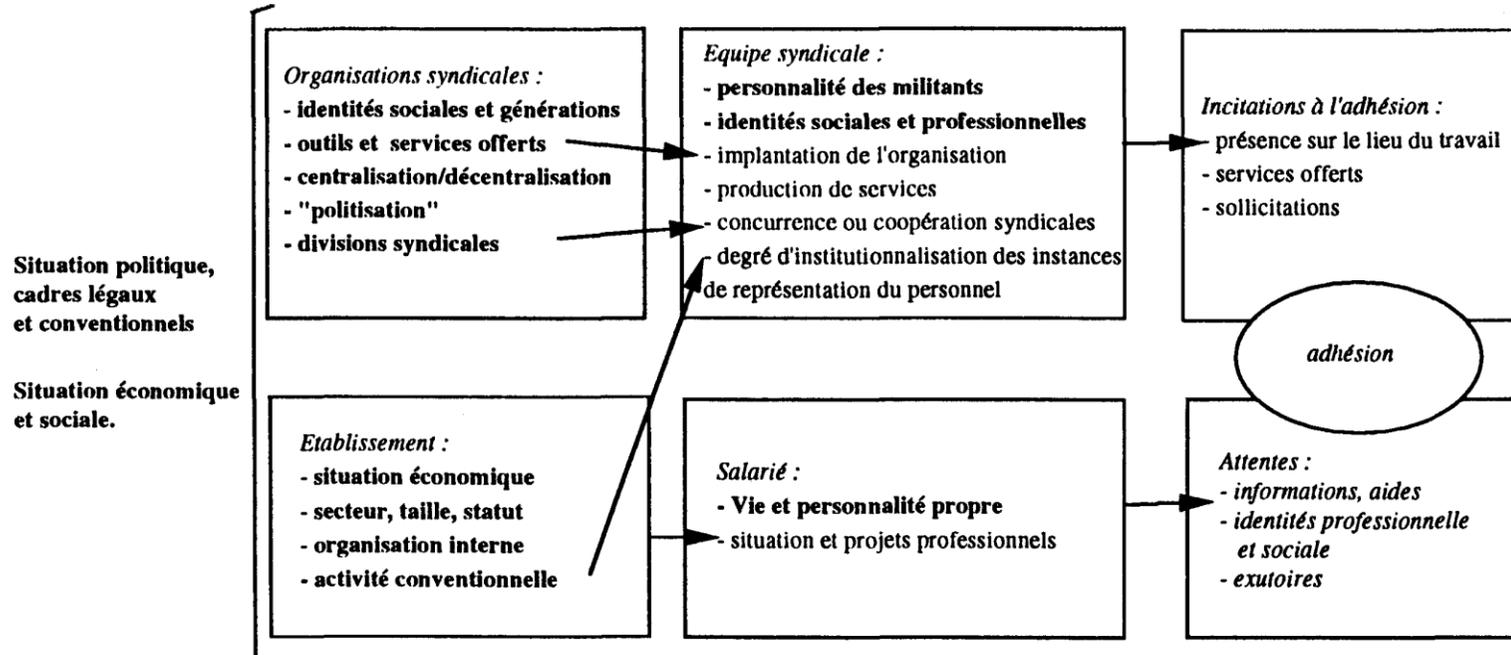
Le schéma ci-dessous tente de synthétiser et de hiérarchiser les principaux facteurs de l'adhésion tels qu'ils ressortent de notre enquête. En résumé, l'adhésion peut être figurée comme la rencontre, sollicitée la plupart du temps, entre :

— un salarié qui, du fait de son histoire personnelle, de sa situation professionnelle et de ses projets — son "plan de carrière" — se trouve présenter des attentes plus ou moins claires ;

— et un collectif syndical que son implantation, son identité sociale et professionnelle, ses pratiques et sa mobilisation amènent à côtoyer le futur syndiqué. L'action de ce collectif est déterminée à la fois par sa propre histoire, le "climat" qui règne dans l'établissement, les moyens et la visibilité sociale que lui offrent les institutions représentatives du personnel ainsi que les échelons locaux ou nationaux de l'organisation syndicale.

¹ Guy Caire en a donné une synthèse intéressante (Guy CAIRE, "Syndicalisme en crise", in BIBES Geneviève et MOURIAUX René, *Les syndicats européens à l'épreuve*, Paris, Presses de la FNSP, 1990, p 15-46). Nous avons tenté de mesurer l'impact de ces facteurs "macro-sociaux" sur la syndicalisation à la CFDT : BEVORT Antoine, LABBE Dominique, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La documentation française, 1992, p 242-260.

Tableau I. le schéma de la syndicalisation



Dans ce modèle, on distingue les variables indépendantes (en gras) et les variables dépendantes. Nous considérons qu'une variable est explicative (indépendante) lorsqu'elle s'impose aux acteurs : la cellule syndicale de base, l'adhérent. A l'opposé, une variable est "dépendante" soit parce que les acteurs peuvent la faire varier par leur comportement soit parce qu'elle est déterminée par d'autres variables plus fondamentales (dans ce cas, une flèche indique le sens de la détermination).

Plus la variable se trouve placée à proximité de l'acte d'adhésion, plus son importance est grande. Au premier rang : les attentes du nouvel adhérent et les sollicitations de l'équipe syndicale de l'établissement où il travaille. En second lieu, interviennent la situation de l'adhérent et les caractéristiques de l'équipe syndicale. Enfin, à l'arrière-plan, l'organisation syndicale et la situation à l'intérieur de l'établissement conditionnent également la syndicalisation.

I. LES ATTENTES DES NOUVEAUX ADHERENTS

Selon le modèle, l'essentiel se joue par un contact entre un salarié et une équipe syndicale. Pour reprendre la métaphore économique, ce contact matérialise la rencontre d'une "offre de syndicalisation" — formulée par l'organisation — et d'une "demande de syndicalisation" plus ou moins explicite que l'on peut décrire en répondant à la question : "Pourquoi adhèrent-ils ?"

A. Pourquoi adhèrent-ils ?

Du côté de la "demande", deux éléments sont à prendre en compte : les attentes et l'histoire personnelle de la personne qui adhère. Les situations rencontrées sont extraordinairement hétérogènes. Pour faciliter le raisonnement, nous proposons de regrouper les attentes en trois types-idéaux.

La motivation la plus fréquente réside dans la recherche d'informations et de soutien en matière professionnelle. Dans les entretiens, une majorité de nouveaux adhérents souligne l'importance primordiale des problèmes d'ordre professionnel dans les attentes à

l'égard de l'organisation. Être mieux informé de ses droits, connaître avec précision son statut, être au courant de la situation de l'entreprise, ou encore faire partie d'une structure supposée jouer un rôle d'«assurance» : telles sont les raisons le plus souvent mises en avant. L'adhésion syndicale, c'est d'abord, du point de vue des adhérents, la reconnaissance d'un service rendu, ou l'attente d'une aide, ou les deux à la fois ; en tout cas, c'est toujours une décision liée à la condition de salarié : problème concret touchant à la carrière, au travail, à la vie professionnelle ou au lieu du travail. C'est pourquoi nous avons fait figurer, en arrière-plan mais comme variable déterminante, la situation professionnelle du nouvel adhérent et ses projets personnels.

Naturellement, dans les entreprises françaises, le syndicaliste n'est plus aujourd'hui le truchement obligé entre le salarié et la hiérarchie. L'expérience du droit d'expression n'a fait qu'accélérer le processus qui impose progressivement le droit à la parole des salariés¹. Sans exagérer l'importance des "Lois Auroux" — aucun des salariés rencontrés ne nous a mentionné l'existence de groupe d'expression dans son entreprise — il est certain que la plupart des enquêtés n'attendent pas d'abord du syndicaliste qu'il soit un bon "porte-parole". Ils veulent en priorité de la compétence et du savoir-faire...

Parmi les motivations, on trouve, en second lieu, l'insertion dans un groupe, une recherche d'identité, un besoin d'identification. Adhérer à un syndicat, surtout dans l'industrie, c'est d'abord revendiquer l'appartenance à un groupe social dont l'image est valorisée. Ici, l'horizon, c'est le lieu de travail et la "profession" (surtout dans les secteurs public et para-public où la question est liée à celle du statut). Dans la vision des adhérents de base, toute l'organisation située en dehors de l'établissement (ou de la profession) est lointaine, généralement peu connue et laisse assez indifférent... Par contre, ce qui est proche — les collègues, l'entreprise, l'équipe syndicale — crée des liens plus profonds. Entrés au syndicat parfois sur le conseil ou sous l'influence de parents, d'amis ou de collègues, les nouveaux adhérents renvoient à l'enquêteur une image valorisée de l'équipe syndicale locale, des «responsables de terrain» qu'ils ont été amenés à rencontrer. Mais rejoindre un groupe ne signifie pas s'y fondre. La plupart du temps l'adhésion ne change rien aux relations sociales des

¹ Cette question a suscité une littérature considérable et plusieurs programmes de recherche notamment inspirés par la CFDT. Nous n'y revenons pas.

nouveaux adhérents tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur. Avant d'être une "famille", l'organisation syndicale de leur établissement leur semble une fonction utile et qui mérite d'être aidée, encouragée. Le sens du collectif n'interdit pas une attente de fonctionnalité et d'efficacité même si on n'en a pas besoin personnellement.

