

*Un droit sans voix ? Les conditions de la mise en œuvre du droit
d'expression directe et collective*

Camille DUPUY, Alexis LOUVION et Jules SIMHA

*Paradoxes, contradictions et dilemmes du développement syndical :
le cas de la CFDT*

Kenshin NAKANO, Frédéric REY et Mariame TIGHANIMINE

*D'une hyper-exploitation au développement d'un pouvoir d'agir :
mobilisation et devenir d'un collectif de sans-papiers dans la filière déchets*

Alexandra D'AGOSTINO et Jean-Paul CADET

*Faire du syndicalisme dans la production engagée :
improbable, mais pas impossible*

José SANDS et Emilie LANCIANO

*Six profils pour une bannière : quelles conceptions et pratiques
d'engagement des enseignant·es cégétistes ?*

David DESCAMPS et Agathe FOUDI

LA REVUE DE L'IRES

PUBLICATION QUADRIMESTRIELLE

Directeur de la publication : Bernard LAURENT, *Président de l'IRES*

Rédacteur en chef de la publication : Arnaud TRENTA

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette : EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Réalisation : Laure FAUCON

COMITÉ DE LECTURE

Équipe de recherche

Sarah BARRIÈRES - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT
Noélie DELAHAIE - Jennifer DERAM - Richard DUHAUTOIS - François-Xavier DEVETTER
Jeanne FAGNANI - Anne FRETTEL - Jacques FREYSSINET - Anna FRISONE - Solveig GRIMAUULT
Kevin GUILLAS-CAVAN - Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET - Stéphane JUGNOT
Marcus KAHMANN - Axel MAGNAN - Antoine MATH - Christèle MEILLAND - Virginia MELLADO
Cristina NIZZOLI - Jean-Marie PERNOT - Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT - Claude SERFATI
Michèle TALLARD - Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

Conseillers techniques

Hugo BERNARD (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO)
Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Théophile LAVAUULT (CFDT) - Fabrice PRUVOST (CGT)

Directeur général de l'IRES : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOLET, Catherine BROCHARD, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de *La Revue de l'IRES* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IRES www.ires.fr
Les numéros depuis 2016 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info

© IRES, Noisy-le-Grand, 2026 ■ Tactic Impressions - Gonesse
Dépôt légal : septembre 2026 ■ N° ISSN 1145-1378 ■ Prix au numéro : 25 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Un droit sans voix ? Les conditions de la mise en œuvre du droit d'expression directe et collective	3
--	----------

Camille DUPUY, Alexis LOUVION et Jules SIMHA

Paradoxes, contradictions et dilemmes du développement syndical : le cas de la CFDT	25
--	-----------

Kenshin NAKANO, Frédéric REY et Mariame TIGHANIMINE

D'une hyper-exploitation au développement d'un pouvoir d'agir : mobilisation et devenir d'un collectif de sans-papiers dans la filière déchets	55
---	-----------

Alexandra D'AGOSTINO et Jean-Paul CADET

Faire du syndicalisme dans la production engagée : improbable, mais pas impossible	81
---	-----------

José SANDS et Emilie LANCIANO

Six profils pour une bannière : quelles conceptions et pratiques d'engagement des enseignant-es cégétistes ?	109
---	------------

David DESCAMPS et Agathe FOUDI

Un droit sans voix ? Les conditions de la mise en œuvre du droit d'expression directe et collective

Camille DUPUY, Alexis LOUVION et Jules SIMHA

L'article analyse en pratique la mise en œuvre du droit d'expression directe (sans intermédiaire) et collective des salarié·es en entreprise. Alors que cette modalité d'expression est plébiscitée par les organisations syndicales au sein du « dialogue professionnel », nous interrogeons la manière dont les travailleurs et les travailleuses s'en saisissent concrètement. L'article s'appuie sur une enquête de terrain conduite dans trois structures aux caractéristiques variées en termes de taille et de secteur, disposant d'un accord détaillé instaurant ce droit. L'analyse met au jour des usages pluriels de ce dispositif par les personnels en entreprise et les conditions de possibilité de cette forme de participation au travail.

This article analyses, from a practical standpoint, the implementation of a right of direct (i.e. without intermediary) and collective expression for employees of a company. While this means of expression is approved by union organisations as part of "professional dialogue", we examine how workers actually invoke it. The article is supported by a field survey carried out within three organisations with varied attributes in terms of size and sector, each having a detailed agreement enshrining this right. The analysis brings to light the varied uses of this measure by staff within an organisation and the conditions of possibility of this form of participation at work.

Camille Dupuy est professeure des universités, Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Printemps et CEET ; Alexis Louvion est chercheur CNRS, Printemps et CEET ; Jules Simha est maître de conférences, Université Paris Cité, Cerlis et CEET.

Parmi les causes de la crise diagnostiquée depuis plusieurs années dans le monde du travail¹, le cas français se distingue par la faible influence et participation des travailleurs et travailleuses aux décisions importantes dans la réalisation de leur travail : seul-es 51 % d'entre elles et eux estiment, toujours ou souvent, être consulté-es ou pouvoir influencer ces dernières². Ce constat peut surprendre, au regard de l'ancienneté des instruments juridiques dont s'est doté le droit français sur cette question : promulguées d'août à décembre 1982, les lois Auroux affirment en effet que « les droits des citoyens ne s'arrêtent pas à la porte de l'entreprise³ », et proposent différents outils pour favoriser la participation et l'expression des salarié-es. La participation au travail des salarié-es y est conçue comme un des vecteurs essentiels de cette citoyenneté, qu'elle se matérialise par la représentation et l'action syndicales, ou dans des mécanismes plus directs ayant suscité de nombreuses analyses antérieures (Borzeix *et al.*, 2015). Conjointement à cette participation, l'instauration d'un droit d'expression directe et collective par la loi Auroux du 4 août 1982 viendrait manifester ce « besoin de citoyenneté en entreprise » (Tricoit, 2023), permettant aux salarié-es de passer « du silence à la parole » (Le Goff, 2019).

Précisé par des circulaires de 1982 et 1986, ce droit prévoit que les salarié-es puissent bénéficier d'un temps pour échanger collectivement sur « le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail⁴ », dans le but de « définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production⁵ ». Cette expression sans intermédiaire des représentant-es peut être mise en œuvre dans les établissements d'au moins 50 salarié-es, après la signature d'un accord d'entreprise qui précise les modalités de ces temps d'échanges collectifs : durée, fréquence, mais aussi composition de l'unité de travail à partir de laquelle sera construit ce collectif. Si le droit d'expression directe et collective a été peu mobilisé lors des premières années postérieures à son introduction (Séchaud, Volkoff, 1985), le regard sur l'évolution des usages de ce dispositif manque pour documenter plus de quarante ans de pratiques au sein des organisations qui l'appliquent. Cet article vise précisément à combler ce manque, en restituant un travail d'enquête mené à partir de l'analyse des accords qui l'instituent, et de trois études de cas au sein d'organisations dans lesquelles ce droit se déploie souvent partiellement.

1. D. Méda, M. Bigi, A. Parent-Thirion, « Dix graphiques pour comprendre l'ampleur de la crise du travail en France », *Alternatives économiques*, 20 avril 2023, <https://bit.ly/47agWMP>.

2. Contre 63,6 % au Danemark et 56,7 % dans la moyenne des 27 pays de l'Union européenne (UE).

3. *Courrier confédéral* n° 478, 8 septembre 1981, p. 2, cité par G. Adam, p. 289.

4. Circ. DRT n° 3, 4 mars 1986, p. 3.

5. *Ibid.*

Si nous avons d'ores et déjà insisté sur les difficultés générales de mise en œuvre de ce dispositif (Dupuy *et al.*, 2025), nous nous interrogeons plus particulièrement ici sur les possibilités concrètes d'expression dont disposent les salarié·es lorsqu'ils et elles sont couvert·es par le droit d'expression directe et collective : quels usages font-ils et elles de ce droit ? Nous nous inscrivons ainsi dans la continuité des travaux consacrés à la *voice* (Hirschman, 1970)⁶ des salarié·es, en analysant en pratique les dispositifs censés permettre aux travailleurs et travailleuses de prendre part aux décisions collectives dans leur entreprise.

De nombreuses recherches se sont penchées sur les dispositifs existants. Si certains de ces travaux ont analysé des mécanismes de participation directe, ils ont été conduits dans des structures alternatives à l'entreprise capitaliste, comme dans les travaux récents coordonnés par Gibard et Lebas (2025). Dans l'entreprise capitaliste, les recherches se sont plutôt intéressées aux dispositifs d'expression indirecte *via* des élu·es et des représentant·es dans des instances. Elles apportent de précieux éclairages concernant les conditions de possibilités mais aussi les limites dans la mise en œuvre de la représentation des salarié·es. Elles insistent sur un ensemble de dimensions déterminant la réussite ou l'échec de ces mécanismes pour permettre aux travailleurs et travailleuses de prendre la parole. Trois nous apparaissent particulièrement centrales et vont nous servir de fil conducteur pour analyser ce dispositif d'expression directe au travail que constitue le droit d'expression directe et collective.

En premier lieu, les recherches ont insisté sur les dimensions organisationnelles en montrant que les capacités de représentation des salarié·es dépendent de l'organisation du travail au sein de l'entreprise. En effet, l'organisation du travail est déterminante dans la construction d'une solidarité entre travailleurs et travailleuses, qui peut être mise à mal dans des organisations « éclatées » (Thévenot *et al.*, 2023). Ainsi, lorsque les collectifs sont éclatés et peinent à se structurer (Dupuy, 2024) ou qu'ils excluent certaines catégories, les jeunes (Bérout *et al.*, 2019) ou les travailleurs et travailleuses migrant·es (Thomas, 2015), les recherches montrent que les dispositifs de représentation au travail peinent à fonctionner. En deuxième lieu, d'autres travaux ont insisté sur l'importance des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise et plus précisément des rapports de force entre employeur·es et salarié·es dans la mise en œuvre effective de ces dispositifs. Ainsi, les capacités de représentation des travailleurs et des travailleuses dépendent pour partie de la place que leur confère l'employeur (Didry, 2021 ; Willemez, 2017). Léonard et Taskin (2024) montrent ainsi qu'un management « participatif », qui repose sur une conception des salarié·es comme expert·es de leur travail et capable de

6. Dans son analyse séminale des formes de manifestations du mécontentement en organisation, Hirschman distinguait trois possibilités. La défection (*exit*) désigne les situations dans lesquels les mécontents quittent silencieusement l'organisation. La prise de parole (*voice*) vise à modifier l'organisation elle-même (sa structuration, ses modes de fonctionnement, etc.) et donc depuis l'intérieur. Enfin, les plus obligés vis-à-vis de l'organisation peuvent faire preuve de loyauté (*loyalty*). Ils restent dans l'organisation tout en taisant leur voix.

réflexivité, favorise le dialogue social. Au contraire, dans des situations de discriminations (Chappe *et al.*, 2019) ou de restructuration et de crise économique (Pochic, Bory, 2014), les marges de manœuvre des travailleurs et des travailleuses sont limitées. Enfin, en troisième lieu, la littérature met en avant l'importance des ressources individuelles des représentant-es elles et eux-mêmes. Ainsi, ce sont plutôt les plus doté-es (stables, avec une certaine ancienneté et disposant d'une protection) qui parviennent à s'exprimer, pointant ainsi la « loi d'airain de l'oligarchie » au sein des organisations syndicales (Voss, 2010) et conduisant certain-es chercheur-es à proposer un tirage au sort parmi les personnes en poste plutôt que l'élection de représentant-es (Pek, 2019). Par ailleurs, des recherches montrent une inégale répartition des possibilités de prendre la parole en public dans les assemblées (Boullier, Ruffier, 2021).

L'ensemble de ces enquêtes montre alors que l'existence de ces possibilités légales à s'exprimer au travail ne dit rien des capacités réelles et concrètes des travailleurs à participer en pratique aux décisions prises dans les lieux du travail et donc à exercer une véritable « citoyenneté au travail » (Coutu, Murray, 2005, 2010). Cependant, ces travaux se sont concentrés sur l'étude des dispositifs de représentation, c'est-à-dire fondés sur l'intermédiation de représentant-es (Allal, Yon, 2020). Notre contribution propose d'analyser comment ces trois dimensions agissent dans un cas de dispositif sans intermédiation comme le droit d'expression directe et collective. Nous proposons, en outre, de ne pas les penser séparément mais d'envisager leur articulation pour caractériser les usages de l'expression au travail. Pour cela, nous nous appuyons sur une enquête conduite récemment dans trois organisations (encadré 1) disposant d'accords précis et ambitieux d'expression directe et collective.

