



Cécile Guillaume, Frédéric Rey

Le travail syndical, un engagement

Entre vocation et professionnalisation, l'engagement syndical tient bon mais demande davantage de soutiens. Les moyens diminuent alors que la demande sociale s'accroît et que la question du travail est devenue centrale. Le point avec les sociologues Cécile Guillaume et Frédéric Rey.

Cécile Guillaume est sociologue, maître de conférence à l'Université de Surrey en Grande Bretagne, professeure affiliée à Sciences Po Executive Education.

Frédéric Rey est sociologue du travail et des relations professionnelles, professeur de sociologie au Cnam, co-directeur du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, Lise Cnam-CNRS.

Quels sont les ressorts de l'engagement syndical aujourd'hui ?

Cécile Guillaume. L'un des principaux facteurs d'engagement est la présence syndicale ; une équipe déjà présente dans l'entreprise est un gage de recrutement et d'accueil des nouveaux adhérents. Pour autant, l'engagement syndical est particulier. Il demande beaucoup de compétences et une certaine professionnalisation, ce qui n'empêche pas un réel renouvellement, particulièrement à la CFDT qui a su mener cela avec un volontarisme, notamment en termes de féminisation, et ce à tous les paliers de l'organisation.

Mais pour cela, il faut s'appuyer sur un univers de travail dans lequel il y a du droit syndical, ce qui exclut une partie des salariés. Reste que s'engager, c'est aussi prendre des risques, endosser une étiquette ; ce sont les élus syndiqués qui sont les plus discriminés¹, même si certains syndicats

1- Cf. Vincent-Arnaud Chappe, Jean-Michel Denis, Cécile Guillaume et Sophie Pochic, *La fin des discriminations syndicales ? Luites judiciaires et pratiques négociées*, Éditions du Croquant, 2019.





comme la CFDT sont plus acceptés. Il reste donc un pan entier du monde du travail à représenter, même s'il y a des exemples de mobilisation dans des secteurs précaires. Les syndicats ont aussi comme atout de pouvoir négocier au niveau des branches ou être présents sur les territoires pour soutenir les salariés les moins organisés.

Frédéric Rey. Les récentes évolutions du travail (plateformisation, micro-entrepreneuriat, précarisation des contrats, réformes du dialogue social) fragilisent les ressorts de l'engagement syndical. Cependant, au cours de l'Histoire, la solidarité entre les travailleurs n'a pas attendu la stabilité du salariat pour exister. Le syndicalisme moderne est même apparu dans un contexte de forte instabilité, qu'il a contribué à réguler et à organiser. Aujourd'hui il doit à nouveau tenir les deux bouts, entre précarisation de l'emploi et consolidation du dialogue social. Comment défendre les travailleurs de plate-forme, comment défendre sur un même site les salariés du donneur d'ordres et ceux du sous-traitant ?

Le syndicalisme doit se réinventer en permanence, comme il l'a déjà fait – et toujours fait. Ainsi, malgré ces difficultés, je constate que l'engagement syndical tient bon alors qu'on annonce sa disparition depuis 20 ans. D'une part, il faut dire que les entreprises produisent elles-mêmes de la déception et incitent indirectement les salariés à rejoindre les organisations syndicales pour retrouver du sens et du pouvoir d'agir en lien avec leur travail, leur métier ; cela se voit notamment chez les cadres, déçus des promesses non tenues



par les entreprises, et fatigués des injonctions paradoxales auxquelles ils sont confrontés. D'autre part, et c'est tout l'enjeu de la valorisation des parcours militants, les organisations cherchent à offrir de plus en plus un engagement à la hauteur des attentes. L'engagement syndical est donc aussi une question de développement, de transmission et de capitalisation des savoirs, et une montée en compétences au-delà d'une situation de départ qui peut être une déception.

En quoi le militantisme syndical est-il particulier ?

C.G. Le militantisme syndical, déjà exigeant de par sa nature, est actuellement confronté à une diminution des ressources, notamment des effets des ordonnances, et à une crise des vocations. Cette conjoncture place principalement la charge sur des militants expérimentés, souvent plus âgés, qui expriment de façon de plus en plus évidente une « fatigue militante »². Elle se manifeste tant au niveau individuel que collectif, se traduisant par un sentiment d'impuissance, de découragement et d'usure. Parfois, elle peut même entraîner des problèmes plus graves de santé. L'idée que le militant était intrinsèquement infatigable, porté par une vocation, est questionnée. Les conditions du travail militant se sont clairement dégradées ces dernières années. Après, il faut voir que si ce phénomène prend de l'ampleur, c'est parce que les organisations et notamment