En revanche, on notera que fort peu de vrais nouveaux adhérents — c'est-à-dire n'ayant pas eu d'expérience syndicale auparavant — rejoignent la CFDT d'abord à cause de son image nationale. Lorsqu'on leur demande pourquoi avoir choisi la CFDT de préférence aux autres organisations, la quasi-totalité des enquêtés fait remarquer que c'est, sinon le seul syndicat présent dans l'établissement, du moins le plus puissant, le plus actif, ou que cela a dépendu de la personne qui leur a proposé l'adhésion.

Seuls quelques adhérents ayant eu une "socialisation de gauche" explicitent leur choix par des considérations sur la ligne de la CFDT. L'adhésion de type "idéologique" a pratiquement disparu. On en repère aujourd'hui les traces chez moins d'un dixième des nouveaux venus au syndicat. Sont toutefois mentionnés dans des proportions significatives : le souci d'être solidaire des salariés au-delà de son lieu de travail, l'attrance pour les "idées de la CFDT", le désir de contribuer à établir un "monde plus juste". Mais ces raisons "politiques" accompagnent le plus souvent une motivation professionnelle à l'évidence prédominante dans l'adhésion¹.

En troisième lieu, il faut mentionner la fonction d'*exutoire* que représente l'action syndicale. Nous avons rencontré un nombre appréciable de gens pour qui l'engagement syndical représente un dérivatif face à une situation professionnelle jugée décevante ou sans espoir d'amélioration. Par exemple, dans l'industrie, le mandat de délégué permet de s'échapper de son poste de travail, de se déplacer plus librement dans l'établissement. Grâce à lui, on peut aussi recueillir des informations sur l'entreprise, élargir son cercle de relations, obtenir une certaine reconnaissance sociale ou développer, dans le cadre du comité d'entreprise, des activités culturelles, sportives... En quelque sorte, l'engagement syndical permet à certaines personnes de combiner

¹ Remarquons qu'il n'en a pas toujours été ainsi : d'après notre enquête auprès des anciens adhérents de la CFDT, on peut estimer que, dans les années 1960-70, près de 4 adhésions sur dix avaient une motivation clairement idéologique même si, la plupart du temps, des raisons plus prosaïques venaient s'y ajouter...

l'"exit" et le "voice" sans pour autant transgresser la "loyauté" nécessaire¹. On en aura une preuve a contrario dans le fait qu'une promotion ou un changement dans la situation professionnelle entraînent souvent un retrait des fonctions syndicales...

B. L'histoire personnelle

Les attentes des nouveaux adhérents sont également déterminées par l'histoire et la personnalité des individus, c'est à dire par des variables indépendantes et largement impondérables. Dans un collectif de travail, même très homogène, on ne trouvera jamais 100% de syndiqués. Cet élément est essentiel car il oblige à faire intervenir dans l'analyse une composante personnelle et à remonter plus ou moins dans le temps pour découvrir les facteurs explicatifs (favorables ou non). Lors de nos enquêtes auprès des anciens adhérents de la CFDT, nous avons remarqué que la génération qui a adhéré dans les années 1950-60 — qui a véritablement façonné l'organisation actuelle et qui lui a donné son essor — était largement issue des Mouvements de Jeunesse chrétienne. Il nous semble qu'il en a été de même à la CGT avec les Jeunesses communistes ou encore à la FEN avec les Eclaireurs de France².

Ceci conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle les difficultés du syndicalisme prennent place dans une crise plus large qui serait celle de la "socialisation politique". Les valeurs traditionnelles sur lesquelles repose l'engagement civique se défont. Les étapes de la socialisation politique semblent se dérouler à rebours de ce qu'a vécu la génération soixante-huitarde : remise en cause des partis et des engagements politiques, puis condamnation de l'insertion des syndicats dans la sphère partisane suivie du retrait de l'adhésion et de la montée de l'abstention aux élections professionnelles...

Le social n'est pas vide cependant. La majorité des nouveaux syndiqués déclarent avoir appartenu ou appartenir encore à des

¹ HIRSCHMAN Albert, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Les éditions ouvrières, 1972 (traduction de : *Exit, Voice and Loyalty*).

² On manque d'études fines au sujet des générations. Signalons toutefois l'analyse de Gérard Noiriel qui rejoint en partie nos conclusions (NOIRIEL Gérard, *Les ouvriers dans la société française. XIX et XX siècle*, Paris, Le Seuil, 1986).

associations sportives, de parents d'élèves, etc. On peut toutefois se demander si ces organisations assurent une initiation réelle à l'action collective car beaucoup d'entre elles ne "correspondent guère à la définition volontariste du mouvement associatif et sont plutôt des prestataires de services"¹.

Tout ceci conduit à estimer que, globalement, la "demande de syndicalisme" paraît aujourd'hui moins dynamique que par le passé et qu'elle a changé de nature. Comme le montrent les réponses des enquêtés, ceux-ci envisagent le syndicalisme comme une institution, un prestataire de services, un rouage nécessaire de la vie sociale mais bien peu le conçoivent comme une aventure collective et un lieu d'investissement personnel... Naturellement, les équipes syndicales n'ont aucune prise sur cette évolution culturelle qui s'impose à elles. Tout au plus peuvent-elles s'y adapter pour produire des incitations efficaces à l'adhésion.

II. L'OFFRE SYNDICALE

Avant d'aborder "l'offre syndicale", une remarque s'impose : nous ne proposons pas de considérer le syndicat comme une entreprise dont le "produit" — le service syndical — pourrait se mesurer à son utilité ou à son coût marginal. Et encore moins de voir dans le syndiqué un "usager" ou un "client". Nous considérons plutôt que le syndicalisme rend explicite l'existence de "biens collectifs" : meilleures conditions de travail, droits des salariés, fixation du salaire, avantages sociaux, protection contre l'arbitraire, etc (pour lesquels il n'y a certainement pas de "prix du marché") et que ces biens sont partagés par une collectivité plus ou moins large de salariés dont bien peu sont prêts à se mobiliser spontanément et durablement pour le maintien et l'amélioration de cette sorte de "patrimoine commun". Dans ce cadre d'analyse, l'"offre syndicale" se concrétise rarement sans sollicitation, voire sans pression. Ceci est largement confirmé par l'enquête auprès des nouveaux syndiqués : en moyenne, près de 6 adhésions sur 10 sont sollicitées, soit sur le lieu du travail, soit par l'entourage (famille ou amis) et, dans près d'un cas sur deux, cette sollicitation est l'unique

¹ Selon l'analyse de François HERAN, "Le monde associatif", *Economie et statistique*, 208, mars 1988, p 17.

raison de l'adhésion. A la question "pourquoi avez-vous adhéré ?", une réponse revient très souvent : "parce qu'on me l'a proposé"...

A. Les incitations à l'adhésion

Hors du cas théorique du quasi-monopole syndical dans l'entreprise qui rend l'adhésion obligatoire à l'embauche, la pression n'est jamais aussi directe. Elle résulte d'une ambiance particulière que produit la présence syndicale sur le lieu du travail. Bien souvent, l'adhésion est provoquée par la personnalité exceptionnelle d'un militant syndical.

Le rôle essentiel des cellules de base dans la syndicalisation est une caractéristique propre au syndicalisme français et s'explique d'abord par l'absence de contraintes légales ou réglementaires en faveur de la syndicalisation. L'action de ces équipes permet de comprendre le haut niveau relatif atteint par la syndicalisation dans le passé récent malgré un cadre légal moins favorable qu'aujourd'hui.

Jusqu'aux années 1970, dans les grandes entreprises et les administrations, l'essentiel du "temps syndical" était consacré aux contacts avec les adhérents, à la syndicalisation et à la collecte des timbres. Le "quadrillage" des lieux de travail était d'ailleurs une caractéristique du syndicalisme d'industrie "à la française". Dans les établissements où elle était traditionnellement bien implantée, la CGT pratiquait ce système depuis fort longtemps¹. Les activistes de la CFDT suivaient des méthodes semblables. Ces pratiques persistent encore aujourd'hui dans certains établissements industriels. P.-E. Tixier en décrit deux de 150 salariés environ où les élus sont en relation étroite, surtout avec les ouvriers, par l'intermédiaire de "cahiers de revendication" circulant sur les chaînes avant chaque rencontre avec la direction. Nous avons rencontré une atmosphère comparable, par exemple dans deux entreprises métallurgiques de Haute-Savoie. Le nombre des adhérents est relativement élevé et l'on ne constate pas de désyndicalisation sérieuse. Il persiste une solide confiance envers les militants. Mais, comme le constate P.-E. Tixier, ce type de syndicalisme a du mal à intégrer les mutations techniques et

¹ Daniel LABBE et Frédéric PERRIN, dans leur livre sur Renault-Billancourt, attestent que, jusqu'à la fin des années 1970, la CGT continuait à fonctionner ainsi (*Que reste-t-il de Billancourt ?*, Paris, Hachette, 1990, p 288).

les innovations sociales¹. Le syndicalisme de réseau semble une adaptation réussie de ces pratiques traditionnelles à un cadre éclaté et à dominante tertiaire.