Nous cherchons ainsi à rendre compte des usages du droit d'expression directe et collective en entreprise. L'article permet de mettre au jour le déroulé du processus et le poids de différentes dimensions sur celui-ci ainsi que leur articulation. À partir de nos trois cas (tableau 1), nous faisons émerger trois usages du droit d'expression par les travailleurs et travailleuses : marginal (I), boycotté (II) et capacitant (III). Chacun est caractérisé par l'articulation des trois dimensions.

Encadré 1 - Méthodologie

Pour cette enquête¹, nous avons recensé auprès du ministère du Travail le millier d'accords signés ces dix dernières années dans des établissements français ayant instauré le droit d'expression directe et collective. Après avoir compilé, en plus des caractéristiques recensées par le ministère du Travail (taille de l'entreprise, secteur, organisations syndicales signataire...), des éléments précisant la mise en œuvre du droit par l'accord (champ d'application, objet du droit d'expression, composition des groupes d'expression, place de la hiérarchie dans les réunions, fréquence, durée et personnes à l'initiative des réunions, remontées des comptes rendus et suivi des informations et revendications), nous avons constaté des niveaux de déploiement très variés en termes de secteurs, de tailles d'entreprise et de modalités de mise en œuvre. Pour sélectionner les établissements à enquêter, nous avons retenu ces trois critères.

Tout d'abord, les secteurs concernés par la signature d'accords de droit d'expression directe et collective sont variés mais le secteur sanitaire et social est surreprésenté. Nous avons donc choisi deux cas dans ce dernier et un dans le secteur industriel en contrepoint. Ensuite, les tailles des établissements dans lesquels sont signés ce type d'accord sont également très variables et nous avons choisi de faire varier la taille des structures (petite, intermédiaire, grande). Enfin, notre attention aux conditions de possibilité de l'expression directe et collective nous a conduit à privilégier les établissements dans lesquels les accords se distinguent par leur précision et leur ambition : des réunions fréquentes, longues, avec des processus de remontée d'information, de suivi et de réponse. Nous avons également conduit des entretiens approfondis avec 9 représentant·es des confédérations syndicales françaises (au niveau national), de manière à sélectionner avec eux trois entreprises qui répondent à nos trois critères et qui leur paraissaient intéressantes à enquêter, dans la mesure où l'existence d'un accord ne signifie pas nécessairement une mise en œuvre effective.

Nous avons ainsi déterminé trois cas d'organisation ayant conclu des accords ambitieux dans les secteurs les plus représentés tout en faisant varier la taille de l'entreprise. Nous avons conduit 23 entretiens avec des représentant·es des employeur·es et des salarié·es dans les trois structures : Les Chrysalides, petite structure du secteur de la santé et de l'action sociale ; Apprendre Ensemble, structure de taille moyenne du même secteur ; Persée, grande entreprise industrielle². Nous avons récupéré dès que possible les comptes rendus des réunions d'expression directe et collective. Nous avons cherché à comprendre, pour chaque cas, l'articulation des trois dimensions pesant sur le déroulé et sur l'issue du processus d'expression.

1. Nous avons présenté l'ensemble des résultats dans le rapport réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFTC, en accès libre sur : <https://bit.ly/47RfAGP> (Dupuy et al., 2024).

2. Des entretiens ont été conduits avec la participation de François Boulanger.

Tableau 1 - Présentation synthétique des cas

Cas	Secteur	Taille	Modalités définies dans l'accord d'entreprise
Les Chrysalides	Secteur sanitaire et social	Petite (50 salarié·es)	2 réunions de 2 heures par an ; à l'initiative du manager ; remontée des informations et questions sous 5 jours et réponse sous 1 mois
Persée	Secteur industriel	Grande (5 000 salarié·es)	2 réunions de 3 heures par an ; à l'initiative du manager ; remontée des informations et questions si nécessaire (sans délai) et réponse sous 2 mois
Apprendre ensemble	Secteur sanitaire et social	Intermédiaire (300 salarié·es)	2 réunions de 2 heures 30 par an ; à l'initiative du manager ; remontée des informations et questions sous 10 jours et réponse sous 1 mois

I. Une expression des salarié·es marginale

La première monographie se déroule aux Chrysalides, une petite association de 50 personnes spécialisée dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Dans ce cas, l'expression des salarié·es est marginale : ils et elles participent aux dispositifs d'expression mais ne peuvent s'y exprimer que de manière limitée. Dans ce premier cas, un accord d'établissement spécifique au droit d'expression directe et collective a été signé en 2020 et renouvelé en 2022. Il est particulièrement précis et prévoit deux réunions par an d'une durée de deux heures organisées par les directeurs sur le temps de travail. Sa mise en œuvre est pourtant loin de donner aux travailleurs et aux travailleuses une capacité à s'exprimer sur l'organisation et les conditions du travail. Nous analysons successivement les trois dimensions (organisationnelles, relationnelles et individuelles) pour en comprendre les raisons.

I.1. Discuter sans s'exprimer dans le cadre d'une organisation du travail intensive

Dans cet établissement, les réunions d'expression directe et collective sont censées, en reprenant les termes de l'accord, réunir 15 à 20 personnes de manière à « définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer (les) conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de l'accompagnement réalisé auprès des personnes ». Pourtant, si les personnes y assistent, elles ne sont pas le lieu d'échanges sur ces questions de travail concret. Cela tient d'abord au contexte productif et plus particulièrement aux temps productifs. Dans cet établissement comme dans de nombreuses autres structures du social, la charge de travail est conséquente. La directrice relate un *turn-over* important, des absences nombreuses et une difficulté à recruter dans des métiers chronophages, physiquement et émotionnellement pénibles et mal rémunérés alors que le secteur

souffre de coupes budgétaires. Nos enquêté-es soulignent ainsi la dureté de leur journée de travail mais aussi du retard accumulé dans leurs tâches administratives. Face à l'intensification du travail, au manque de temps et à l'« urgence » à accompagner un nombre de patients croissant et aux pathologies de plus en plus complexes, l'investissement dans ces espaces est limité : « On a tellement de boulot en retard qu'en fait, c'est pas une priorité », explique ainsi Martha, salariée des Chrysalides de 53 ans. Ainsi, même si les réunions d'expression directe et collective sont organisées sur le temps de travail, ces temps d'échanges censés porter sur le travail et son organisation sont systématiquement mis à profit pour parler de ce qui est la priorité, l'accompagnement des personnes : « Le droit d'expression va toujours passer après les urgences, il y aura toujours quelque chose de plus urgent », appuie ainsi Véronique, la DRH de la structure.

Cela est d'autant plus vrai dans cet établissement que les plannings sont déjà saturés de réunions entre collègues de proximité. En effet, dans cette structure, il existe une multitude de dispositifs prévoyant l'organisation de temps d'échange et autres groupes de travail visant à discuter de l'état des personnes accueillies et des conditions même de leur accueil. Dans le secteur du social et du médico-social, et qui plus est dans un cadre associatif, il est en effet très courant de constater la superposition de nombreuses instances dédiées aux échanges et discussions concernant l'activité. Ce secteur associatif est ainsi connu pour souligner sa dimension participative (Cottin-Marx, Mylondo, 2024). Aux Chrysalides, se superposent « comités de direction élargis », présence de coaches, « transmissions », « comités de vigilance », réunions de service, représentant-es de proximité... Les groupes d'expression directe et collective sont alors noyés dans cette multitude et apparaissent comme un outil supplémentaire plutôt que complémentaire aux outils existants. Alors que ces nombreux espaces d'échanges sont obligatoires et permettent la réalisation de la mission d'accompagnement, ces groupes d'expression semblent redondants quand bien même leur objectif, qui consiste à parler des conditions du travail en soi (horaires, planning, répartition des tâches...) plutôt que des conditions d'accueil des patient-es, n'est pas le même. C'est ce que nous explique en entretien Patrick, qui liste les espaces existants et concurrents à des réunions d'expression directe et collective :

« On a des temps de *coaching* où on se rencontre, une fois par mois je crois à peu près. Où on a un intervenant extérieur, un cabinet, qui vient travailler sur notre cohésion d'équipe. Mais ce sont aussi des lieux d'échange. Avant, on a eu du codéveloppement aussi, donc qui permettait aussi des échanges⁷. »

7. Entretien des auteur-es avec Patrick, chef de service, élu au CSE, Les Chrysalides, 38 ans, 2023.

Les groupes d'expression directe et collective deviennent donc un lieu de plus pour échanger sur la qualité des conditions d'accueil pensées comme un préalable aux conditions de travail, comme dans cet exemple relaté par Étienne, qui fait des bonnes conditions d'accueil des patients un préalable pour des bonnes conditions de travail des salarié-es :

« Moi, je travaille sur un foyer qui a été créé dans les années 1980. Donc je ne vous dis pas l'état à un moment donné de ce foyer, parce que c'était quand même assez déplorable, avec des adultes qui n'ont pas de douches dans leur chambre par exemple. Douches collectives sur les paliers, ce n'était pas non plus agréable pour les travailleurs⁸. »

Les travailleurs et les travailleuses, accoutumés aux réunions, assistent donc aux groupes d'expression directe et collective sans en faire un espace spécifique d'échanges et de discussion sur le travail, sa qualité et son sens.

1.2. Une hiérarchie qui écoute mais n'entend pas

Le deuxième élément que nous analysons est la conception qu'ont les travailleurs et travailleuses et les employeur-es de l'importance de la participation salariale. Aux Chrysalides, la direction revendique un « management humain » (Taskin, Dietrich, 2024), fondé sur l'écoute et la participation des salarié-es et une bonne qualité de dialogue : « On démultiplie au maximum les zones d'échange, soit par champ d'activité, soit par territoire, soit par type d'établissement, soit par type de profession », explique ainsi Véronique, la DRH de la structure. Cependant, si la direction dans cette structure se dit très ouverte au dialogue (entendre ce que les personnes qui travaillent ont à dire) concernant les pratiques de suivi des patient-es, elle ne croit pas nécessairement à l'intérêt de les écouter, de prendre en compte leurs remarques et d'y répondre sur les enjeux d'organisation du travail, visés par les dispositifs d'expression directe et collective. Mireille, la directrice, explique adopter une posture d'écoute : il s'agit de prêter oreille aux demandes formulées mais pas nécessairement d'y apporter une réponse, ce qui correspond, selon elle, aux attentes réelles des membres de la structure qu'elle dirige :

« Les personnes, surtout dans notre secteur en fait, veulent vraiment donner leur avis sur tout. Et finalement, c'est juste avoir une écoute active et un *feedback* sur leurs demandes, mais ils ne s'attendent pas en fait, ils ne demandent pas à ce que tout soit mis en place⁹. »

Ainsi, elle relate très concrètement une demande concernant la surcharge de travail des équipes formulée lors d'une réunion d'un groupe d'expression. En entretien, elle nous lit la réponse qui a été apportée par écrit à cette demande :

8. Entretien des auteur-es avec Étienne, salarié, élu CSE, Les Chrysalides, 34 ans, 2023.

9. Entretien des auteur-es avec Mireille, directrice, Les Chrysalides, 41 ans, 2023.

« Nous avons entendu votre remarque et sommes conscients des difficultés que vous rencontrez et que nous vivons également. Nous connaissons une surcharge de travail conséquente (...) amenant à une perpétuelle adaptation de l'organisation des établissements *blabla*. (...) Nos obligations légales et la continuité de l'accompagnement doivent se poursuivre tout en devant répondre aux diverses sollicitations des autorités. »

Elle utilise ainsi au cours même de sa lecture l'expression « *blabla* », signe d'un discours vide, et conclut : « On n'apporte pas de réponse concrète en fait... Mais des fois, se dire qu'on les entend et qu'on en est conscient, ça suffit... » Ce mode de management renvoie ainsi à une conception dans laquelle il faut donner l'impression aux membres de l'équipe de leur laisser des marges de manœuvre sans toutefois leur en donner réellement. La direction s'en tient ainsi à recevoir des demandes sans leur apporter pour autant de réponses. Ainsi, les groupes d'expression n'échappent pas aux règles habituelles de la domination salariale. La récurrence de l'absence de réponse de la direction aux demandes formulées dans le cadre de ces groupes a ainsi fini de convaincre les personnels de l'intérêt limité des échanges sur l'activité de travail et leur investissement y est donc réduit.

1.3. Des ressources individuelles empêchées

Le constat d'une faible utilisation du dispositif est d'autant plus étonnant que, au moment de notre enquête, ce droit d'expression directe et collective existe depuis le début des années 1990 et est renégocié très régulièrement. Lors de la négociation du dernier avenant, en 2022, la direction comme les représentant-es des salarié-es étaient attachés à sa perpétuation. Les représentant-es syndicaux estiment ainsi s'être « battu-es » pour améliorer la mise en œuvre du dispositif, comme nous l'explique Étienne :

« En général sur ce genre d'accord, on est quand même sur des petites choses à régler, notamment on s'est plus battu sur le respect des dates des droits d'expression, sur l'organisation interne des droits d'expression, pour faciliter encore une fois la présence d'un maximum de salariés. C'est là-dessus que les améliorations ont été apportées¹⁰. »

Malgré cet engouement de la direction et des élu-es, les contextes organisationnels et relationnels rendent peu probables la mobilisation d'individus dans les réunions. En effet, pris par de lourdes charges d'accompagnement des bénéficiaires ainsi que par un nombre de réunions conséquentes, ils poursuivent leur participation tout en s'y investissant *a minima*. Les ressources individuelles semblent ainsi conditionnées aux deux autres dimensions.