2-Cf. C. Guillaume, F. Rey, « La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical », oct. 2023.



la CFDT libèrent la parole et portent une attention nouvelle aux risques psycho-sociaux. Rappelons que l'activité militante est très émotionnelle : relation aux autres, écoute des situations... Pour autant, l'enquête « Parlons engagement » réalisée par la CFDT³ a montré que pour ceux qui s'engagent, la cause syndicale continue de faire sens, et beaucoup y trouvent une cohérence avec leurs propres valeurs. On l'a vu avec le mouvement des retraites, la cause syndicale en tant que telle est loin d'être discréditée. Les militants CFDT ayant répondu à l'enquête sont aussi très en phase avec leurs organisations. En fait, c'est le versant vocationnel du militantisme qui est questionné.

F.R. La démultiplication des responsabilités et la focalisation sur l'institutionnel (gestion, négociation, représentation, interactions entre les structures syndicales...) font perdre de vue les dimensions émancipatrices, politiques, idéologiques du syndicalisme. La fonction revendicative faite à partir des collectifs est également limitée par l'éclatement des lieux de travail, des statuts. Ce qui peut expliquer le succès d'associations de salariés, même si leur portée d'action est limitée. Ceci étant, l'enquête « Parlons engagement » souligne que les questions liées au travail restent centrales pour l'ensemble des répondants. Ceci pour dire que le militantisme syndical a de beaux jours devant lui s'il sait saisir l'activité et les problématiques

3- « Parlons engagement », réalisée entre février et mars 2022, accessible en ligne qui a recueilli plus de 31 500 réponses, principalement des syndiqués (79 %), particulièrement ceux de la CFDT (www.parlonsengagement.fr).





socio-économiques dans la vie des citoyens.

Quelle est la place du développement cadre dans ce contexte ?

C.G. L'engagement syndical des cadres est loin d'être une évidence. Il est souvent lié à l'expérience d'une situation professionnelle vécue comme insupportable ou problématique au regard des valeurs morales personnelles. En ce sens, il s'agit bien souvent d'une forme de rébellion individuelle, dans un contexte de déstructuration des cadres collectifs de la relation d'emploi et de dégradation des conditions de travail. S'engager dans un syndicalisme de propositions permet de continuer à être cadre « d'une autre façon ». Le prolongement de cet investissement dans une forme durable d'engagement syndical s'avère néanmoins difficile, moins pour les risques de répression syndicale que pour les enjeux de reconversion qu'il soulève⁴.

F.R. La question des cadres est difficile à saisir dans la culture traditionnelle syndicale qui prend sa source dans une contestation des « dominés » face aux « dominants », et une recherche d'émancipation.

La population « cadres supérieurs » a triplé en 20 ans dans le corps social et le nombre d'adhérents CFDT déclarés cadre

4- Cf. Cécile Guillaume, Sophie Pochic, « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », Revue française de science politique, vol. 59, no. 3, 2009, pp. 535-568.





a également progressé. Mais l'enjeu est la multiplicité des représentations, du caractère ambigu de l'encadrement, du flou du statut interprofessionnel, et de la distance avec les cadres dirigeants. Tout l'enjeu pour la CFDT a été, au fil de son histoire, de trouver et de donner toute leur place aux cadres dans son syndicalisme. On le sait peu mais les cadres présentent un taux de syndicalisation similaire aux autres catégories socio-professionnelles.

Le développement syndical des cadres est un défi que la CFDT s'est fixé très tôt. Au cours de ses 60 ans d'existence, l'organisation a évolué en même temps que la catégorie elle-même. Comme pour les jeunes, et d'une certaine manière comme pour toutes les catégories éloignées du syndicalisme, l'organisation a dû s'approprier ses spécificités, adapter ses pratiques, améliorer ses connaissances. La concurrence avec le syndicalisme catégoriel est souvent mise en avant, comme la première place de la CFDT chez les cadres. De nombreuses initiatives, menées par la CFDT Cadres, la confédération ou les centres de formation de la CFDT (le Crefac⁵, notamment), contribuent à diffuser les outils – et l'esprit – pour un développement « cadres » renforcé⁶.

5- www.crefac.com

6- Cf. le rapport de Kenshin Nakano, Frédéric Rey et Mariame Tighanimine, « Semer, et récolter ? » Le développement syndical à la CFDT, Lise-CNRS, Cnam, une étude financée par l'Agence d'objectifs de l'IRES pour la CFDT.