Le syndicalisme français possède, aujourd'hui encore, une forte dimension de *syndicalisme d'établissement*. Cette affirmation peut sembler paradoxale tant les études sur les syndicats français insistent sur les confédérations et sur leurs différences idéologiques. Ce point de vue n'est pas faux mais il concerne un nombre réduit de militants d'appareil, une faible fraction de la vie syndicale. Dès que l'on sort de ce petit cercle, les distinctions tranchées se dissolvent et toute notre enquête montre que les identités professionnelles, les pratiques et l'implantation syndicale passent au premier plan. A l'appui de cette thèse, nous ferons également remarquer que, si tel n'était pas le cas, on serait bien en peine d'expliquer des différences troublantes dans l'implantation des syndicats dans des milieux socialement homogènes : dépôts de la SNCF, centre de tri des PTT, établissements d'enseignement ou usines de la régie Renault... Par exemple, à la fin des années 1970, dans la Lorraine sidérurgique, nous avons constaté que — pour un même bassin d'emploi, dans des établissements sociologiquement comparables et employant tous une grande majorité d'ouvriers — les taux de syndicalisation à la CFDT pouvaient varier de 40% à zéro. Beaucoup d'explications sont possibles mais l'essentiel réside ici dans la présence ou l'absence d'équipes syndicales capables de susciter un engagement et de créer une ambiance favorable à l'adhésion...

Ce constat éclaire l'histoire du syndicalisme en France et montre l'intérêt des thèses d'Olson sur le syndicalisme de "petits groupes"². Ces petits groupes se procurent, plus aisément que les grands, des "biens collectifs" tels que : augmentation de salaires, aménagement des horaires, amélioration des conditions de travail, promotions et primes. Ils peuvent exercer des pressions efficaces contre les "passagers clandestins" qui tentent de bénéficier des avantages de l'action collective sans en supporter les coûts. Enfin, "Ils sont des unités sociales significatives et des unités de loisir, et offrent ainsi des avantages sociaux non collectifs susceptibles d'attirer des membres". Cet aspect social, ajoute Olson, "semble avoir joué un rôle non

¹ TIXIER Pierre-Eric, *Mutation ou déclin du syndicalisme. Le cas de la CFDT*, Paris, PUF, 1992.

² OLSON Mancur, *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 1978.

négligeable dans les premiers syndicats". Il en a été ainsi en France jusqu'à une date récente : aujourd'hui encore, la plupart des syndicats sont de petite taille et le syndicalisme français a du mal à organiser les grands ensembles humains parce que ni la loi ni les conventions ne lui donnent de pouvoir de coercition sur les salariés. L'émiettement est régulièrement déploré par les dirigeants qui dénoncent les dangers du "corporatisme" et voudraient édifier de vastes syndicats. Pourtant, en 1990, après vingt-cinq ans d'efforts de la CFDT en ce sens, six syndicats sur dix ont encore moins de 100 adhérents et beaucoup de sections ne dépassent pas la dizaine de membres¹...

Finalement, l'une des conditions essentielles, sinon suffisante, de l'adhésion, c'est la présence, dans l'établissement du syndiqué potentiel, de syndicalistes assurant une représentation quotidienne. Naturellement, il faut aussi que cette action rencontre les attentes et les intérêts des adhérents potentiels ; il faut qu'il y ait une complémentarité des stratégies des acteurs, peut-être aussi une certaine attirance, voire un certain mimétisme... Il faut, enfin, qu'ils soient épaulés par une aide plus large de l'appareil syndical.

En définitive, le modèle d'analyse le plus adapté pour décrire cette situation est sans doute l'«interactionnisme» : d'un côté l'adhérent, ses attentes, sa personnalité et son profil professionnel. De l'autre, ce qu'on pourrait appeler un "entrepreneur en syndicalisme" pour paraphraser Howard Becker². Or, depuis près de vingt ans, cette interaction semble se produire de plus en plus difficilement. Si l'on en reste au niveau micro-sociologique, l'explication réside en bonne partie dans l'«institutionnalisation» des institutions de représentation du personnel.

B. L'institutionnalisation

Dans ce syndicalisme d'établissement, le rôle des militants de base est fondamental. S'ils sont présents sur le lieu du travail, ils peuvent créer un réseau informel où circule l'information, un tissu syndical qui engendre à son tour une ambiance favorable à la syndicalisation. Sous

¹ Selon Marguerite BERTRAND au congrès de Paris ("Un contrat de confiance pour adapter nos structures", *CFDT-Aujourd'hui*, 106, septembre 1992, p 111).

² BECKER Howard S., *Outsiders. Etude de sociologie de la déviance*, Paris, A.-M. Métailié, 1985.

la forme traditionnelle du syndicalisme d'industrie, ou sous la forme moderne du réseau, c'est toujours là qu'on rencontre les plus forts taux de syndicalisation. Et le délégué du personnel, ou son équivalent dans le public, se trouve toujours au coeur du dispositif. Mais ces cas sont assez rares car, depuis une vingtaine d'années, beaucoup de militants ont progressivement disparu du lieu de travail.

La génération qui s'était engagée dans les années 1950-60 a quitté la vie active et la génération suivante — généralement issue des années 1968-1978 : on rencontre extrêmement peu de militants de moins de 35 ans —, a rompu avec des pratiques jugées dépassées comme la tournée des bureaux et des ateliers ou la collecte des cotisations. La diminution du nombre des adhérents a coïncidé avec l'augmentation des tâches confiées aux syndicalistes : gestion des oeuvres sociales, négociations, contrôle de l'hygiène et de la sécurité, participation à de multiples comités consultatifs, etc. Les syndicalistes sont devenus des "professionnels" qui vivent en "réunion permanente". Trop souvent absents de leur poste de travail, ils sont devenus moins populaires et sont considérés comme des institutions, des rouages de l'entreprise. Nous en avons trouvé la trace dans les entretiens que nous avons eus avec les militants de section : la plupart n'a que peu de liens avec les syndiqués et ceux-ci s'en plaignent. Malgré leur adhésion, ces adhérents continuent à désigner les syndicalistes et le syndicat par un pronom de la troisième personne ("eux" et non pas "nous") manifestant ainsi que l'adhésion ne suffit pas pour les faire réellement entrer dans le syndicat.

En définitive, tout semble s'être passé comme si, étant mieux épaulés par la loi ou les conventions, beaucoup de syndicalistes pouvaient maintenant se passer d'adhérents pour survivre et fonctionner...

Enfin, il faut noter l'importance des élections. Dans le secteur privé nous avons trouvé qu'actuellement, en moyenne, près des deux tiers des adhérents sont des élus. Auparavant ce facteur était considéré sous l'angle de la désyndicalisation : retrait des militants de la vie sociale sur les lieux de travail, lutte pour le pouvoir dans l'entreprise, dispersion des talents entre diverses institutions, rivalité entre les organisations. Aujourd'hui, sauf les exceptions signalés ci-dessus, les adhérents du secteur privé sont d'abord des candidats aux élections ; ils sont même parfois élus avant de cotiser. Le mandat électif précède ou,

du moins, accompagne l'adhésion syndicale. Le syndicalisme d'électeurs est aussi, et peut-être d'abord, un syndicalisme d'élus. Ainsi émerge une conception nouvelle, plus "politique", du mandat de représentant du personnel (certains ont spontanément comparé le délégué au député).

Cette évolution explique la crise assez générale des institutions représentatives du personnel et la difficulté que rencontrent souvent les sections pour trouver des "candidats valables". L'institution du délégué du personnel semble manifestement la plus atteinte par ce déclin. Or, dans la tradition syndicaliste française, les DP étaient généralement chargés du contact avec les syndiqués de base et de la collecte des cotisations. Leur disparition, ou leur démobilisation, rend plus difficile ou plus aléatoire la resyndicalisation. Nous en trouvons une confirmation dans les quelques établissements enquêtés où l'institution des délégués élus fonctionne correctement (c'est notamment le cas dans une usine métallurgique et une grande librairie) : le taux de syndicalisation n'y a pas connu de recul et ces sections bénéficient d'un flux constant de nouveaux adhérents. Dans une large mesure, certains responsables du secteur para-public (collectivités locales, santé) conçoivent leur mandat dans un esprit très comparable à cette institution du DP et, là encore, les résultats en termes de syndicalisation peuvent être spectaculaires.

III. L'ARRIERE-PLAN DE LA SYNDICALISATION

Bien que la situation économique et sociale du pays ne soit pas l'objet de ce rapport, nous nous permettons de suggérer que la crise de l'emploi n'a pas une responsabilité aussi grande qu'on le pense dans la désyndicalisation. On en verra une preuve dans le fait que, à quelques mois près, le nombre des syndiqués commence à reculer aussi bien dans des professions "protégées" comme les instituteurs, les agents des impôts ou les cheminots que dans les secteurs en crise comme les métallos ou les chimistes. A contrario, on peut citer le cas des entreprises du Textile : La CFDT y gagne des adhérents jusqu'à la fin des années 1960 alors que le secteur perd déjà des emplois depuis plus de dix ans... Lors de notre recherche, nous avons pu constater de nouveau que la crainte du chômage peut tout aussi bien pousser à la syndicalisation qu'au retrait suivant l'action de l'équipe syndicale, la

situation de l'entreprise, l'aide fournie par les autres échelons syndicaux.

A. La situation de l'établissement

En arrière-plan de l'adhésion, la situation de l'établissement et l'ambiance qui y règne sont des variables clefs mais qui agissent indirectement sur la syndicalisation. Elle sont médiatisées par la situation professionnelle des individus et par les contraintes qui pèsent sur l'équipe syndicale.