Ainsi, dans ce cas, si les réunions sont tenues, elles se trouvent contraintes par une organisation du travail surchargée en réunions et une relation hiérarchique qui laisse peu de place à la confiance réciproque. Pris dans un « ethos participatif », ils font le choix d'assister tout de même aux réunions et de ne pas les boycotter, comme c'est le cas dans notre deuxième cas.

10. Entretien des auteur-es avec Étienne, salarié, élu CSE, Les Chrysalides, 34 ans, 2023.

L'expression directe et collective des salarié-es est *marginale* au sens où l'expression est à la fois peu intense et sans conséquence sur l'organisation du travail et les autres espaces du dialogue.

II. Une expression des salarié-es boycottée

La deuxième monographie est celle d'une grande entreprise, Persée, qui compte 5 000 personnes réparties sur plusieurs établissements sur tout le territoire français et est spécialisée dans la haute technologie. Dans ce cas, l'expression des salarié-es est boycottée. Cela renvoie à une situation dans laquelle ils et elles choisissent de ne pas participer aux dispositifs d'expression. Le droit d'expression directe et collective a été instauré dans un accord plus général portant sur la qualité de vie au travail qui prévoit deux réunions par an de trois heures organisées sur le temps de travail par les managers locaux. Là encore, l'accord donne les gages d'une mise en œuvre effective : plusieurs fois reconduit et signé par toutes les organisations syndicales représentatives, il précise bien les modalités de l'organisation des groupes comme des réponses à y apporter. Pourtant, ceux-ci ne se tiennent pas : les salarié-es comme les encadrant-es n'investissent pas ce dispositif. Nous l'expliquons en reprenant les trois dimensions présentées en amont.

II.1. Une organisation du travail fragmentée et peu propice à l'expression collective

Dans ce deuxième cas, l'organisation du travail n'est pas propice à l'expression collective au travail. Cela tient tout d'abord à la manière dont celle-ci a été négociée. L'accord qui instaure le droit d'expression directe et collective a été signé au niveau de l'entreprise. Il s'impose ainsi de manière uniforme à l'ensemble des établissements et, en leur sein, à l'ensemble des équipes dans lesquelles des groupes d'expression sont prévus par l'accord. Comme nous l'avons montré dans nos recherches sur les dynamiques du dialogue social d'entreprise (Dupuy, Simha, 2023), les négociations collectives conduites au niveau central tendent à concentrer les pouvoirs de décision au plus haut niveau et complexifient l'application de leurs fruits ensuite dans les entités. À Persée, les managers d'équipe ne se saisissent pas de cet accord qui a été signé bien au-dessus et bien loin d'eux, loin du « terrain » qu'ils et elles arpentent, et sans prise en considération de la spécificité de leurs équipes. Cela rend difficile la mise en œuvre de ces accords, comme nous l'explique Cédric, signataire de l'accord pour la CFTC :

« Les accords du groupe, jusqu'à leur signature, dans un tunnel, et ils sortent... les accords sortent vers les DRH et vers le... ceux qui pratiquent sur le terrain, le moment où ils sont signés, ils découvrent les accords, après la signature (...). Les accords sortent, ils les balancent : "Appliquez." Ça ne marche pas comme ça¹¹. »

11. Entretien des auteur-es avec Cédric, salarié, délégué CFTC, Persée, 55 ans, 2023.

Ainsi, de l'avis de tous et toutes nos enquêté-es, très peu de managers ont mis en place les groupes d'expression prévus par l'accord. Y compris dans les établissements qui sont mis en avant comme les « bons élèves » où l'accord serait particulièrement bien appliqué, nos entretiens avec les travailleurs et travailleuses indiquent en fait le nombre très réduit de réunions.

La deuxième difficulté tient dans l'organisation de l'activité productive dans cette entreprise. Ce sont les managers locaux qui ont la responsabilité d'identifier et de déterminer le contour des groupes d'expression dont il est précisé qu'ils doivent représenter des « collectifs de travail homogènes ». Pourtant, ils se heurtent à une difficulté de taille liée à l'organisation du travail « matricielle » dans cette entreprise, dans laquelle chaque salarié-e appartient à une « équipe-métier » ainsi qu'à une voire plusieurs « équipes-projet », ce qui conduit à ce que les collectifs de travail varient au gré des tâches et des périodes autour de multiples lignes hiérarchiques (Coutant, 2021). À cela s'ajoute le fait que les communautés de travail, en plus de réunir des salarié-es de Persée, agrègent également des intérimaires et des prestataires, qui sont exclues du périmètre de l'accord dans une conception restrictive de la communauté de travail (Dupuy, 2024). L'organisation d'un dialogue social centralisé et d'une organisation du travail par projet et pluri-statut rend donc caduque la constitution de groupes de travail homogènes en termes d'activité et de statut et interroge les salarié-es sur l'intérêt du dispositif.

II.2. Des groupes d'expression à la main des managers ?

Dans cette configuration organisationnelle, les relations qu'entretiennent les managers avec leurs équipes sont centrales puisqu'ils et elles sont les seul-es en mesure de constituer ces groupes. L'accord prévoit que le ou la manager s'efface lors de la tenue de la réunion puisqu'est mentionnée la désignation collective d'un animateur ou une animatrice par les membres du groupe d'expression. Cependant, en pratique, les réunions sont animées par les managers. Celles et ceux-ci utilisent ces espaces pour diffuser des informations et présenter des projets de réorganisation du travail. Faute de réappropriation par les salarié-es, le dispositif est principalement mis en place par les responsables des ressources humaines, perçus comme « des cocheurs de cases » (Graeber, 2015) chargés d'actions avant tout cosmétiques. Ainsi, les sujets à aborder font l'objet d'un cadrage, ce qui, dans certaines situations, en limite fortement la portée. À Persée, les groupes d'expression, loin d'être invités à interroger les conditions et l'organisation du travail, sont limités à discuter de la qualité de vie au travail. C'est le cas par exemple de discussions imposées sur le « *smart working* », visant à faire accepter des modes d'organisation du travail nomades (*flex-office* et télétravail). Les interactions sont ainsi largement cadrées en amont. Lors de notre entretien avec Dorian, il nous relate le cas de l'un

des établissements où se sont tenues plusieurs réunions tout en indiquant l'important cadrage discursif organisé par la direction :

« Ces réunions-là, elles ont été cadrées avec des thèmes, les trois thèmes que vous avez ici : (il lit) comment mieux accompagner le changement ? Comment travailler plus sereinement ? Et comment développer la reconnaissance et l'écoute managériale ? Voilà. C'est bien et pas bien de mettre trois thèmes. Ça a cadré. Et du coup, les gens savaient de quoi ils allaient parler. Et puis, peut-être qu'il y avait eu plus d'échanges. Mais du coup, ça a empêché de discuter d'autres choses qui n'étaient pas dans ces thèmes-là¹². »

Le contenu de ce qui est échangé dans les rares réunions organisées est alors descendant et redondant avec ce qui est présenté dans les instances de représentation dans une entreprise par ailleurs bien dotée en instances de représentation du personnel.

II.3. La carrière contre l'expression

Les dimensions organisationnelles et relationnelles rendent ici aussi improbables, au niveau individuel, l'appropriation de l'expression directe, que ce soit chez les encadrant-es ou les salarié-es placé-es dans des positions hiérarchiques inférieures. Du côté des managers, ils et elles sont placé-es dans des formes d'injonctions paradoxales, puisque l'accord les incite à créer les conditions d'une parole potentiellement critique vis-à-vis de l'organisation du travail, tout en mesurant que ces critiques pourraient leur être reprochées puisque considérées comme des symptômes d'un management inefficace. Ce risque est particulièrement présent dans une entreprise comme Persée où la progression de carrière s'opère par la démonstration de la capacité à relayer des politiques de gestion impulsées par la direction. Alors qu'ils et elles sont censé-es le mettre en place, les managers se sont donc peu emparé-es du dispositif, craignant d'être critiqué-es publiquement et que les éventuelles remontées à la direction leur soient préjudiciables, ce qu'explique Laurent :

« Les managers, en fait, aujourd'hui, ils ne sont pas du tout incités à libérer la parole. Quelque part, ils sont aussi sur la sellette et risquent d'être critiqués, etc. Donc, c'est des positions qui sont quand même assez inconfortables dans ce type de réunion. Et donc, le manager, non, il n'organisait pas, en fait¹³. »

Du côté des travailleurs et des travailleuses, les logiques d'avancement individuel qui régissent les carrières les incitent à se positionner dans des logiques de « *loyalty* »

12. Entretien des auteur-es avec Dorian, salarié, délégué CFDT, Persée, 45 ans, 2023.

13. Entretien des auteur-es avec Laurent, salarié, délégué CFDT, Persée, 56 ans, 2023.

plutôt que de « *voice* » (Hirschman, 1970). Ils sont donc dans l'impossibilité d'émettre des critiques, comme l'explique Dorian qui y a participé :

« L'organisation [du travail], c'est un sujet très, très important et qu'on n'arrive pas à discuter avec les directions. Un salarié ne peut pas mettre en défaut ou discuter ou faire une proposition sur l'organisation à la fois de l'équipe, mais de l'ensemble du projet. Ça ne peut pas. Ce n'est pas entendu¹⁴. »

Ainsi, pour les salarié-es, l'indétermination du dispositif et sa difficile lisibilité entrave leur participation. Ces derniers confondent régulièrement le droit d'expression directe et collective et les commissions sur la qualité de vie au travail pilotés par des élu-es. Managers comme salarié-es préfèrent alors ne pas y perdre du temps.

Ainsi dans ce cas, les expérimentations (des premières réunions) ne se sont pas institutionnalisées, faute d'un double abandon : de la part des managers (pas d'organisation des réunions) et des personnels (qui n'en demandent pas). De la même manière que dans les groupes d'amélioration de la qualité décrits par Lapointe (2001), ces espaces font l'objet d'un désenchantement (quant à l'intérêt d'y participer) et en conséquence d'une désaffection. Les acteurs préfèrent alors reporter leur attention sur les dispositifs de représentation dans une entreprise dans laquelle les travailleurs et les travailleuses sont par ailleurs bien représenté-es par de nombreux syndicats. L'expression directe et collective est *boycottée* au sens où les salarié-es décident de ne pas s'en emparer.

III. Une expression des salarié-es capacitante

La troisième monographie, Apprendre ensemble, est une fédération d'associations du secteur de l'éducation populaire de taille moyenne. Dans ce cas, l'expression des salarié-es est capacitante. Ce cas renvoie à une situation dans laquelle les salarié-es participent aux dispositifs d'expression et disposent des « capacités » (Didry, 2013) de s'exprimer librement. L'accord instituant le droit d'expression directe et collective a été signé en 2020. Il organise les groupes d'expression par pôles (deux fois par an et 2h30 par réunion). Cet accord est, comme dans les deux cas précédents, spécifique et précis. Ce cas est particulièrement intéressant car, dans la plupart des services étudiés, l'expression y est marginale ou boycottée. Il existe pourtant deux services dans lesquels des groupes d'expression sont mis en place et constituent effectivement des espaces d'expression directe et collective pour les salarié-es. Ces situations, même si elles sont peu nombreuses, nous permettent de comprendre quelles sont les conditions organisationnelles, relationnelles et individuelles rendant possible cette pratique.

14. Entretien des auteur-es avec Dorian, salarié, délégué CFDT, Persée, 45 ans, 2023.

III.1. Des collectifs de travail homogènes

La première dimension qui permet une expression directe et collective tient dans la structuration du collectif. Cet établissement est structuré en pôles thématiques, composés d'une petite dizaine de membres, correspondant aux différentes sphères d'activité de la fédération. Les communautés de travail y sont donc très homogènes puisque les membres des pôles partagent le même métier et bénéficient d'une certaine ancienneté. Ils sont donc dans des conditions favorables pour s'associer et faire collectif, renvoyant ainsi à un « pouvoir d'association » (Doellgast *et al.*, 2018). Chloé, une représentante de la direction, nous explique ainsi :

« Notre accord, vraiment, c'est de réunir les gens par ce qu'on appelle "entités de travail". Donc les comptables avec les comptables, les communicants vacances avec les communicants vacances¹⁵... »

Ainsi, même si, comme dans les autres cas, les réunions sont organisées par la direction, elles le sont au sein d'unités cohérentes de travail, entre personnels avec la même culture professionnelle. La taille modérée des équipes produit ainsi les bases propices à la solidarité entre les salarié-es de la confédération.

Par ailleurs, dans cette organisation, et contrairement à la situation rencontrée aux Chrysalides (voir *supra*), les travailleurs et les travailleuses disposent d'une certaine ancienneté et ont donc l'habitude du travail en commun. Cela permet des réunions efficaces consacrées aux enjeux des conditions de travail et de son organisation, qui viennent compléter d'autres réunions d'équipes centrées sur les missions professionnelles et le lien avec les usager-es ainsi que les réunions des instances représentatives du personnel. Dans ce cas, les espaces et les objectifs sont bien distingués par la direction comme par les personnels.

III.2. Des relations de confiance entre le personnel et les encadrant-es

L'accord donne à la direction l'initiative dans la prévision, l'organisation et le déroulé des réunions. Les managers constituent donc le maillon central dans le déploiement de ce dispositif, comme dans nos deux cas précédents. Ce qui est particulièrement intéressant dans ce cas tient dans le fait que l'expression est libérée (capacitante) dans deux services mais pas dans les autres (voir *supra*), à organisation du travail équivalente. Cela nous permet d'insister sur les relations de travail, c'est-à-dire sur le climat de confiance instauré entre les personnels entre eux d'un côté et avec leurs encadrant-es de l'autre. Les salarié-es comme les managers des services concernés décrivent un climat social agréable et non conflictuel et une attention à la participation des travailleurs et travailleuses sous toutes ses formes (directe et indirecte, instituée et informelle). Dans les ser-

15. Entretien des auteur-es avec Chloé, juriste à la direction des relations sociales, Apprendre Ensemble, 34 ans, 2023.

vices où l'expression directe et collective est positivement évaluée par les participant-es, est soulignée la bonne entente entre salarié-es et managers qui permet l'expression de critiques sur le travail, y compris en présence du manager, comme l'explique Chloé :

« C'est un manager qui est dans la bienveillance, et ça se passe bien. Mais je sais aussi qu'il y a des secteurs où le... le manager est un peu controversé, et où ça ne parle pas, et ce n'est pas parce qu'il n'y a pas grand-chose à dire¹⁶. »

Dans ces cas où les managers sont convaincu-es de l'intérêt de libérer la parole au travail et revendiquent une forme de participation au travail, ils et elles se montrent ouvert-es à la critique, quelle porte sur l'organisation du secteur, de la structure ou de l'équipe elle-même. Sophie nous explique ainsi qu'il est possible, dans son service, de s'exprimer sur les difficultés organisationnelles :

« Je me souviens de choses qui portaient sur le collectif, justement, de projets collectifs, le fait... d'avoir des directions plus collectives, au lieu de chacun dans son coin à travailler. Qu'est-ce qu'il pouvait y avoir d'autre ? La pression. C'est un truc qui revenait des anciens, surtout, je me rappelle, un truc sur la gestion des horaires et de la pression¹⁷. »

L'accord prévoit également la remontée des sujets discutés lors de la réunion au manager, et un droit de suite, prenant la forme de réponses écrites et transmises à l'animateur de la réunion. Un-e salarié-e rédige un compte rendu qui est transmis. Ces éléments transmis à l'issue des réunions font effectivement l'objet de réponses de la part du ou de la manager et donnent lieu à des modifications de l'organisation du travail. Ces dimensions relationnelles apparaissent donc comme cumulatives aux dimensions organisationnelles. La bonne entente entre salarié-es dans des environnements communautaires comme la qualité du dialogue et la confiance mutuelle avec les managers sont nécessaires à cette forme d'expression.

III.3. Des ressources individuelles au service du droit d'expression

Lorsque l'organisation et les relations sociales le permettent, comme c'est le cas dans deux services d'Apprendre ensemble, des individus peuvent se mobiliser pour porter la parole collective. Cependant, tous les salarié-es ne sont pas capables d'occuper ce rôle d'animateur ou animatrice de la réunion et de porte-parole du groupe (rédaction du compte rendu) ni même de s'exprimer en réunion. La prise de parole est très inégalement distribuée puisqu'une partie des personnes présentes ne s'expriment pas, en dépit d'une organisation incitative, comme le raconte Eulalie, l'une des participantes :

16. Entretien des auteur-es avec Chloé, juriste à la direction des relations sociales, Apprendre Ensemble, 34 ans, 2023.

17. Entretien des auteur-es avec Sophie, salariée, Apprendre Ensemble, 32 ans, 2023.

« Il y a des gens qui ne se sont pas du tout exprimés, mais c'était leur choix ; d'ailleurs, on a refait un tour de table à la fin, en demandant : "Est-ce que quelqu'un a des choses à rajouter ?" Bon voilà, il y a des gens qui se sont pas du tout manifestés, mais ça, c'est... la personnalité de chacun, comme partout, il y a des gens qui parlent plus, des gens qui parlent moins. C'était plutôt bien organisé, ça, ce n'était pas trop la cacophonie¹⁸. »

Ceux et celles qui occupent les positions dominantes disposent de ressources préalables permettant de jouer le rôle de *leader* d'opinion. C'est ce que nous avons pu constater dans les groupes d'expression. Les membres prenant à leur compte la structuration des discussions sont souvent des acteurs qui par leur ancienneté connaissent bien leur structure et manifestent à leur égard un « attachement ». Ainsi, dans le groupe d'expression qui a été le plus fructueux (densité des échanges et des remontées vers la direction), l'animation a été assurée par Eulalie, une participante également très engagée dans la structure avec plus de 10 ans d'ancienneté :

« Alors moi, pour tout vous dire, donc j'ai tapé le compte rendu dans les jours qui ont suivi, je ne me souviens plus exactement, que j'ai envoyé à toutes les personnes présentes, en leur demandant bien de relire, de corriger d'éventuels... enfin, des choses que j'aurais peut-être mal entendues, mal comprises, et de rajouter aussi des choses s'ils le souhaitent, quoi, enfin voilà, c'est le... tout le monde y a participé, donc... Moi, j'ai formulé d'une certaine façon, mais chacun était libre de revenir dessus. Voilà, une fois que ça avait été validé, on l'a envoyé à la direction¹⁹. »

Cette troisième dimension se cumule donc aux premières : en plus d'une organisation du travail favorable et d'une confiance entre collègues et avec les managers, ce dispositif nécessite pour être mis en œuvre des individus en charge de les investir et de les animer.

Dans ce troisième cas, les groupes d'expression donnent lieu simultanément à l'élaboration d'une critique de l'organisation du travail et à l'expérimentation d'une forme de solidarité intrinsèquement liée à la capacité de délibérer sur le travail et en penser les transformations. Il nous permet de dresser un troisième usage de l'expression directe et collective qui est *capacitante* dans le sens où les salarié-es disposent des capacités nécessaires à faire entendre leur voix. Cette capacité s'opère en complément des réunions des instances de représentation des salarié-es dont les échanges sont alimentés par les informations issues de ces groupes d'expression.

18. Entretien des auteur-es avec Eulalie, salariée, Apprendre Ensemble, 35 ans, 2023.

19. *Ibid.*

Tableau 2 - Synthèse des résultats

Cas référence	Description du processus	Organisation du travail	Relations de travail	Ressources individuelles	Usage de l'expression des salarié-es
Chrysalides	Participation et contenu des échanges limités	Organisation saturée, intensification du travail	Direction favorable à l'écoute mais sans donner de suite	Ethos de la participation	Marginal
Persée	Non-participation et retour à la logique représentative (indirecte)	Organisation éclatée	Management centré sur la productivité et l'efficacité peu ouvert aux remontées d'information	Logique de mise en concurrence entre individus	Boycotté
Apprendre ensemble	Délibération collective de qualité	Organisation de petite taille, collectif solidaire et ancien	Climat social favorable, ouverture de la direction aux échanges	Figure charismatique, organisateur, leader et passeur	Capacitant

Conclusion

Notre enquête permet ainsi de décrire l'influence de trois dimensions pour comprendre le droit d'expression directe et collective des salarié-es en pratiques. Nous montrons tout d'abord que les dispositifs d'expression directe sont, comme ceux de la représentation des salarié-es, tributaires de l'organisation du travail qui génère des collectifs homogènes et inclusifs ou au contraire des collectifs hétérogènes et exclusifs en fonction des logiques de recrutement de main-d'œuvre. En ce qui concerne les dimensions relationnelles, nous mettons en avant comment les identités managériales et les conceptions que les managers ont de la place et du rôle des salarié-es dans l'entreprise influencent les possibilités même d'une expression au travail. L'expression n'est finalement rendue possible que dans une situation où, au-delà d'un management participatif de façade, les managers sont convaincus de l'expertise des salarié-es sur leur travail et ne les réduisent pas à un facteur de production ou à un être sensible à contenter. Notre recherche met enfin en avant la manière dont les ressources individuelles (capacité à prendre la parole, bénéfice d'une protection individuelle) sont également nécessaires pour que les salarié-es puissent s'exprimer. Nos cas permettent en outre d'analyser l'articulation de ces trois dimensions, alors qu'elles sont souvent pensées de manière séparée dans les recherches. Nous montrons la complémentarité entre les dimensions. Pour le

dire autrement, dans le cas où l'expression collective est effective, trois conditions se cumulent : une organisation homogène, un management démocratique et des individus engagés. En revanche, il semble qu'une organisation éclatée ou un management autocratique suffisent à empêcher l'expression directe et collective. De même, la présence d'individus en capacité de s'engager ne paraît pas suffire pour que l'expression soit déployée. Celle-ci est portée par ces individus dans un contexte organisationnel et relationnel ouvert. C'est seulement dans ce cas que des individus, disposant par ailleurs de capitaux préalables, semblent pouvoir s'en saisir.

Cette enquête sur les conditions de possibilité d'une expression des salarié-es capacitante nous paraît tout à fait utile dans un contexte où un dispositif relativement proche, le « dialogue professionnel », est envisagée depuis une dizaine d'années par les partenaires sociaux comme une manière de rénover et de compléter un « dialogue social » qui serait ralenti ou « sous contrôle » (Giraud, Péliasse, 2024). Ce dialogue direct, qui consiste à organiser des espaces d'échanges entre les salarié-es sur le lieu et pendant les temps du travail sur la qualité et l'organisation du travail, a été plusieurs fois comparé au dispositif d'expression directe et collective que nous avons analysé. Dans le rapport²⁰ qui a fait suite aux Assises du travail (2023), ces deux notions (expression directe et collective et dialogue professionnel) sont d'ailleurs utilisées comme synonymes. Alors que ce dispositif est plébiscité et que des chercheur-es participent à son déploiement dans des entreprises²¹, il nous semble impératif de poursuivre ce bilan de l'existant de manière à réfléchir aux possibilités et aux conditions de ces formes variées d'expression directe.

20. S.Thiery et J.-D. Senard, « Reconsidérer le travail », Rapport des garants des Assises du travail au ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion, avril 2023, <https://bit.ly/47bBISO>.

21. Nous pensons notamment au « Référentiel de dialogue professionnel sur la qualité du travail », proposé par l'équipe de Clot en 2025 ou aux propositions formulées par Coutrot et Perez (2024).

Références bibliographiques

- Allal A., Yon K. (2020), « Citoyennetés industrielles, (in)soumissions ouvrières et formes du lien syndical : pour une sociologie politique des relations de travail », *Critique internationale*, vol. 87, n° 2, p. 15-32, <https://doi.org/10.3917/crii.087.0015>.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019), « Jeunes et engagements au travail : une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 82, p. 7-25, <https://doi.org/10.3917/agora.082.0007>.
- Borzeix A., Charles J., Zimmermann B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, p. 1-19, <https://doi.org/10.4000/sdt.1770>.
- Boullier C., Ruffier C. (2021), « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? », *Mouvements*, vol. 106, n° 2, p. 145-152, <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0145>.
- Chappe V.-A., Denis J.-M., Guillaume C., Pochic S. (2019), *La fin des discriminations syndicales ? Luttés judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- Cottin-Marx S., Mylondo B. (2024), *Travailler sans patron : mettre en pratique l'économie sociale et solidaire*, Paris, Gallimard.
- Coutant H. (2021), « Lost in the matrix: Rationalisations en tension pour les ingénieurs aéronautiques », *L'Année sociologique*, vol. 71, n° 1, p. 163-191, <https://doi.org/10.3917/anso.211.0163>.
- Coutrot T., Perez C. (2024), « Instaurer un droit des salariés d'avoir leur "mot à dire" sur leur travail », *La Vie des idées*, 13 septembre, <https://bit.ly/3MVZXa9>.
- Coutu M., Murray G. (2005), « La citoyenneté au travail ? Une introduction », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n° 4, p. 601-630, <https://doi.org/10.7202/012337ar>.
- Coutu M., Murray G. (2010), *Travail et citoyenneté : quel avenir ?*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Didry C. (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 3, p. 537-566, <https://doi.org/10.3917/rfs.543.0537>.