En ce qui concerne la situation économique de l'entreprise, ce point est relativement évident mais ambivalent. Par exemple, des inquiétudes concernant l'emploi peuvent conduire à un "sauve-qui-peut" et à une forte désyndicalisation. Labbé et Perrin l'ont montré pour Renault-Billancourt et le même phénomène a été constaté dans une grande entreprise de la métallurgie grenobloise considérée autrefois comme un «bastion du mouvement ouvrier»¹. Les plans de compression du personnel en offrent des cas classiques. Mais, à l'inverse, une mauvaise situation économique ou des perspectives inquiétantes peuvent conduire à une mobilisation du personnel et à une hausse de la syndicalisation. Cela est manifeste dans au moins trois établissements visités : une mairie, un service hospitalier et une grande librairie². Sont ici déterminantes, la qualité des "services" fournis par le syndicat, sa capacité d'"expertise économique" et de négociation, son aptitude à communiquer, à ne pas se laisser enfermer dans un tête-à-tête avec les "décideurs".

En revanche, les pratiques syndicales, la nature même de la syndicalisation diffèrent suivant que l'on est dans le secteur public, para-public ou privé. Dans l'analyse de la syndicalisation, la branche d'activité, la taille de l'entreprise et son statut sont donc le premier groupe de variables à prendre en compte. Ainsi s'explique l'implantation très inégale des syndicats suivant les secteurs de la vie économique et même les services des administrations ou les professions.

¹ ANDOLFATTO Dominique, *La désyndicalisation dans une entreprise grenobloise*, Paris, CFDT-IRES, 1989.

² Nous avons déjà rencontré ce cas de figure dans deux grandes entreprises industrielles de la région Rhône-Alpes lors de notre enquête sur la "flexibilité du travail" déjà citée.

Le second groupe de variables concerne l'organisation interne de l'entreprise et, plus largement, sa "culture". Ce facteur est connu depuis fort longtemps. La sociologie des organisations et l'école des "relations industrielles" peuvent apporter beaucoup à l'étude de la syndicalisation en France¹

B. L'organisation syndicale

Dans le processus de la syndicalisation, l'organisation syndicale proprement dite se situe à l'arrière-plan : le syndicat (sauf dans le cas d'un syndicat d'entreprise), les fédérations professionnelles, et les subdivisions internes à celles-ci, les unions interprofessionnelles locales et départementales, la confédération. Leur influence est médiatisée par les collectifs de base qui sont en quelque sorte leurs "ambassadeurs". Si nous postulons que cette variable est indépendante, c'est que, au-delà du niveau local, le collectif de base n'a aucune influence notable sur les fédérations et la confédération. En revanche, l'inverse est vrai et la dépendance est plus grande.

Ecartons d'abord une erreur fréquente. En termes de "marketing", l'image des confédérations ne joue qu'un rôle marginal et souvent négatif dans la syndicalisation. Elle consiste en deux dimensions qui sont souvent associées : la "division" et la "politisation". C'est pour cette raison que sont rejetées la CGT (trop proche du PC), FO ou la CGC (diviseurs ou trop proches des directions ou du patronat ou de la droite). De même, lors de l'enquête de 1992, les adhérents de base de la CFDT regardaient souvent avec méfiance la confédération : ils la soupçonnaient de faiblesse envers le pouvoir socialiste...

¹ Nous renvoyons sur ce point aux travaux de Philippe BERNOUX (*Sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985), Renaud SAINSAULIEU (*Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la FNSP-Dalloz, 1987), Guy CAIRE ("Des relations industrielles comme objet théorique", *Sociologie du travail*, troisième trimestre 1991, p 375-401) et Denis SEGRESTIN (*Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin, 1992). Ces travaux couvrent pratiquement le champ de la discipline et l'on notera qu'à l'exception de l'ouvrage de Segrestin, ils ignorent presque complètement le syndicalisme ; le terme "syndicat" lui-même est très peu employé. Enfin, remarquons que, à part quelques travaux novateurs comme ceux de Pierre-Eric Tixier, la "sociologie de l'organisation" n'a jamais été appliquée aux structures syndicales...

L'influence de l'organisation syndicale est donc indirecte.

D'une part, elle facilite l'action du collectif de base. Citons notamment :

— la proximité du terrain et des équipes : le chef-lieu est souvent trop loin, la régionalisation aggrave les choses, la «professionnalisation» du syndicalisme aussi. A partir du moment où les permanences, les réunions, les bureaux de l'organisation ne sont ouverts qu'aux heures normales de travail, seuls peuvent s'y rendre les responsables disposant de délégations ou de décharges. Le militant "bénévole", qui effectue une tâche syndicale en dehors des heures de travail, se trouve exclu de facto¹. C'est pourquoi nous avons observé que, de plus en plus, le sens de la démarche s'est inversé : ce n'est plus le militant qui se déplace à l'UD mais plutôt l'inverse. La resyndicalisation est épaulée par un permanent du syndicat ou de l'union qui se rend régulièrement auprès des sections. Le jugement des équipes de base porte d'abord sur sa disponibilité et sa capacité d'écoute.

— la mise à disposition d'une "plate-forme de services", allant du secrétariat aux locaux en passant par le conseil juridique ou administratif. Dans le privé, nous avons remarqué que les réunions jugées les plus intéressantes sont celles des organes techniques (à la CFDT, les "branches professionnelles") et non celles des organes "politiques" (conseils, assemblées générales, congrès) qui sont de plus en plus largement boudées, sauf des "quasi-permanents"...

D'autre part, l'organisation syndicale est souvent une entrave à la syndicalisation. Evoquons notamment :

— la lourdeur des organes, la multiplication des réunions internes, la bureaucratie, la centralisation des décisions, la duplication, voire la triplification des organes "souverains" entre la localité et les chefs-lieux du département et de la région...

— la mauvaise circulation de l'information qui fait que, souvent, les militants apprennent les nouvelles "intéressantes" — comme le résultat des négociations nationales — par la direction de leur établissement et non par leur organisation professionnelle...

¹ Des indices très commodes permettent de dater ces changements : à quel moment abandonne-t-on le week-end pour tenir les congrès et les assemblées générales ? A partir de quand les conseils d'UD ou de syndicats ne sont-ils plus réunis le soir après le travail ? Généralement, cela se produit au cours des années 1970 et coïncide assez bien avec le début de la désyndicalisation.

— la faible compétence de certains permanents choisis selon des critères «militants» ou «politiques» et non en fonction de leurs capacités intellectuelles et de leur aptitude aux relations humaines. Cela entraîne un fonctionnement désinvolte : permanences supprimées sans préavis, retards ou oublis ou erreurs dans la gestion des dossiers... En contrepartie, l'impact est très positif quand le syndicat et l'UD fonctionnent bien, que leurs responsables sont jugés sympathiques, serviables, ouverts, non sectaires et compétents. Les militants de base mentionnent toujours ces faits dans les entretiens et ne sont pas avares d'exemples favorables.

Enfin, c'est surtout la politisation et le spectacle de la division au sommet qui sont facteurs de méfiance... A la CFDT, les adhérents de base se caractérisent par le rejet unanime et fermement affiché de toute interférence entre syndicalisme et politique. Il s'agit là d'une pétition de principe : par opposition au «modèle CGT», qu'ils appréhendent comme idéologique, doctrinaire et démagogique, ils se rallient à une conception «apolitique» de l'action syndicale, faite d'ouverture, de modération et de réalisme. De plus, si les nouveaux adhérents semblent assez indifférents envers l'image de la confédération et des fédérations, les militants d'entreprise sont, eux, assez sensibles aux identités collectives et aux phénomènes générationnels si forts dans le syndicalisme français.

C. La situation économique et sociale

Dans le modèle proposé, la situation économique, sociale et politique se trouve en arrière-plan. Elle influence l'ensemble des facteurs mais de manière diffuse, indirecte et difficilement quantifiable. Plutôt que de "variable" il faudrait parler ici de "contexte" ou de "bruit".

Les considérations sur la situation économique débouchent assez rapidement sur des constatations claires mais banales. Il est plus difficile de collecter les cotisations et de recruter de nouveaux adhérents dans les périodes où le pouvoir d'achat stagne, les perspectives de carrière sont bouchées et le chômage grandissant. De même, depuis 1974, l'évolution de l'emploi est défavorable non seulement en volume mais aussi dans sa structure : les branches en déclin sont des "bastions syndicaux" (industries traditionnelles,

grandes entreprises); les professions en croissance sont moins perméables à la syndicalisation : tertiaire marchand, employés, cadres moyens et supérieurs...

La "situation sociale", c'est-à-dire la conflictualité et la négociation collective, jouent également un rôle dans la syndicalisation. En France, le développement de l'activité contractuelle semble lié aux conflits... Mais les conflits sociaux depuis 1945 ne débouchent pas sur une augmentation sensible de la syndicalisation. Au contraire, ils sont souvent cause de désyndicalisation... Quant aux négociations, elles se sont déplacées de la branche vers l'entreprise sans que les syndicalistes aient toujours le sentiment qu'ils sont "armés" pour cela (nous retrouvons ici les deux variables clefs cités plus haut : l'institutionnalisation du collectif de base et la "plate-forme" de services offerts à ce collectif par l'organisation syndicale).

De ce rapide panorama, on peut conclure que le principal facteur de la syndicalisation demeure aujourd'hui encore la présence d'une équipe syndicale dynamique et mobilisée sur le lieu du travail, aux côtés des syndiqués. Or l'implantation des syndicats dans les établissements du secteur privé et public industriel et commercial est en recul rapide depuis le début des années 1980. En moins d'une décennie, environ 15% des sections syndicales CFDT ont disparu.