- Didry C. (2021), « Du mot à la chose : le travail (dé)construit par le droit ? Du travail normatif à la normativité du travail », *L'Homme & La Société*, n° 212, p. 127-167, <https://doi.org/10.3917/lhs.212.0127>.
- Doellgast V., Lillie N., Pulignano V. (eds.) (2018), *Reconstructing Solidarity*, vol. 1, Oxford, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/oso/9780198791843.001.0001>.
- Dupuy C. (2024), « Délimiter la communauté de travail. Mises en pratique et controverses autour du principe de l'égalité de traitement », *Droit et Société*, vol. 118, n° 3, p. 575-594, <https://doi.org/10.3917/drs1.118.0575>.
- Dupuy C., Louvion A., Simha J. (2024), *L'expression directe et collective en entreprise : des chiffres aux pratiques*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFTC, juin, <https://bit.ly/47RfAGP>.
- Dupuy C., Louvion A., Simha J. (2025), « Une démocratie au travail est-elle possible ? Le droit d'expression directe et collective en pratiques », *Connaissance de l'emploi*, n° 206, Le Cnam CEET, avril, <https://bit.ly/4rFfAko>.
- Dupuy C., Simha J. (2023), « “Au plus près du terrain ?” De la décentralisation des régulations à la concentration des pouvoirs », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 37-52.
- Gibard W., Lebas C. (2025), *Défendre les travailleur-euses en gérant les entreprises ? Quand syndicats et coopératives se rencontrent*, Bordeaux, Le Bord de l'eau.
- Giraud B., Pélisse J. (2024), *Le dialogue social sous contrôle*, Paris, Puf.
- Graeber D. (2015), *Bureaucratie*, Paris, Les liens qui libèrent.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard, Harvard University Press.
- Lapointe P.-A. (2001), « Partenariat, avec ou sans démocratie », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, p. 244-278, <https://doi.org/10.7202/000024ar>.
- Le Goff J. (2019), *Du silence à la parole : une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, PUR.
- Léonard E., Taskin L. (2024), « “Human resource management and the worker”: Employee voice in management », *Transfer*, vol. 30, n° 2, p. 127-142, <https://doi.org/10.1177/10242589241260955>.

- Pek S. (2019), « Rekindling union democracy through the use of sortition », *Journal of Business Ethics*, vol. 155, n° 4, p. 1033-1051, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3526-2>.
- Pochic S., Bory A. (2014), « Expériences de pertes d'emploi : la crise vue d'en bas : introduction », *Travail et Emploi*, vol. 138, n° 2, p. 5-18, <https://doi.org/10.4000/travailemloi.6323>.
- Séchaud S., Volkoff S. (1985), « Trois ans d'essai », *Travail et Emploi*, n° 24, p. 7-12, <https://bit.ly/4bCvDJU>.
- Taskin L., Dietrich A. (2024), *Management humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, 3^e éd., Paris, De Boeck.
- Thèvenot N., Devetter F.-X., Geymond M., Perez C., Perraudin C., Valentin J. (2023), « Face à l'écclatement des entreprises, une représentation collective mise en défaut : une analyse à partir de l'enquête REPONSE 2017 », *La Revue de l'IRES*, n° 107-108, p. 13-40, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/03/R107-108_2.pdf.
- Thomas A. (2015), *Les frontières de la solidarité. Les syndicats et les immigrés au coeur de l'Europe*, Rennes, PUR.
- Tricoit J.-P. (2023), « Créer un droit d'expression », *Le Droit ouvrier*, vol. 897, n° 5, p. 266-270, <https://doi.org/10.3917/drou.897.0266>.
- Voss K. (2010), « Dilemmes démocratiques : Démocratie syndicale et renouveau syndical », *La Revue de l'IRES*, n° 65, p. 87-107, <https://goo.gl/gPF5oD>, article initialement paru en version anglaise dans la revue *Transfer*.
- Willemez L. (2017), *Le travail dans son droit : sociologie historique du droit du travail en France, 1892-2017*, Paris, LGDJ.

Paradoxes, contradictions et dilemmes du développement syndical : le cas de la CFDT

Kenshin NAKANO, Frédéric REY et Mariame TIGHANIMINE

Une étude menée auprès de la CFDT (2022-2023) explore la notion de développement syndical. Bien que considéré par la plupart des responsables de l'organisation comme une nécessité pour sa survie, le développement semble encore rester une notion ambiguë, discutée et parfois même contestée sur le terrain. De fait, la notion se prête à de multiples interprétations et appropriations. Si certain·es considèrent le développement comme une affaire de spécialistes et d'expert·es nécessitant des méthodes spécifiques, d'autres le conçoivent comme une composante parmi d'autres, intégrée par définition à toute pratique syndicale. Mais au-delà de ces divergences, il apparaît que la notion de développement joue surtout un rôle central dans la dynamique syndicale : elle stimule l'innovation syndicale et renforce les liens collectifs.

A study carried out at the CFDT - the French Democratic Confederation of Labour - in 2022-2023 explores the idea of trade union development. Though considered by most of the organisation's management as necessary to its survival, development seems to remain an ambiguous concept, debated and even sometimes contested in the field. In fact, the concept lends itself to a number of interpretations and appropriations. While some consider development to be a matter for specialists and experts, requiring specific methods, others see it as one component among many, included by definition in any trade union practice. But over and above these differences of opinion, it appears that the concept of development plays a role first and foremost in the union dynamic: it stimulates trade union innovation and reinforces collective ties.

Kenshin Nakano est doctorant en sociologie, Université d'Aix-Marseille, Lest ; Frédéric Rey est professeur des universités en sociologie, Cnam-Lise ; Mariame Tighanimine est doctorante en sociologie, Cnam-Lise.

Le « développement syndical », parfois appelé « syndicalisation » ou « développement de l'adhésion » a tout du « mot valise ». En France, la notion paraît à la fois incontournable, relativement mal définie, et très diversement déclinée sur le terrain. De prime abord, elle a trait aux enjeux d'adhésion, à l'idée d'augmenter le nombre, de « faire des adhérent·es » « d'amener d'autres salarié·es à (...) rejoindre » l'organisation (Guillaume, Pochic, 2009:35,43), d'imaginer « un projet de société susceptible d'entraîner l'adhésion » (Piotet, 2009:23). Le développement syndical serait donc d'abord un chiffre.

Pour mieux comprendre cette conception quasi comptable du développement, nous pouvons la replacer dans le contexte bien particulier des relations professionnelles françaises. En France, le taux de syndicalisation s'est stabilisé depuis plus d'un demi-siècle à un niveau historiquement bas, aux alentours de 10 % de la population active (Pignoni, 2023). Ce chiffre fait de la France l'un des pays les moins syndiqués de l'OCDE. Dans ce contexte, la décision de se syndiquer relève davantage de l'exception que de la norme, et cela est encore plus vrai pour les jeunes, les précaires, les salarié·es des petites entreprises. Les entreprises du secteur privé comptent environ 310 000 salarié·es élu·es dans des comités sociaux et économiques (CSE) (Michel, Pignoni, 2024), auquel·les s'ajoutent environ 96 000 délégué·es désigné·es par les organisations syndicales (Pignoni, 2019). Globalement, en 2023, il y aurait « 601 000 salariés, soit environ 6 % des effectifs des établissements privés de plus de 10 salariés, [qui] exercent un mandat d'élu ou de délégué syndical » (Pignoni, 2025). Enfin, la Dares rappelle que si, en « 2020, 41,4 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole (...) sont couvertes par au moins une instance représentative du personnel », la proportion d'entreprises couvertes par une délégation syndicale a reculé de 2,6 points de pourcentage entre 2018 et 2020 pour s'établir à moins de 10 % (Pignoni, 2022)¹. En termes d'adhésions syndicales, le syndicalisme français marque donc le pas et présente des fragilités qui affaiblissent sa position dans le système de relations professionnelles, dans ses rapports de force avec ses interlocuteurs patronaux et publics.

Bien que ces données reposent sur des sources qui méritent d'être interrogées², et ne résument pas à elles seules la force et la vitalité des organisations syndicales (Metten, 2021 ; Visser, 2019), elles restent considérées comme des indicateurs incontournables de leur état de santé (Andolfatto, 2013 ; Andolfatto, Labbé, 2021 ; Crouch, 2017 ; Reynaud, 1966). Selon l'Institut syndical européen (European Trade Union Institute, ETUI), « lorsque l'on observe la puissance des syndicats, le point de départ

1. Dans la fonction publique, les données sont moins fréquemment mises à jour. Le secteur public reste cependant traditionnellement plus syndiqué que le privé (Pignoni, 2016).

2. La mesure même des effectifs et le décompte des adhérent·es a toujours suscité des réserves parmi les expert·es des mondes syndicaux qui se sont intéressé·es à ce sujet (Andolfatto, Labbé, 2021 ; Bévort, 1995 ; Visser, OECD, 2021).

est le niveau de densité syndicale, définie comme la proportion de salariés qui sont membres d'une organisation syndicale ». La littérature consacrée à la crise du syndicalisme dans les années 1980 évoquait aussi, systématiquement, la baisse historique du taux de syndicalisation comme la marque la plus visible et spectaculaire de son affaiblissement (Labbé, Courtois, 2001 ; Mouriaux, 1998 ; Rosanvallon, 1988 ; Tixier, 1992). Évoquant la fin des années 1970, Piotet rappelle que « la crise se lit désormais au premier chef sous le registre du nombre des adhérents » (Piotet, 2009:4). Plus récemment, les rapports de la Confédération syndicale internationale (CSI) sur l'état du droit social dans le monde s'alarment des baisses généralisées et continues des taux de syndicalisation (International Trade Union Confederation, 2025). Les organisations syndicales elles-mêmes suivent de très près l'évolution de leurs effectifs et en font un marqueur de leur force, de la pertinence de leur modèle de syndicalisme, de leur capacité à convaincre et à mobiliser, de leur représentativité des mondes du travail et de leur indépendance financière.

Dans ce contexte de crise et d'affaiblissement chronique, la notion de développement s'est superposée, voire confondue, avec le chiffre des adhésions. Développer consiste alors, d'abord et avant tout, à « faire des adhérent-es ». Cette approche semble bien partagée à la CFDT même si elle n'échappe pas aux critiques et aux remises en question. Du côté des recherches académiques, les travaux consacrés au « renouveau syndical » (*union renewal*, *union revival*) et à la « resyndicalisation » (Haiven, 2006 ; Hege *et al.*, 2011 ; Murray, 2017 ; Nizzoli, 2017) abordent également le développement du point de vue la capacité des organisations à stopper l'hémorragie de leurs adhérent-es, ou à faire adhérer de nouvelles catégories de travailleurs et travailleuses. Pour autant, derrière cette apparente simplicité se cache une grande complexité. En effet, *en pratiques*, de nombreuses questions demeurent et notamment celles des moyens et des méthodes : comment faire adhérer ? En 2022-2023, les réponses de responsables cédétistes interrogé-es sur ce point sont apparues si différentes et variées qu'elles empêchent de délimiter clairement le périmètre des (bonnes) pratiques de développement syndical. Notre enquête montre donc qu'il existe encore dans l'organisation des décalages, des contradictions, voire des dilemmes vis-à-vis du développement syndical. Tous ne sont pas nouveaux : certains avaient déjà été identifiés dans des travaux antérieurs, comme ceux de Piotet qui montraient, dans les années 1990, combien la question du développement syndical à la CGT ne faisait pas consensus dans l'organisation (Piotet, 2011 ; Piotet *et al.*, 1994). Dans les années 2000, Guillaume et Pochic rappelaient l'importance du sujet pour la CFDT (Guillaume, Pochic, 2009) tout en mettant en évidence, à partir d'une analyse des archives confédérales et d'enquêtes dans les fédérations de la fonction publique territoriale (Interco) et de la métallurgie (FGMM), les « difficultés et résistances » d'appropriation, en pratique, de ces politiques (Guillaume, Pochic, 2014). Bérour pointait les dilemmes et tensions auxquels les équipes étaient confrontées sur le terrain, au travers de l'étude des

stratégies de la CGT en direction de travailleurs et travailleuses précaires d'un site de construction automobile et d'un centre commercial (Bérout, 2009). Les catégories éloignées du syndicalisme – salarié·es des très petites et petites entreprises, travailleurs et travailleuses jeunes, racisé·es, précaires, des plateformes – sont d'ailleurs particulièrement intéressantes pour étudier les difficultés (et parfois les impasses) des stratégies syndicales d'expansion vers des « déserts syndicaux »³ (Bérout *et al.*, 2018, 2019a, 2019b ; Borisova *et al.*, 2014 ; Bouffartigue, 2008 ; Denis, 2008 ; Dirringer, Nizzoli, 2022 ; Nizzoli, 2015, 2024 ; Rey, 2014 ; Trenta, 2022 ; Vourc'h, de Rudder, 2006). Des travaux récents se sont aussi intéressés aux stratégies d'*organizing*. Ils révèlent des errements similaires à ceux constatés vis-à-vis des politiques plus classiques de développement, avec des rapports ambivalents des militant·es et des déclinaisons variables en pratiques (Freyssinet, 2017 ; Yon, 2024).

Aujourd'hui donc, les défis demeurent (Visser, 2019, 2023). La Confédération européenne des syndicats (CES) a identifié « le renouveau syndical et une syndicalisation accrue » comme une « priorité clé » de son congrès de Berlin en 2023, et a adopté en mars 2025 une « Feuille de route pour la création d'une centrale de renouveau syndical » (Berthiaume, 2025). Hier comme aujourd'hui, le développement syndical s'impose encore comme un sujet incontournable pour les organisations elles-mêmes, et plus largement pour le bon fonctionnement de la démocratie sociale⁴. Notre enquête consacrée aux « bonnes pratiques » de développement syndical à la CFDT, réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires en 2022-2023, montre que la notion reste cependant ambiguë et renvoie à des usages variés (voir l'encadré).

La première partie de l'article s'intéresse à ces paradoxes du développement dans leurs principes, en montrant à la fois la diversité de ses définitions et les rapports contrastés que les syndicalistes entretiennent avec elles (I). La deuxième partie revient sur quatre dilemmes et obstacles auxquels les militant·es sont confronté·es en pratiques (II). La troisième partie s'intéresse à la place et au sens du développement syndical dans l'organisation en abordant la question de sa mesure et de l'évaluation de ses effets (III).

3. Frege et Kelly ont proposé une distinction intéressante en distinguant les « stratégies d'expansion » et les « stratégies de consolidation », selon que les organisations se déploient en direction de déserts syndicaux, ou au contraire qu'elles se concentrent sur les bastions militants déjà bien établis (Frege, Kelly, 2004).

4. Si l'on en croit les nombreux rapports consacrés à ce sujet, les défis contemporains nécessiteraient des acteurs sociaux forts et représentatifs capables de produire un « dialogue social de qualité » (Aurelli, Gautier, 2006 ; Bérille, Pilliard, 2016 ; BIT, 2022 ; Combexelle, 2015 ; Hadas-Lebel, 2006).

Encadré - « Semer... et récolter ? » : une étude de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT sur les pratiques de développement syndical

En 2021, la CFDT commande au laboratoire Lise (UMR 3320) une étude consacrée aux bonnes pratiques de développement syndical (SyndiDEV) dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires. Elle s'inscrit dans la continuité d'une histoire riche et ancienne de l'organisation vis-à-vis de ce sujet. Pour accompagner les réflexions de l'organisation, l'étude SyndiDEV a donc pour objectif d'identifier les bonnes pratiques de développement. Réalisée par trois sociologues (Kenshin Nakano, du laboratoire Lest à l'Université d'Aix-Marseille, Mariame Tighanimine et Frédéric Rey du laboratoire Lise du Cnam à Paris), cette enquête s'appuie sur cinquante entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables du développement syndical de la CFDT¹, de secrétaires généraux de structures, de militant·es de syndicats et de sections d'entreprise. Plus précisément, une première série de sept entretiens a été réalisée auprès de responsables confédéraux, régionaux et fédéraux concerné·es par le dossier « développement ». Ces entretiens permettent de saisir les enjeux à un haut niveau de responsabilité dans l'organisation, en faisant l'hypothèse que les conceptions du développement portées par ces responsables orientent et donc éclairent les pratiques sur le terrain. Des entretiens ont ensuite été réalisés auprès de deux populations plus spécifiques proposées par la CFDT : les « jeunes » (8 entretiens à l'union confédérale des cadres UCC, à l'UTI de la Marne, dans les Hauts-de-France, dans les fédérations F3C et PSTE, ainsi qu'à Pôle emploi), et les « cadres » (6 entretiens à l'UCC, dans le groupe de développement ACDC, à la fédération FGMM, à la CFE-CFC ainsi que deux séquences d'observations de réunions d'équipe et de formation au développement « cadres »). Deux thèmes complémentaires ont été proposés par l'équipe de recherche : celui des réseaux sociaux et de leurs usages dans les pratiques de développement de la CFDT, et celui des stratégies de développement de la CFDT auprès des « livreurs à vélo des plateformes », une catégorie de travailleurs ultra précarisés et soumis aux logiques des algorithmes et des applis. 14 entretiens ont été réalisés sur la thématique des réseaux sociaux, et 14 entretiens sur celle des travailleurs des plateformes et de la livraison à vélo. En plus des entretiens, les archives confédérales et les réseaux sociaux ont également fait l'objet d'une analyse en tant que sources primaires illustrant les rapports de l'organisation au sujet. Cette recherche a donné lieu à la publication d'un rapport et d'une synthèse disponibles en ligne².

1. L'étude des archives confédérales, présentées dans le rapport complet de l'étude « Semer... et récolter », permet de situer la création d'une fonction de « responsables du développement » au début des années 1980. En 1985, au congrès de Bordeaux, de nouvelles pratiques sont imaginées pour limiter les dégâts de la désyndicalisation : amélioration du collectage, rôle du trésorier, suivi des adhérent·es et proposition plus systématique de l'adhésion aux salarié·es, offre de services renforcée, création d'une fonction d'accueil des adhérent·es isolé·es, « sensibilisation systématique des instances syndicales à ce problème par le Groupe d'action pour la syndicalisation (GAPS) », et mise en place de « responsables développement »...

2. <https://ires.fr/publications/cfdt/semer-et-recolter-le-developpement-syndical-a-la-cfdt/>.

I. Paradoxes dans les principes

Si l'ambition de développer le nombre d'adhérent-es est clairement affichée, la définition du développement elle-même n'est jamais véritablement précisée, ce qui laisse ouverte la possibilité d'interprétations et appropriations variées, parfois contradictoires (I.1). De façon plus surprenante, il apparaît lors des échanges avec les responsables et militant-es interviewé-es que tous et toutes ne partagent pas l'ambition du développement, lorsqu'il est réduit à la seule perspective de l'augmentation du nombre des adhérent-es (I.2).

I.1. Une notion toujours floue, pour une ambition claire

Comme le rappellent les archives des congrès confédéraux de la CFDT, l'augmentation du nombre d'adhérent-es est un objectif que l'organisation s'est toujours fixé de façon volontariste. Malgré cela, les responsables et militant-es interviewé-es nous ont présenté des définitions différentes et parfois contradictoires de la notion. Guillaume et Pochic écrivaient déjà, à la fin des années 2000, que « cette politique volontariste “top-down” impulsée par la confédération [allait] avoir des effets indéniables mais contrastés, signe d'une appropriation inégale suivant les militants » (Guillaume, Pochic, 2009:39). L'une des explications de cette diversité tient au fait que la notion renvoie aujourd'hui encore à des pratiques syndicales plurielles, plus ou moins formalisées, conduisant à des résultats plus ou moins visibles et immédiats⁵. Les réponses des responsables interviewé-es créent un continuum de pratiques, qui couvrent un spectre allant d'une définition clairement délimitée et restrictive qui limite (et réduit) le développement aux seules actions labellisées par l'organisation à une définition plus extensive et floue qui associe (et dilue) le développement dans toute action syndicale.

Pour la recherche SyndiDEV, la définition restrictive est la plus opérationnelle puisqu'elle permet d'identifier rapidement les pratiques de développement. En revanche, elle invisibilise et évacue toutes les actions qui ne sont pas officiellement définies comme telles par l'organisation. Les archives des congrès confédéraux de la CFDT montrent que ces actions labellisées « développement » visent généralement une hausse des adhésions pour des catégories précises comme les jeunes, les cadres, les salarié-es des petites entreprises, les saisonnier-es ou les personnes travaillant dans des secteurs ou des territoires spécifiques. Elles s'accompagnent souvent d'une étape de formalisation – parfois d'une contractualisation – précisant les modalités et les moyens de mise en œuvre, les objectifs fixés et les résultats attendus. En 2022-2023, plusieurs opérations de ce type sont en cours, qu'il s'agisse de « Challenges », de « Grand Boost » ou d'opérations « Coup d'Boost » qui mobilisent des équipes syndicales pour des actions ponctuelles et ciblées

5. Le titre que nous avons choisi pour l'étude de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT – « Semer... et récolter ? » – traduit cette incertitude.

sur le terrain. Au niveau des fédérations et des territoires, des campagnes sont menées pour susciter et entretenir des dynamiques de développement de l'adhésion, comme la campagne « Faire adhérer pour gagner – FAPG » ou les « Actions ciblées pour le développement des cadres – AC/DC ». Ces campagnes sont réalisées et encadrées par des équipes préparées pour l'occasion, impliquent des référent·es, s'accompagnent de formations dédiées (comme la formation « proposer l'adhésion »), utilisent des diagnostics territoriaux... Elles constituent un premier ensemble de pratiques explicitement pensées pour l'adhésion : « aller chercher l'adhésion », « capter de nouveaux adhérents », « avoir plus d'adhérents »... Parmi les entretiens réalisés, des responsables CFDT témoignent de cette conception « restrictive » du développement, en le présentant de façon pragmatique, directe et quasi « professionnelle » :

« Alors, je vais être hyper classique dans ma réponse. Pour moi, c'est deux étapes, le développement, c'est d'abord aller chercher l'adhésion, et quand on dit l'adhésion, c'est bien adhérer à quelque chose et à un état d'esprit. Donc c'est pour ça qu'il faut d'abord travailler sur ce qu'on met en vitrine, et ce qu'on met en avant : plutôt que de proposer l'adhésion comme ça, bien travailler sur notre vitrine – je suis commercial, d'origine. (...). Et l'autre pan, c'est comment on fait pour les garder⁶. »

« C'est le fait d'aller capter de nouveaux adhérents. Donc c'est capter un nouveau public⁷. »

« Moi, le développement, c'est faire en sorte qu'on ait plus d'adhérents pour pouvoir être plus nombreux, plus forts, c'est notre slogan de base, pour pouvoir faire passer nos idées et pouvoir discuter, avoir ce syndicalisme de proposition qui fait notre différence par rapport aux autres OS [organisations syndicales]⁸. »

Cependant, la limitation du développement aux seules pratiques labellisées comme telles montre rapidement ses limites. Lors des entretiens, plusieurs responsables et militant·es s'affranchissaient de cette définition restrictive pour proposer la leur, bien plus ouverte, dans laquelle le développement syndical ne se limite plus aux seules actions labellisées « développement ». À l'extrême, toute action syndicale, même la plus anodine et la plus éloignée de l'adhésion, pourrait (ou devrait) alors être considérée comme une pratique de développement dans la mesure où elle pourrait contribuer, directement ou indirectement, dans l'immédiat ou de façon différée, à conduire à une adhésion. Ainsi, lors de nos entretiens, des responsables fédéraux et régionaux nous ont parlé d'actions syndicales pour lesquelles l'adhésion pourrait être un résultat, sans en être

6. Entretien des auteur·es avec le responsable fédéral en charge du dossier développement, ancien conseiller commercial dans le secteur des télécommunications, décembre 2022.

7. Entretien des auteur·es avec une secrétaire générale de fédération, ancienne salariée service public de l'emploi, septembre 2022.