Cependant, d'après notre modèle, la désyndicalisation en France n'est pas une fatalité ou un phénomène exogène sur lequel les syndicats n'auraient aucun pouvoir. Bien au contraire, l'organisation joue un rôle clef dans cet acte toujours singulier qu'est l'acquiescement d'un homme à un militant qui le sollicite et, plus encore, dans le renouvellement de cette confiance au travers du temps qui émousse les enthousiasmes et les certitudes. Naturellement, le "contexte" est aujourd'hui moins favorable qu'il y a vingt ans mais les organisations syndicales sont probablement les premières responsables de leurs difficultés présentes. Par exemple, notre analyse montre que la décentralisation des moyens, la souplesse du fonctionnement, le renforcement des équipes de base seraient les réponses appropriées aux difficultés que les grandes confédérations traversent depuis quinze ans. Or, certaines semblent avoir plutôt procédé à l'inverse : centralisation des ressources, regroupement des organisations professionnelles, uniformisation de leur structure interne, formalisme accru du fonctionnement, renforcement des hiérarchies et multiplication des fonctions de représentation. Tout cela ne s'est-il pas réalisé au détriment de la syndicalisation ?

CONCLUSION

La crise du syndicalisme constitue l'arrière-plan de notre enquête. Elle n'a pas épargné la CFDT et il n'est pas encore tout à fait sûr que cette dernière en soit sortie, même si plusieurs de ses organisations connaissent d'incontestables succès. Dès lors, notre analyse de la syndicalisation débouche sur une interrogation concernant l'avenir du syndicalisme et sur quelques pistes de recherche.

Pour ce qui est de l'avenir du syndicalisme, deux questions sont posées.

D'une part, il s'agit de savoir comment syndiquer les salariés qui ne le sont pas (ou plus). C'était la question de départ de notre enquête. La réponse est maintenant connue : rien ne peut suppléer la présence, sur les lieux de travail, d'équipes syndicales mobilisées, disponibles et compétentes. A cette condition, pourront être gagnés au syndicalisme les gens dont nous avons mentionné la faible présence parmi les nouveaux adhérents : les jeunes salariés, une bonne partie des employés du tertiaire ou des petites entreprises, etc... Il reste bien sûr à déterminer la meilleure adaptation de ce principe général en fonction des terrains d'action et de la conjoncture.

D'autre part, les syndicats sont confrontés à une seconde question : comment garder leurs adhérents ? En effet, si la fidélité moyenne des syndiqués est plus grande qu'on le dit, elle pourrait l'être encore bien davantage. Par exemple, une partie des problèmes de la CFDT serait résolue si les adhérents restaient fidèles durant la plus grande partie de leur vie active au lieu d'une dizaine d'années en moyenne... Notre travail montre que bien des syndiqués sont peu intégrés dans leurs organisations, ce qui rend leur adhésion fragile et sa pérennité douteuse...

Notre travail conduit à s'interroger sur la place du syndicalisme dans la société française. En France, d'un simple point de vue quantitatif, combien d'associations *volontaires* peuvent s'enorgueillir, comme la CFDT, d'avoir un demi-million de membres à jour de cotisations — sachant que le niveau de celles-ci est conséquent ? Au-

delà de cette dimension quantitative, le syndicalisme a, dans le passé, représenté une formidable école de formation permanente. Pas plus que les événements politiques, les faits économiques et sociaux ne contiennent, en eux-mêmes, de clef d'interprétation. Au contraire, dans l'information moderne, ils ont l'apparence d'un catalogue aussi volumineux que confus. Pour des milliers de gens, le syndicalisme a fourni les clefs pour interpréter ces faits, les classer, les hiérarchiser, bref ils y ont trouvé une lecture du monde, une grille d'analyse pour l'action. Sans ces clefs, l'individu se sent étranger à la vie sociale, du moins tant qu'elle ne le touche pas dans sa vie quotidienne et ses intérêts personnels. Ainsi s'expliquent ces formules, un peu rituelles dans la bouche des militants à propos de l'«enrichissement» que leur a apporté l'engagement syndical, cette dialectique de l'ombre où ils étaient plongés avant, et de la lumière dans laquelle ils vivent depuis leur découverte de l'action syndicale. Ils ont appris et trouvé en eux-mêmes des potentialités qu'ils ignoraient et que l'école n'avait pas détectées. Combien de gens sans diplôme sont ainsi parvenus jusqu'aux plus hauts postes de la République ?

Mais le syndicalisme remplit-il encore ces fonctions essentielles d'encadrement et de formation ?

La discussion doit d'abord prendre en compte la mesure de l'implantation et des audiences. Nous avons esquissé la réponse pour le secteur privé ; tout reste à faire en ce qui concerne le secteur public. L'interprétation de ces mesures conduira à s'interroger sur la profondeur des relations qu'entretiennent aujourd'hui les organisations avec leurs adhérents. Ce qui pose la question des pratiques syndicales et de la signification de l'adhésion.

En ce qui concerne les pratiques syndicales, nous n'avons évidemment pas pu restituer, en un nombre de pages limité, la richesse des observations, la diversité des situations, des hommes, des actions. Cependant nous avons montré que les deux types les plus classiques (l'élite gestionnaire et le syndicalisme autogestionnaire), au-delà de nombreuses différences, conduisent tous deux à restreindre l'adhésion soit à un noyau de professionnels cooptés soit à un petit groupe uni par des affinités intellectuelles, partisans et générationnelles. Le syndicalisme de réseau représente probablement la solution d'avenir : il reprend au modèle industriel le sens du contact, l'occupation du terrain, l'attention à la fonction de défense et recours, mais il est capable, grâce à son organisation souple et fédérative, de rassembler les différentes

professions, catégories et classes d'âges alors que le syndicalisme d'industrie traditionnel a tendance à se replier sur le groupe des ouvriers qualifiés et des techniciens âgés de 35 à 50 ans... De plus, le réseau constitue peut-être une réponse face à l'émiettement des unités de production et à la tertiarisation de l'économie. Encore faut-il qu'il puisse trouver, auprès des superstructures syndicales, les aides et les outils nécessaires à son développement...

Enfin notre recherche apporte quelques éléments de réponse aux interrogations portant sur le sens de l'adhésion syndicale aujourd'hui. Adhérer, c'est se lier, être attaché à quelque chose. Comme l'ont montré les réponses de nouveaux adhérents, les liens qui attachent un syndiqué à son organisation sont divers, leur nombre peut varier grandement mais, en tout cas, ils ne peuvent être réduits au simple paiement d'une cotisation. D'ailleurs ce paiement lui-même est rarement un don ou la simple contrepartie d'un service rendu. Le timbre n'est qu'un fil parmi beaucoup d'autres car le syndiqué tisse des relations multiples avec son organisation. L'investissement personnel peut tenir une part prépondérante. Bref, l'adhésion est un phénomène social complexe dont l'étude mérite d'être approfondie. Au passage, le lecteur aura compris qu'aucune recette commerciale ne pourra stimuler durablement l'adhésion car, sur la longue période, celle-ci ne peut reposer sur des engouements passagers, des prestations ponctuelles. Un haut niveau de syndicalisation est l'indice d'un succès de fond puisqu'il signale une rencontre réussie entre les salariés et le syndicat. Nous savons maintenant que cette rencontre est rendue possible par une mobilisation des équipes syndicales, une présence multiforme sur le lieu du travail et de nouveaux modes d'organisation...

La CFDT appelle de ses vœux un renouvellement profond des relations sociales en France¹ ; ce renouvellement touchera nécessairement aussi ses modes de pensée et d'organisation, ses relations avec les salariés. Certes, selon la formule consacrée dans la CFDT, admettre la légitimité des conflits d'intérêts en même temps que la nécessité du compromis ne peut se faire qu'avec l'émergence d'une représentation forte des salariés. Mais cette représentation n'est

¹ Elle a organisé en février 1993, un colloque sur le thème : "Nouvelles relations sociales : le défi". Voir à ce propos, le numéro spécial de *Syndicalisme-hebdo*, 1993. Voir également *CFDT-Aujourd'hui*, 109, juin 1993.

pas déjà là, prête à l'emploi. Elle ne pourra émerger que si elle est fondée sur le respect de la diversité des syndiqués et sur l'idée qu'ils sont des sujets autonomes, responsables de leur destin et capables de prendre en main leurs propres affaires. Du fait de ses valeurs, la CFDT est sans doute l'organisation la plus capable d'accepter de changer en même temps qu'elle contribue à la reconstruction des liens collectifs. C'est le défi auquel elle se trouve confrontée au moment où le communisme s'effondre et où les impasses du libéralisme apparaissent en pleine lumière...

Annexe 1

Les principaux syndicats ayant servi de support à l'enquête

L'échantillon comprend 7 syndicats, répartis dans les départements de l'Ain, de l'Isère et de Haute-Savoie, et qui sont représentatifs de situations très diverses, tant sur le plan professionnel que du point de vue de la syndicalisation¹.

Dans l'Ain

L'UD-CFDT de l'Ain connaît, sur le plan général, une croissance régulière de ses effectifs (+ 30,2% de 1988 à fin 1992). Le projet "Bienvenue" a facilité puis permis d'amplifier le redémarrage au sein d'un département où la CFDT avait perdu, de 1977 à 1985, un tiers de ses adhérents.