8. Entretien des auteur·es avec deux responsables du développement dans une UTI, commerciale du groupe La Poste (F3C) et responsable vie scolaire (Fédération de l'enseignement privé, FEP), septembre 2022.

l'unique finalité, ni même la principale : campagnes annuelles de rencontre « Réponses à emporter » sur le terrain⁹, événements spéciaux (Working Time Festival), « Forums pour l'emploi », actions de visibilité dans les lieux touristiques et les zones d'activités, initiatives en direction des jeunes – lycées professionnels, apprenti-es – ou de publics précaires comme les saisonnier-es, dispositifs innovants pour soutenir les équipes syndicales (dispositif ARC – accompagnement, ressources, conseil), communication et valorisation des actions collectives et des négociations, pratiques quotidiennes de proximité et entretien des liens de confiance avec les salarié-es sur les lieux de travail. En somme, au fil des échanges, il apparaît que toute action syndicale, toute décision d'organisation, toute initiative – des positions confédérales exprimées au plan national, jusqu'aux poignées de main dans les ateliers et les services –, contribue d'une manière ou d'une autre au rayonnement de la CFDT et donc à l'effort de développement. Dans cet esprit, les pratiques de développement englobent l'ensemble de l'action syndicale et se confondent avec elles. Plusieurs responsables nous ont partagés cette conception très large, qui mêlent enjeux de communication, négociation collective, création de réseaux, fait de « semer des valeurs » :

« OK, alors [pour] moi, le développement, c'est plutôt créer un réseau, c'est échanger (...) Il y a deux méthodes de développement qui peuvent être associées : les bonnes pratiques de développement qui génèrent du développement, et une fois que tu te développes, la communication sur des enjeux de négociation dans les entreprises, qui génère également du développement¹⁰. »

« Ce n'est pas forcément de faire de l'adhésion tout de suite, c'est-à-dire que c'est semer les valeurs de la CFDT. Si on ne sème pas les valeurs, on restera sur de l'adhésion conjoncturelle, c'est-à-dire que j'ai une emmerde, j'adhère, quand je n'ai plus d'emmerdes, je désadhère (...) Toute action syndicale fait partie du développement. En fait, pour moi, tout ce qui est action syndicale égale développement parce que notre cœur de métier, c'est le travail et l'action syndicale, et notre objectif principal, c'est le développement, donc tout ce qu'on fait doit aboutir à du développement¹¹. »

Ainsi, en dépit des décennies de réflexions et de communications sur le sujet qui pourraient laisser croire à une définition partagée du développement, une grande variété d'approches persiste encore sur le terrain. Elles peuvent être positionnées sur un axe allant des conceptions les plus restrictives aux conceptions les plus ouvertes du

9. Les opérations « Réponse à emporter » se déroulent sur plusieurs jours, chaque année, dans toute la France. En 2024, elles ont eu lieu les 24, 25 et 26 septembre. Durant ces trois jours, les militant-es cédétistes ont été mobilisé-es « pour aller à votre rencontre, travailleurs et travailleuses, quel que soit [leur] métier, [leur] statut ou [leur] zone géographique, pour répondre à [leurs] questions sur leur travail » (cfdt.fr).

10. Entretien des auteur-es avec une responsable UCC et élue dans un comité social et économique (CSE), cadre commerciale, secteur logistique, novembre 2022.

11. Entretien des auteur-es avec deux responsables du développement dans une UTI, commerciale du groupe La Poste (F3C) et responsable vie scolaire (Fédération de l'enseignement privé, FEP), septembre 2022.

développement. Dans le même esprit, un second constat porte sur une autre « fausse évidence » : lors de nos entretiens, il est apparu qu'en dépit des discours consacrant la nécessité impérieuse du développement, ce dernier ne fait toujours pas l'unanimité. Comment expliquer que des collectifs et des équipes puissent ignorer voire rejeter les nombreux arguments avancés depuis plus d'un demi-siècle en faveur du développement ?

1.2. Une évidence qui n'en est pas une

Le deuxième constat de notre enquête porte sur les rapports ambivalents que les responsables et militant·es interviewé·es entretiennent avec le principe même du développement. Alors que les textes des congrès confédéraux montrent que l'organisation a toujours fortement encouragé et soutenu le développement – généralement défini et mesuré en nombre supplémentaire d'adhérent·es –, il apparaît que sur le terrain, cette importance peut être relativisée, parfois contestée. Nous retrouvons ici certains des enseignements tirés par Piotet de son étude de la CGT à la fin des années 2000, lorsque des enseignant·es CGT d'un lycée du Sud-Ouest lui répondent, à propos des « politiques volontaristes de développement de la syndicalisation », qu'ils ne sont pas « des marchands de soupe ! » (Piotet, 2009:85). La mise à distance d'un développement perçu exclusivement au prisme du chiffre de nouveaux et nouvelles adhérent·es engrangé·es s'exprime également à la CFDT. Il est difficile de savoir dans quelle proportion les responsables et militant·es cédétistes prennent leurs distances avec cette approche – un sondage représentatif pourrait répondre à cette question.

Les arguments en faveur du développement des adhésions sont pourtant anciens, nombreux et convaincants : il permet une meilleure connaissance par l'organisation de toutes les réalités du travail, une représentation du travail sous toutes ses formes et pour toutes les catégories de travailleurs et travailleuses, un nombre plus élevé d'adhérent·es et de militant·es susceptibles de contribuer au travail syndical et au renouvellement des équipes, un vivier plus important pour repérer les futurs responsables, une plus grande indépendance financière. Au regard de toutes ces (bonnes) raisons, le développement devrait logiquement s'imposer comme une évidence. C'est d'ailleurs le cas de plusieurs responsables interviewé·es lors de notre enquête, qui nous confirment la nécessité d'accroître les adhésions :

« [Le développement est une question] de présence, de légitimité et il ne faut pas se le dire autrement, de survie aussi, parce que c'est les adhérents qui font qu'on a du droit syndical derrière, qu'on a une représentativité, qu'on peut travailler. Si on n'a pas d'adhérents, on a moins de moyens, on est moins présent. Donc après ça... Parce que nous, on est sur un syndicalisme d'adhérents au niveau de la CFDT : si on n'a pas d'adhérents, on n'existe pas. (...) Donc si on ne trouve pas du renouvellement militant et du renouvellement adhérent, parce que militant et adhérent, ce n'est quand même pas la même chose, on est mort. (...) Quand on en discute, même entre nous, entre responsables, on est tous

conscients que le développement, c'est le nerf de la guerre. Donc au final, ça ne change pas ce qu'on pense et ce qu'on fait, mais ça va toujours mieux en l'écrivant. Forcément, quand on organise ce qu'on fait au niveau des saisonniers, au niveau des jeunes, ce qu'on veut mettre en place avec le rassemblement jeune ou autre, il ne faut pas se leurrer, on espère bien faire du développement et de l'adhésion derrière, sinon ça sert à quoi¹² ? »

Cependant, ce sont les voix dissonantes qui surprennent le plus, car elles dévoilent que l'évidence du développement n'en serait finalement pas une, en tous cas, pas partout ni pour toutes et tous. Plusieurs explications peuvent être avancées pour comprendre cette réserve et les raisons pour lesquelles, contre toute attente, des équipes estiment qu'il n'est pas (si) nécessaire de se développer numériquement. Ainsi, le responsable développement d'une union territoriale interprofessionnelle (UTI) évoque la concurrence des priorités qui relègue le développement de l'adhésion au second rang (a) :

a) « Au niveau du syndicat, ça dépend de la politique du syndicat, de la volonté du syndicat, c'est-à-dire que s'il a envie de faire des opérations d'informations syndicales sur un périmètre donné, il se donne les moyens de le faire, il le fait. Par contre, l'interpro aura beau faire ce qu'il veut... je vais donner un exemple : en tant que responsable interpro, je fais la tournée des entreprises de mon territoire. Je rencontre des blocages mais un élu d'entreprise me dit : "Écoute, F., j'ai une proposition à te faire : la CFDT n'est pas représentée dans mon entreprise, j'ai 200 salariés, je suis prêt à ouvrir les portes pour une journée d'information syndicale." C'était beau, quand même. Je contacte le syndicat du secteur concerné qui me répond ouvertement : "C'est trop loin, en plus, c'est un élu qui nous demande d'y aller, on n'ira pas." Tout ça pour te dire que la syndicalisation dépend aussi de la perception, de la personnalité du SG¹³. »

La secrétaire générale d'une fédération évoque pour sa part trois autres pistes : une relative indifférence de la part d'équipes qui seraient davantage préoccupées par les échéances électorales que par le recrutement de nouveaux adhérent-es (b), des équipes pour lesquelles ce recrutement ne fait pas sens (c) ou pour lesquelles il constitue un risque de perturbation des modes de fonctionnements en interne (d) :

b) « Pour la confédération, le nombre d'adhérents, c'est important, c'est sa légitimité. Pour la section syndicale, ce qui fait sa légitimité, c'est sa représentativité dans l'entreprise. C'est peut-être ça aussi, le développement, c'est un truc très confédéral, parce que pour la conf, il y a un enjeu. Pour les sections syndicales... En plus, il faut comprendre que c'est la section syndicale qui fait le développement, mais ce n'est même pas elle qui encaisse le pognon des cotises. À la limite, le syndicat, lui, il le voit parce que c'est ses retours financiers, mais la section... Donc il y a des équipes qui sont très orientées sur les élections professionnelles, ça oui, complètement, et à qui on dit : "Il faut profiter de

12. Entretien des auteur-es avec la responsable d'une union territoriale interprofessionnelle, *op. cit.*

13. Entretien des auteur-es avec deux responsables du développement dans une UTI, *op. cit.*

l'élection professionnelle pour faire du développement et faire de l'adhésion." Mais cette partie-là n'est souvent pas faite parce que ça leur rapporte quoi, en fait¹⁴ ? »

c) « Pour la section syndicale... (...) à partir du moment où ils ont un truc qui leur permet de fonctionner correctement et de prendre part aux décisions, c'est quoi l'intérêt d'aller plus loin¹⁵ ? »

d) « Faire rentrer des nouvelles personnes dans le jeu, c'est aussi se mettre en danger, c'est ça qui est difficile, y compris pour des militants syndicaux qui sont à des postes, et qui pour parfois de très bonnes raisons s'accrochent à leurs responsabilités. Du coup, il n'y a pas forcément d'envie de voir de nouvelles personnes arriver parce que c'est nécessairement une mise en danger¹⁶. »

L'absence de consensus sur la nécessité – ou l'intérêt – même de nouvelles adhésions n'échappe d'ailleurs pas aux principaux et principales promoteurs et promotrices du développement syndical, qui regrettent souvent que leur priorité ne soit pas davantage partagée dans l'organisation : les textes de congrès rappellent systématiquement que la culture du développement devrait être renforcée dans l'organisation.

Les témoignages précédents évoquent aussi des problématiques bien connues des théories des organisations et de l'action collective, notamment à propos des seuils au-delà desquels les collectifs se transforment et requièrent davantage de travail d'organisation, de coordination. Ainsi, selon les situations locales, davantage de membres n'est pas toujours synonyme de progrès, ou d'amélioration, et il peut être rationnel de ne pas chercher une augmentation du nombre d'adhérent-es.

II. Les paradoxes dans les pratiques

Si les principes fondamentaux du développement (ses définitions, son intérêt) ne font pas consensus, d'autres dimensions contribuent à alimenter les débats. Nous avons identifié quatre dilemmes qui placent les équipes face à des choix difficiles *en pratiques*. Le dilemme de la représentativité se pose aux équipes qui souhaitent renforcer leur représentativité mais qui hésitent entre une augmentation du nombre d'adhérent-es ou une augmentation du nombre d'électeurs et électrices (II.1). Les équipes peuvent aussi être confrontées au choix délicat des catégories vers lesquelles mener leurs campagnes de recrutement en priorité (II.2), ou à devoir arbitrer entre des orientations stratégiques et politiques toutes plus prioritaires les unes que les autres (II.3), ou enfin, à devoir choisir entre la formation d'équipes de spécialistes ou la sensibilisation de tous les militant-es dans une approche généraliste et diffuse du développement (II.4).

14. Entretien des auteur-es avec une secrétaire générale de fédération, ancienne salariée service public de l'emploi, *op. cit.*

15. *Ibid.*

16. *Ibid.*

II.1. Le dilemme de la représentativité

Depuis la réforme de la représentativité syndicale de 2008, les élections professionnelles sont devenues un rendez-vous décisif pour les organisations syndicales. La réforme a placé le sujet de l'audience syndicale, dans les entreprises et les établissements, au premier rang des préoccupations des équipes. Cette révolution a entraîné un déplacement des priorités, et reposé la question des liens entre adhésion et élection. Le sujet n'est pas nouveau : faire voter les adhérent-es, et faire adhérer les électeurs et électrices, ont souvent été des attentes évoquées lors des congrès successifs de la CFDT. Par ailleurs, l'idée selon laquelle un plus grand nombre d'adhérent-es serait bénéfique en termes d'audience électorale paraît assez intuitive. Pour autant, la représentativité acquise par l'élection peut dans certaines conditions conduire à une relative indifférence vis-à-vis du développement des adhésions.