Au sein de cette UD, qui est l'une des huit prioritaires pour la syndicalisation, les syndicats Santé et Interco font figure de "locomotives". L'enquête de cette année a porté sur le syndicat Interco. Il s'agit du deuxième syndicat de l'Ain avec plus de 650 adhérents, une progression des timbres de 17,6% au cours des trois dernières années et un taux de syndicalisation relativement élevé au Conseil général et chez les communaux (environ 15%) et très fort à la Préfecture (près de la moitié du personnel adhère à la CFDT !). Une particularité mérite d'être signalée : ce syndicat, "leader" des Interco pour toute la France, est organisé en une structure unique qui regroupe tous les secteurs salariés : département, pompiers, offices HLM, agents des écoles, personnel technique, personnel administratif local. Nous avons retenu des adhérents de la mairie de Bourg en Bresse et de la Préfecture.

En Isère

Trois syndicats ont été "sélectionnés" : les Services de santé et des services sociaux, la métallurgie de l'agglomération grenobloise et le syndicat Commerces-Services de l'Isère. Au sein de ce dernier, l'enquête s'est déroulée auprès des mêmes sections que l'an passé.

Le syndicat "Santé-sociaux" doit à l'action de développement une progression sensible, notamment dans les établissements moyens et

¹ Six étaient déjà compris dans la pré-enquête et nous renvoyons à l'annexe de notre rapport pour leur présentation.

petits du centre et du nord de l'Isère. Mais avec 9.000 timbres placés en 1993, le taux de syndicalisation demeure modeste dans un département où 22.000 personnes travaillent dans le secteur santé. C'est particulièrement vrai au Centre Hospitalier Régional de la Tronche, principal établissement public du département, où la CFDT a de bons résultats électoraux mais stagne, du point de vue des effectifs, à un peu moins d'une centaine d'adhérents. L'autre section retenue appartient au secteur privé : il s'agit d'un foyer d'hébergement qui fait partie de l'Association Familiale de l'Isère pour l'Aide aux Enfants Infirmes Mentaux (AFIPAEIM). La totalité des adhérents (une dizaine) a été interrogée. A signaler que, là encore, la progression du syndicat isérois de la Santé s'inscrit dans un courant national, la Fédération Santé-Sociaux ayant fait état lors de son congrès de Nîmes, en mai dernier, d'une progression de 24% au cours des quatre dernières années.

Le second syndicat faisant partie de l'échantillon de cette année est celui de la métallurgie grenobloise, fort, en 1992, de 618 membres répartis dans 24 sections, et qui a connu l'an dernier un solde positif de 4% (59 départs ayant été largement compensés par 82 adhésions nouvelles). Nous y avons sélectionné la plus importante des sections (plus du tiers de l'effectif total), ainsi qu'une section moyenne, dans une industrie de pointe, qui comprend 23 adhérents dont une proportion relativement importante de cadres.

En Haute-Savoie

L'UD de ce département est ambitieuse en matière de syndicalisation. En effet, sa stratégie, dite Force 10, a pour objectif de multiplier par dix le nombre d'adhérents dans les prochaines années. Dans ce contexte, le syndicat des métaux offre des exemples intéressants pour apprécier les premières retombées positives de cette stratégie. Deux exemples ont été retenus :

Un établissement industriel appartenant à un grand groupe national, où la CFDT après avoir connu la désyndicalisation de la précédente décennie amorce un renouveau qui se traduit par le retour d'anciens syndiqués et la venue de nouveaux adhérents.

Un atelier protégé est un exemple du caractère novateur de la syndicalisation auprès de salariés marginalisés par leurs handicaps physiques et sociaux.

Ces deux exemples peuvent fournir d'utiles enseignements sur la nouvelle vitalité du syndicalisme d'industrie et l'émergence du syndicalisme en milieu d'exclusion sociale.

Annexe 2

Sources du chapitre consacré aux effectifs syndicaux

Outre le dépouillement des périodiques confédéraux notamment au moment des congrès, (*Le Peuple*, *Syndicalisme-Hebdo*, *FO-Magazine*), nous avons consulté les ouvrages et les articles ci-dessous.

- ADAM Gérard, *La CFTC*, Paris, Presses de la FNSP, 1964 76 p.
ADAM Gérard, *La CGT-FO*, Paris, Presses de la FNSP, 1965.
ADAM Gérard, *Le pouvoir syndical*, Paris, Dunod, 1985.
AULAGNON Michèle, "La scission au sein de la Fédération de l'Education nationale est consommée", *Le Monde*, 7 mai 1992.
BASSON Jean-Charles, SABOT Jean-Yves, *L'Union départementale CFTC-CFDT en Isère (de la Libération à nos jours)*, Etude réalisée pour le compte du Ministère du travail et de l'emploi, Grenoble, CERAT, 1990, 84 p.
BERGOUGNIOUX Alain, *Force ouvrière*, Paris, Seuil, 1975.
BERGOUGNIOUX Alain, *Force ouvrière*, Paris, Presses universitaires de France, 1982.
BEVORT Antoine, LABBE Dominique, *La désyndicalisation au SGEN-CFDT*, Paris, SGEN-CFDT, novembre 1985.
BEVORT Antoine, *Le SGEN-CFDT. Du syndicat national à la fédération*, Etude réalisée pour le compte du Ministère du travail et de l'emploi, Grenoble, CERAT, 1991, 86 p.
BEVORT Antoine, "Vingt ans d'érosion de la CGT et de la CFDT", *Le Monde*, 14 avril 1992, p 41.
BEVORT Antoine, "Le recul des instituteurs dans la FEN", *Le Monde*, 4 juin 1992, p 15.
BEVORT Antoine, LABBE Dominique, *La CFDT : organisation et audience depuis 1945*, Paris, La documentation française, 1992.
BIRIEN Jean-Louis, *Le fait syndical en France*, Paris, 1978.
BOUZONNIE Huguette, "L'évolution des effectifs syndicaux depuis 1912 : essai d'interprétation", *Revue française des affaires sociales*, oct-décembre 1987, p.153-183.
BOUZONNIE Huguette, "La syndicalisation", *Liaisons sociales*, 10995, 18 juillet 1991, 11-28.
BRANCIARD Michel, *La CFDT*, Paris, Presses universitaires de France, 1986.
CAPDEVIELLE Jean, MOURIAUX René, *Les syndicats ouvriers français*, Paris, A. Colin, 1970.
COURS-SALIES Pierre, "Syndicats : état des lieux", *L'homme et la société*, 98, 1990-4, p 35-50.
COURTOIS Gérard, GARIN Christine, "La FEN, forteresse ébranlée", *Le Monde*, 2 février 1991.
COURTOIS Gérard, "La FEN en miettes", *Le Monde*, 18 mars 1993.
CROISAT Maurice, LABBE Dominique (avec la collaboration de Sophie BONHOURE, Christine HACQUES, Antoine BEVORT), *La*

- désyndicalisation*. Etude réalisée pour le compte du PIRTTEM-CNRS, Grenoble, CERAT, juillet 1987, 183 p.
- CROISAT Maurice, DERVILLE Jacques, LABBE Dominique, *La CFDT : Vers la resyndicalisation ?*, Etude de prédéfinition pour la CFDT, Grenoble, CERAT-IEP, 1992, 106 p.
- GARIN Christine, "Après leur exclusion de la FEN, les enseignants du SNES posent les bases d'une nouvelle fédération syndicale", *Le Monde*, 7 avril 1993, p 11.
- GUERIN Jean-Claude, *La Fen, un syndicat ?*, Paris, 1973.
- HAMON Hervé, "La crise du syndicalisme enseignant", *Le Monde de l'éducation*, 156, janvier 1989, p 22-27.
- HARMEL Claude, "L'évolution récente des effectifs à FO", *Les études sociales et syndicales*, 254, mai 1977, p 5-9.
- HARMEL Claude, "Chute des effectifs à la CGT", *Les études sociales et syndicales*, 289, avril 1980, p 13-17.
- HARMEL Claude, *La CGT*, Paris, Presses universitaires de France, 1982.
- HARMEL Claude, "Confirmation : la chute des effectifs "officiels" de la CGT", *Les études sociales et syndicales*, 8-9, juillet-août 1985, p 22-23.
- HARMEL Claude, "A propos d'une étude sur les effectifs syndicaux", *Les études sociales et syndicales*, 13, décembre 1985, p 23-24.
- HARMEL Claude, "Les trois derniers congrès de la CGT en chiffres 1978, 1982, 1985", *Les études sociales et syndicales*, 14, janvier 1986, p 8-13.
- HARMEL Claude, "Toujours moins d'adhésions nouvelles" à la CGT", *Les études sociales et syndicales*, 19, juin 1986, p 20-21.
- HARMEL Claude, "Avant le congrès de la CGT : léger redressement", *Est et Ouest*, 65, mai 1989, p 30-31.
- HARMEL Claude, "Effectifs théoriques de la CGT : moins 69% en 20 ans", *Les études sociales et syndicales*, 63, mars 1990, p 22-23.
- HARMEL Claude, "La passoire cégétiste", *Les études sociales et syndicales*, 79, 11 avril 1991, p 3.
- KASPAR Jean, 1991 "Une nouvelle progression", *Syndicalisme*, 17 juillet 1992, p 16.
- KERGOAT Jacques, "CGT : un recul des effectifs qui s'accroît", *Le Monde*, 19 novembre 1985.
- LABBE Dominique, CROISAT Maurice, BEVORT Antoine, *La désyndicalisation. Le cas de la CFDT*. Etude réalisée pour le compte du PIRTTEM-CNRS, Grenoble, CERAT, octobre 1989, 211 p.
- LABBE Dominique, BEVORT Antoine, CROISAT Maurice, *Effectifs, audience et structures syndicales en France depuis 1945 (Le cas de la CFTC-CFDT)*, Etude réalisée pour le Ministère du Travail, Grenoble, CERAT, juin 1991, 326 p.
- LABBE Dominique (avec la collaboration de Amar ABDELMOUMENE et Patrick GEORGEL), *L'union départementale CFTC-CFDT de Meurthe et Moselle (De la Libération à nos jours)*, Grenoble, CERAT, novembre 1991, 158 p.
- LASSERRE Henri, "La crise du syndicalisme aujourd'hui", *Les temps modernes*, 41, 476, mars 1986, p 66-78.

- LEFRANC Georges, *Le syndicalisme en France*, Paris, Presses universitaires de France, 1964.
- Liaisons sociales, *Syndicats II*, 10071, 15 octobre 1987.
- LOZIER Françoise, "La CFDT en chiffres", *Esprit*, 4, avril 1980, p 15-26.
- MATHIOT Pierre, *La fédération CFDT des finances et la question de la fédéralisation (1945-1990)*, Etude réalisés pour le Ministère du travail et de l'emploi, Grenoble, CERAT, 1990, 90 p.
- MILON René, "La fédération des travailleurs de la métallurgie CGT au 42e congrès confédéral", *Les études sociales et syndicales*, 16, mars 1986, p 15-18.
- MILON René, "Effectifs syndicaux : pour une fois des informations précises", *Les études sociales et syndicales*, 50, février 1989, p 10-11.
- MILON René, "Les effectifs de la CGT", *Les études sociales et syndicales*, 52, avril 1989, p 5-7.
- MILON René, "La diffusion du «Peuple» et ses enseignements", *Les études sociales et syndicales*, 52, avril 1989, p 7-8.
- MILON René, "Les effectifs de la CFDT. Courte histoire d'une transparence à éclipse", *Les études sociales et syndicales*, 69, septembre 1990, p 4-8.
- MOURIAUX René, SUBILEAU Françoise, *Approche quantitative du syndicalisme français (1945-1985)*. Paris, Centre d'études de la vie politique française, 1987.
- MOURIAUX René, SUBILEAU Françoise, *Les effectifs syndicaux en France depuis 1982*. Document de travail n° 40, Paris, Centre d'études de la vie politique française, 1990.
- NOBLECOURT Michel, *Les syndicats en question*, Paris, Les éditions ouvrières, 1990.
- NORMAND Jean-Michel, "La CFDT", *Le Monde*, 7 avril 1992.
- NORMAND Jean-Michel, "La CGT", *Le Monde*, 21 janvier 1992.
- PRINCE Guy, *L'union départementale CFTC-CFDT de Haute-Garonne (de la Libération à nos jours)*, Grenoble, CERAT, 1991, 157 p.
- PROST Antoine, "Les effectifs de la CGT en 1945" in PESCHANSKI Denis et ROBERT Jean-Louis, *Les ouvriers en France pendant la seconde guerre mondiale*, Paris, CRHMSS-IHTP, 1992.
- ROSANVALLON Pierre, *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988.
- SANTAMARIA Yves, "La CGT, du corporatisme à l'humanisme", *Communisme*, 22-23, 1990, p 13-29.
- SIWEK-POUYDESSEAU Jeanne, *Les syndicats de fonctionnaires depuis 1948*, Paris, PUF, 1989.
- VARIN Jacques, *Les hommes de métal*, Paris, Messidor, 1986.
- VERRET Michel, *L'ouvrier français. Le travail ouvrier*, Paris, A Colin, 1982.
- VISSER Jelle, *European Trade Unions in Figures. 1913-1985*, Deventer and Boston, Kluwer, 1989.
- VISSER Jelle, "Tendances de la syndicalisation" in OCDE, *Perspectives de l'emploi*, Paris, OCDE, 1991, p 101-142.

VISSER Jelle, "Syndicalisme et désyndicalisation", *Le mouvement social*, 162, janvier-mars 1993, p 17-39.

VIVIER Bernard, "La CFTC : présentation rapide", *Les études sociales et syndicales*, 35-36, octobre-novembre 1987, p 11-12.

VIVIER Bernard, "Les organisations syndicales", *Liaisons sociales*, 11320, 19 novembre 1992.

WALSH Kenneth, *Effectifs syndicaux. Méthodes d'évaluation dans la communauté européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 1985.

ANNEXE 3
Guide d'entretien sur la resyndicalisation
Nouveaux adhérents (moins de trois ans)

Avant l'entretien, ne pas oublier de préciser les objectifs de la recherche et la garantie du secret et de l'anonymat.

I - Fiche signalétique

1. Age :
2. Situation de famille :
Nombre d'enfants (niveau scolaire, situation...)
3. Le conjoint ou compagnon, travaille-t-il (elle) ? Oui Non
— Si oui, précisez profession et qualification :
.....
— Si oui : Est-il syndiqué ? Oui Non
— Si oui, quel syndicat ?.....
— Si oui, depuis quand ?.....
— Si oui, exerce-t-il des responsabilités ?
4. Date de l'adhésion à la CFDT (au moins l'année)
5. Adhésion antérieure, éventuellement, à un autre syndicat

Profil socio-professionnel

6. Niveau d'études :
7. Profession actuelle (précisez le type de travail, au besoin le poste et la qualification)
.....
.....

8. Déroulement de la vie professionnelle (se contenter des emplois principaux, compléter le tableau ci-dessous et noter les commentaires éventuels)

Entreprises ou Etablissement *	Taille de l'établissement **	Dates de présence (années, durée)	Fonctions qualification

* A faire préciser si l'enquête a travaillé dans plusieurs établissements de la même entreprise

** Proposer les dimensions suivantes : moins de 50 ; 50-100 ; 100-500 ; 500-1000 ; plus de 1000.

II - Attentes professionnelles et sociabilité

9. D'une façon générale, êtes-vous satisfait de votre travail ?

.....

10. Comment imaginez-vous votre avenir professionnel ?

.....

11. Et plus particulièrement, comment jugez-vous :

— vos conditions de travail.....

— vos rapports avec la hiérarchie

— le niveau de votre rémunération

— vos rapports avec vos collègues

12. A votre travail, qui rencontrez-vous habituellement ?

.....

13. Au travail, avec qui discutez-vous habituellement ?

.....

14. En dehors du travail, voyez-vous des collègues ?

.....

15. Le fait d'avoir adhéré à la CFDT a-t-il changé ces relations (au travail et en dehors) ?

16. Y-a-t-il des activités sociales (type CE) organisé dans votre établissement ?

.....

— Si oui, y participez-vous ? Ou y-avez-vous recours ?

II - Motivations de l'adhésion

17. Pouvez-vous me préciser dans quelles circonstances vous avez adhéré à la CFDT ?

18. Pensiez-vous adhérer depuis quelque temps déjà ? Oui Non
Si oui, pourquoi n'aviez-vous pas "sauté le pas" ?

.....

19. L'adhésion a-t-elle été proposée par quelqu'un? Oui Non
Si oui, par qui ? (quelles responsabilités, à quelle occasion...)

.....

20. Un événement particulier (grève, conflit, élection...) a-t-il déclenché l'adhésion ? Oui Non

Si oui, précisez lequel (ainsi que éventuellement le rôle de la CFDT) :

- Climat de l'entreprise :
- Elections professionnelles :
- Problèmes personnels :
- Grève ou conflit collectif :
- Campagne d'adhésion :
- Autres :

III - Présence de la CFDT

21. Comment se manifeste la présence de la CFDT sur votre lieu de travail ?

.....

22. Y-a-t-il plusieurs syndicats sur votre lieu de travail ? Oui Non

— Si oui, lesquels

— Si oui, pourquoi avez-vous choisi la CFDT de préférence aux autres ?
 (hasard, refus des autres, image de la CFDT...)

.....

23. Connaissez-vous d'autres adhérents de la CFDT sur votre lieu de travail ?

Oui Non

— Si oui, les rencontrez-vous ?
 (souvent, rarement, jamais)

24. Quelle image avez-vous des adhérents de la CFDT ?

.....

25. Avez-vous déjà fait appel à un délégué ? Oui Non

— Si oui, faire raconter les circonstances :

.....

26. Connaissez-vous un ou des noms de dirigeants nationaux de la CFDT ?

.....

IV - Participation à la vie syndicale

27. Quelles informations attendez-vous de la part du syndicat ?

.....

28. Recevez-vous la presse syndicale Oui Non

— Si oui, quel(s) titre(s)

— Si oui, que lisez-vous ? (rubriques, types d'informations...):

.....

— Si oui, quel sujet souhaiteriez-vous voir traiter plus souvent ?

— Si oui, quel jugement portez-vous sur le(s) journal(aux) reçu ?

29. Lisez-vous les panneaux d'affichage syndicaux ? Oui Non

30. Lisez vous les tracts syndicaux ? Oui Non

31. Lisez vous de la presse professionnelle ? Oui Non

32. Vous arrive-t-il de discuter de ces informations ? Oui Non

— Si oui, faire préciser la nature des informations, avec qui ont lieu les discussions, etc...

33. Exercez-vous des responsabilités dans le syndicat ? Oui Non

— Si oui, lesquelles ? (Faire préciser les tâches matérielles, le temps, la périodicité)

— Si oui, pourquoi exercez-vous ces responsabilités :

(Relance : par goût personnel, parce que vous avez été sollicité ?)

— Si non, êtes-vous prêt à en exercer ? Oui Non

34. Assistez-vous aux réunions de la section ? A toutes
 Quelques unes
 Aucune

— Si oui, que pensez-vous de ces réunions ?

(éventuellement : intéressantes, utiles, trop longues...)

35. Avez-vous suivi une formation syndicale ? Oui Non

— Si oui, précisez : date, durée, contenu, intérêts :

— Si oui, souhaitez-vous en suivre d'autres ? Oui Non

— Si non, seriez-vous intéressé par une formation de ce genre ?

.....

V - Origines familiales, opinions...

36. Quelle est (ou était) la profession de votre père ?

37. Votre mère travaille-t-elle (ou travaillait-elle ?) Oui Non

38. Etes-vous, ou avez-vous été dans le passé, membre d'associations (parents d'élèves, sportives, culturelles, MJC, etc...) ? Oui Non

— Si oui, précisez laquelle, ou lesquelles, ainsi que l'époque et la durée de l'adhésion :

.....

39. Y-a-t-il des valeurs auxquelles vous êtes attaché ?

.....

.....

40. Pouvez-vous me dire pour qui vous avez voté ?

— aux dernières élections professionnelles (CE, DP, CAP, etc.) ?

— aux prud'homales (pour le secteur privé) ?

39. Vous sentez-vous proche d'une famille politique ? Oui Non

— Si oui, laquelle ?

(au besoin énumérer : extrême-gauche, communiste, socialiste, écologiste, centriste, gaulliste, extrême-droite)

40. Quel est le mot qui qualifie le mieux la CFDT à votre avis ?

41. Pour terminer, voici un certain nombre d'opinions concernant la CFDT. Pour chacune d'entre elles, pouvez-vous dire si vous êtes tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord, pas d'accord du tout ? (remettre la feuille à l'enquêté et l'aider à la remplir).

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans opinion
Modérée					
Démocratique					
Efficace					
Politisée					
Active					
Sympathique					
Réaliste					
Socialiste					
Bien organisée					
Diplomate					
Compétente					
Bavarde					
Puissante					
Ouverte					
Doctrinaire					
Responsable					
Autre ?					

ANNEXE 4
Guide d'entretien avec les
responsables de sections et de syndicats

Présentation de notre recherche (Il s'agit de comprendre les mécanismes de la syndicalisation et de savoir à quelles conditions la CFDT pourrait connaître une "resyndicalisation").

NB. Le début de l'entretien est le même que celui destiné aux nouveaux adhérents. Il ne doit pas être administré d'une manière trop "fermée" (ne pas hésiter à laisser la personne parler, déborder le thème et poser des questions à son tour...)

I - Fiche signalétique

1. Age :
2. Situation de famille :
 Nombre d'enfants (niveau scolaire, situation...)
3. Le conjoint ou compagnon, travaille-t-il (elle) ? Oui Non
 — Si oui, précisez profession et qualification :

 — Si oui : Est-il syndiqué ? Oui Non
 — Si oui, quel syndicat ?.....
 — Si oui, depuis quand ?.....
 — Si oui, exerce-t-il des responsabilités ?
4. Date de l'adhésion à la CFDT (au moins l'année)
5. Adhésion antérieure, éventuellement, à un autre syndicat

Profil socio-professionnel

6. Niveau d'études :
7. Profession actuelle (précisez le type de travail, au besoin le poste et la qualification)

8. Déroulement de la vie professionnelle (se contenter des emplois principaux, compléter le tableau ci-dessous et noter les commentaires éventuels)

Entreprises ou Etablissement *	Taille de l'établissement **	Dates de présence (années, durée)	Fonctions qualification

* A faire préciser si l'enquête a travaillé dans plusieurs établissements de la même entreprise

** Proposer les dimensions suivantes : moins de 50 ; 50-100 ; 100-500 ; 500-1000 ; plus de 1000.

Compléments d'information concernant l'établissement actuel :

— composition du personnel :

— principaux services :

— l'évolution technique et économique... :

II - Attentes professionnelles et sociabilité

NB : les trois questions suivantes portent sur le travail à l'exclusion de l'action syndicale...

9. Personnellement, êtes-vous satisfait de votre travail ?

.....

.....

10. Comment imaginez-vous votre avenir professionnel ?

.....

.....

11. Et plus particulièrement, comment jugez-vous :

- vos conditions de travail.....
- vos rapports avec la hiérarchie
- le niveau de votre rémunération
- vos rapports avec vos collègues

III. La vie syndicale au niveau de l'établissement

• Vie syndicale :

— Syndicats présents dans l'établissement, résultats des élections, climat...

— Evolution des effectifs de la CFDT

(Relancer sur l'existence d'archives et de données prospectives

Indiquer notamment que nous cherchons à mesurer la rotation des effectifs)

• Son action personnelle dans la section :

— Pour quelles raisons avez-vous accepté des responsabilités ?

Relance éventuelle :

- ses motivations personnelles
- les personnes qui l'ont sollicité
- sa conception du syndicalisme à cette époque...

— Combien de temps consacrez-vous en moyenne à l'action syndicale ?

— A titre d'exemple, sur la semaine écoulée quelles sont les principales tâches que vous avez eu à assumer ? Cette semaine est-elle représentative ? Peut-on en tirer une sorte de "budget-temps" ? Et dans l'affirmative, l'établir...

- Quelles sont récemment les actions menées par la section ?
(revendications et négociations, accords d'entreprises, etc).

- Quelle part y avez-vous prise ?

- Qu'en attendez-vous ?

- L'action de syndicalisation

- Quelqu'un en est-il plus particulièrement chargé dans la section ?

- Quelles sont, à votre avis, les attentes des salariés envers le syndicat ?

Et spécifiquement celles des nouveaux adhérents ?

- Selon-vous quels sont les freins à l'adhésion ?

- Le prélèvement automatique des cotisations a-t-il changé les relations avec les adhérents ?

- Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre action de syndicalisation ?

- Le facteur politique vous paraît-il jouer un rôle ?

(au besoin préciser les différents aspects : la situation politique générale, les prises de position de la centrale, l'engagement des militants, les sympathies partisans des militants et des adhérents...)

- Les DP, DS, CE (ou équivalents pour le public : comité paritaire, etc.)

- Comment sont choisis les candidats ?

- Y-a-t-il une hiérarchie dans la difficulté de ces fonctions

(par exemple, laquelle est plutôt confiée aux novices ?)

- Lesquels sont les plus importants pour la syndicalisation ?

IV. Les relations avec les autres organes syndicaux

• Le Syndicat

— Assistez-vous régulièrement aux réunions du syndicat

Si oui auxquelles ?

Si oui : que vous apportent-elles ?

— Qu'attendez-vous du Syndicat ?

(Relancer avec la formation de base si celle-ci n'est pas mentionnée)

• La Fédération

— Vous intéressez-vous à la vie de la Fédération ?

— Qu'attendez-vous de la Fédération ?

— Par quoi se manifestent-elle à votre niveau ?

(Relancer avec la presse si celle-ci n'est pas mentionnée)

(Relancer avec la formation si celle-ci n'est pas mentionnée)

• L'UD

— Vous intéressez-vous à la vie de l'UD ?

— Vous paraît-elle assez proche des équipes syndicales ?

— Qu'en attendez-vous ?

— En recevez-vous des informations, de l'aide, etc ?

(Relancer avec la formation si celle-ci n'est pas mentionnée)

— Quel sens a pour vous le mot "interprofessionnel" ?

• La Confédération

— La vie de la confédération vous intéresse-t-elle ?

— Qu'en attendez-vous ?

— Quelles informations en recevez-vous ?

— Recevez-vous *Syndicalisme* ?¹

Si oui, le lisez-vous ? Qu'en retenez-vous ?

Si oui, ce journal vous semble-t-il utile ?

(les renseignements pratiques, l'affiche centrale, les articles de fond...)

Autre presse confédérale...

V. Que vous apporte personnellement le syndicalisme ?

Relances possibles :

— enrichissement personnel :

— confiance en soi :

— amélioration de la situation professionnelle :

— contacts avec d'autres milieux, d'autres personnes...

VI. Les nouveaux adhérents

Enfin, pouvez-vous me communiquer les coordonnées des nouveaux adhérents à votre section (moins de trois ans) ?

(A moins qu'il y en ait vraiment beaucoup, ne pas les sélectionner)

Pouvez-vous leur indiquer que nous allons les contacter ?

Merci

Pour tout contact éventuel :

Jacques DERVILLE (76.82.60.67)

A défaut :

Maurice CROISAT (76.82.60.75)

Dominique LABBE (76.82.60.74)

CERAT-IEP BP 45. 38402 Saint-Martin d'Hères cédex

¹ Depuis près d'un an, la Confédération envoie gratuitement *Syndicalisme* à tous les responsables de sections et de syndicats (au moins en théorie), soit plus de 40.000 envois gratuits. Il pourrait être intéressant de voir comment est reçu le journal et, le cas échéant, savoir ce qu'ils en pensent.



Grenoble, octobre 1993



Impression et finition réalisées sur Rank Xerox 5090,
au Service Reprographie du CNRS.