L'ambition d'une véritable représentativité « sociale » implique d'avoir des adhérent-es dans tous les secteurs, de toutes les origines, professions, âges et catégories sociales (PCS), sur tous les territoires et dans toutes les entreprises, même les plus petites et les plus isolées. Dans cette perspective, l'organisation est perçue comme étant d'autant plus forte et légitime qu'elle a la capacité de représenter les réalités les plus diverses du travail. Avec la réforme de 2008, l'accès à la représentativité et aux ressources du droit a été lié aux résultats aux élections professionnelles. Une nécessité de représentativité électorale s'est ajoutée, et parfois substituée, à la recherche de représentativité sociale. Cette nouvelle donne a profondément rebattu les cartes en associant davantage les moyens syndicaux aux résultats des élections, et en déplaçant ainsi les enjeux de la représentativité sociale vers la représentativité électorale. Si les deux peuvent aller de pair, elles peuvent aussi entrer en concurrence. Avec la réforme de la représentativité de 2008, puis celle des institutions représentatives du personnel (IRP) de 2017, les ressources et le pouvoir syndical dépendent moins du nombre d'adhérent-es que des résultats aux élections professionnelles, même si l'adhésion reste importante au regard des cotisations et de l'indépendance financière. Ainsi, des équipes qui réalisent de bons résultats aux élections professionnelles peuvent se contenter d'une représentativité électorale et reléguer la représentativité sociale et le développement des adhésions au second rang des priorités :

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

salariés dans les boîtes et de les défendre, et qu'il y en a qui arrivent à le faire sans faire adhérer parce qu'ils ont atteint leur rythme¹⁷. »

Lors de nos enquêtes de terrain, nous avons aussi étudié une expérience de syndicalisation des livreurs à vélo des plateformes par la CFDT. Elle illustre bien le dilemme de la représentativité pour les équipes syndicales. Comme d'autres catégories de salariées – jeunes, précaires, salarié·es des petites entreprises, etc. –, les livreurs des plateformes (quasi-exclusivement des hommes) constituent une population difficile à mobiliser et à organiser pour toute une série de raisons : un fort *turn-over*, une précarité importante, un attachement revendiqué à l'indépendance... Cette réalité fait que tout investissement syndical auprès de ces travailleurs est particulièrement incertain, qu'il s'agisse de le convertir en bulletin d'adhésion ou en bulletin de vote¹⁸. Pour autant, malgré cette incertitude, la CFDT s'est investie dans ce secteur et a cherché à organiser et à développer l'adhésion des travailleurs des plateformes et des livreurs à vélo. Elle a créé le syndicat Union et apporté son soutien à des collectifs qui s'étaient auto-organisés mais manquaient de moyens et d'expérience. Cet investissement reste toutefois fragile. Ainsi, un responsable syndical interviewé expliquait pourquoi, contrairement à son équipe, d'autres pouvaient se désintéresser des travailleurs des plateformes : « ça demande beaucoup de temps mais ça ne rapporte pas d'adhérents et ça ne rapporte pas le vote aux élections¹⁹ ».

II.2. Le dilemme de la sélection

Comme nous l'avons évoqué en introduction, l'acceptation du principe du développement ne résoud pas toutes les difficultés. En pratique, le choix du périmètre des actions pose question : vaut-il mieux un recrutement tous azimuts qui ne se préoccupe pas des profils des personnes mais promet une hausse rapide des adhésions, ou bien est-il préférable de privilégier des profils plus prometteurs (en termes d'intégration, de mobilisation ou de prise de responsabilité), ce qui implique une sélection plus rigoureuse ? Lors de l'enquête, les deux stratégies ont été évoquées. D'un côté, il nous a été dit qu'aucun·e salarié·e ne devrait *a priori* être écarté·e de la proposition d'adhésion : ce n'est pas aux militant·es de décider – sur quels critères ? – qui « mériterait » de rejoindre l'organisation. Par ailleurs, l'adhésion peut amener le ou la salarié·e à s'approprier les valeurs de l'organisation grâce aux formations et aux échanges. D'un autre côté, accumuler des adhérent·es sans s'inquiéter de leur adéquation avec le syndicat

17. Entretien des auteur·es avec une secrétaire générale de fédération, ancienne salariée du service public de l'emploi, septembre 2022.

18. Selon l'Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi, « du 9 au 16 mai 2022, plus de 120 000 travailleurs des plateformes de livraison et des VTC [étaient] appelés à voter en ligne pour désigner leurs représentants » (www.arpe.gouv.fr). Toujours selon l'ARPE, « 3 088 travailleurs indépendants ont pris part à ces scrutins », soit environ 2,5 % de taux de participation.

19. Entretien des auteur·es avec un responsable d'union départementale (UD) en région Pays de la Loire, juin 2021.

paraît vide de sens, voire contreproductif. Dans cette perspective, l'adhésion syndicale demanderait que les futur-es adhérent-es acceptent les valeurs de l'organisation qu'ils et elles rejoignent. Le développement prendrait alors davantage la forme d'une cooptation raisonnée de manière à préserver les collectifs existants et préparer le renouvellement des responsables – à l'image de la politique revendiquée par la fédération « Protection Sociale, Travail, Emploi » de la CFDT (PSTE) qui regroupe entre autres les caisses de la Sécurité sociale, les mutuelles, les groupes de protection sociale, le service public de l'emploi (France Travail), ou encore l'Afpa, le ministère du Travail et les organismes et associations de l'insertion sociale.

Les deux conceptions coexistent aux différents niveaux de l'organisation syndicale. Le développement « inconditionnel » place le chiffre de l'adhésion au premier rang des priorités, sans approfondir la question de la personne recrutée. Il s'agit d'une démarche pragmatique qui ne se préoccupe pas des motivations ou du profil de l'adhérent-e. À l'inverse, le développement « sélectif » s'intéresse davantage aux caractéristiques des futur-es adhérent-es, notamment dans une perspective de prise de responsabilités et d'animation de collectifs. Ces dernières années, plusieurs évolutions ont joué en faveur de chacune des conceptions. Le développement inconditionnel est poussé par le vieillissement de la population, la faiblesse de la syndicalisation générale et la défense d'un syndicalisme d'adhérent-es qui plaident en faveur d'une approche décomplexée du développement, affranchie de toute contrainte. En période de crise, chaque adhésion est une ressource qui compte pour l'organisation. Dans un sens contraire, les réformes des IRP de 2017 ont accentué les exigences des mandats et recentré les militant-es dans leurs entreprises (Chabbert *et al.*, 2023 ; Lerais, Guillas-Cavan, 2021). Ces réformes obligent les équipes à chercher des profils mieux formés, outillés et motivés pour former des listes syndicales ou proposer des responsabilités dans l'organisation. La professionnalisation des mandats et le renouvellement des responsables de l'organisation nécessitent des repérages fins et une bonne sélection des adhérent-es, en même temps que le ralentissement général de la syndicalisation et la défense d'un syndicalisme d'adhérent-es plaident pour des recrutements inconditionnels et les plus larges possibles. Certain-es interlocuteurs et interlocutrices estiment cependant que les deux stratégies ne sont pas totalement incompatibles et pourraient même se compléter, offrant une piste de résolution du dilemme : l'identification de futur-es responsables pourrait se faire plus facilement dans des collectifs nombreux, le repérage intervenant alors plus tard dans le parcours.

II.3. Le dilemme de l'allocation des moyens

En période de réduction des moyens et depuis les ordonnances de 2017, les militant-es en responsabilité ont davantage de dossiers à traiter, sur des sujets plus complexes et variés, et les arbitrages ne se font pas toujours en faveur de l'adhésion. Les moyens

existants sont orientés vers la défense des salarié·es, la préparation des réunions, la gestion des urgences et des imprévus, la vie quotidienne de la section... Pourtant, proposer l'adhésion semble *a priori* peu coûteux et particulièrement nécessaire en période de raréfaction des moyens, et encore plus si les élu·es ont obtenu des avancées sociales intéressantes. Sur le terrain, à différents niveaux de l'organisation, il nous a souvent été dit que « la CFDT » n'arrive que trop rarement à valoriser ses victoires et à les transformer en adhésions. Les efforts de revendication et de négociation ne seraient pas suivis d'une proposition d'adhésion. Comment expliquer que les militant·es y renoncent, alors même que le plus dur semble avoir été fait ? Pour remédier à ce problème, la CFDT a mis en place des formations qui consistent à diffuser une culture de l'adhésion dans toute l'organisation, de manière à rendre le développement plus accessible, donc moins coûteux en ressources militantes. « Quand je t'ai dit qu'on a travaillé la posture avec les jeunes, c'est ça, c'est comment je démystifie un "non" à l'adhésion en face de moi, comment je vais aller la proposer, mais en la travaillant sur nos postures, sur notre capacité à aller la chercher, beaucoup plus que : "Je te donne des moyens, et tu vas faire des opérations, et tu vas aller en chercher." Qu'on mette plus de moyens sur acquérir ce comportement. Et on a vu du coup en l'espace de trois jours que ça a changé²⁰. »

Cependant, en attendant que toutes les équipes s'approprient cette culture de l'adhésion, l'augmentation du nombre de syndiqué·es semble surtout reposer sur les actions les plus structurées, labellisées « développement », qui nécessitent une ingénierie et des moyens spécifiques, une préparation et parfois des formations en amont, le recours à des soutiens extérieurs... Cette pratique experte mobilise des ressources militantes et financières qui ne seront plus disponibles pour d'autres domaines, dossiers ou sujets également importants. En période de raréfaction des moyens, (se) mobiliser pour obtenir de nouvelles ressources devient plus problématique, faute de moyens. Les équipes doivent établir des priorités qui ne seront pas nécessairement en faveur des pratiques de développement, surtout si les retours en termes d'adhésions ne sont pas garantis. D'autres urgences peuvent s'imposer à l'agenda, et les calculs coûts/bénéfices du développement peuvent conduire à l'abandon de pratiques jugées trop consommatrices en ressources :

« Par exemple, sur le développement, nous, on donnait des fonds pour des actions, on ne donnait pas qu'un peu, parce qu'on s'était rendu compte en fait qu'on achetait nos adhésions à des prix exorbitants, on lâchait un tas de pognon pour faire des actions qui étaient censées faire du développement... Ramené au nombre d'adhésions, c'était que dalle. Je pense qu'il y a une vraie question. Est-ce que, peut-être... on ne pourrait pas mettre un peu moins de moyens et revoir peut-être la forme²¹ ? »

20. Entretien des auteur·es avec un secrétaire fédéral de la F3C, ancien salarié d'une entreprise de télécommunication, août 2022.

21. *Ibid.*

Les situations des livreurs à vélo des plateformes ou des salarié·es des TPE illustrent bien cette difficulté. Vis-à-vis de ces catégories éloignées du syndicalisme, isolées et dispersées sur les territoires, le développement syndical est rapidement limité par le manque des ressources. Et lorsque les moyens sont limités, l'innovation syndicale et la recherche de nouvelles pratiques sont de mise, mais elles peuvent se révéler coûteuses. Pour contourner ces difficultés, les réseaux sociaux ouvrent des perspectives prometteuses. Même si la Dares a bien montré que le développement des adhésions est lié à la présence des élu·es sur les sites de production (Pignoni, 2016), le recours aux réseaux sociaux s'est largement diffusé dans les organisations. La promesse de collectifs « virtuels », d'une information instantanément partagée à moindre coût grâce à des services « gratuits », ont contribué à démocratiser ces outils : pages ou groupes Facebook, « WhatsApp » ou « Signal », comptes « Instagram », « TikTok » et « LinkedIn »... Ces modes de communication peuvent séduire les équipes syndicales à la recherche de nouveaux leviers de développement à moindre coût. Pour certain·es enquêté·es, dont les activités portent surtout sur le développement (hors *community managers*), l'usage des réseaux sociaux permet aussi de se réapproprier certaines missions. Il arrive par exemple que les outils de communication internes (confédéraux, fédéraux, syndicaux) soient concurrencés par des réseaux sociaux considérés comme plus souples, accessibles et fonctionnels (et moins contraignants). Pour autant, les militant·es paraissent toujours tiraillé·es entre une prudence « politique » vis-à-vis des Gafam, et la facilité d'utilisation qu'ils proposent, surtout quand ils permettent de gagner un temps précieux :

« Les réseaux sociaux sont vraiment pratiques. Ça fonctionne mieux car quasiment tout le monde a un téléphone dans sa poche. Au départ, politiquement, on ne voulait pas, ça a fait débat, mais... Je fais beaucoup de déplacements, de présentations dans les congrès car il y a une grande méconnaissance ou mauvaise appréhension de tous nos outils internes. On est nombreux à s'être rendu compte que Facebook était indispensable en complément (...). On garde notre espace interne pour nos données professionnelles²². »

Un autre exemple est celui des « groupes privés » Facebook. Couplés aux outils de visioconférence depuis l'épidémie de Covid-19, ces groupes privés (cachés des utilisateurs non inscrits) deviennent indispensables aux militant·es et sont aussi des moyens de s'affranchir quelque peu de la hiérarchie des structures et notamment des fédérations et de la confédération :

« Avec les groupes et la visio, on arrive à toucher un maximum de personnes. Un exemple, avec un groupe de travail développement en Région X, on arrive à toucher au plus près des syndicats voire des sections. Pourquoi fait-on ça ? On a des règles dans

22. Entretien des auteur·es avec une secrétaire confédérale Service Développement organisation formation (DOF) en charge des services aux adhérents et du CRM, mars 2022.

notre organisation. Quand on passe des informations sur la communication, on envoie à telle structure qui envoie à telle structure. On ne peut pas parler à un syndicat directement, lui envoyer de la com' directement. On est obligé de passer par la fédé, etc. En passant par ces réseaux-là, on propose au responsable développement d'une région ou d'une fédération par exemple de faire une présentation, eux invitent les gens et là on présente. Finalement, on contourne un peu les règles, on est dans des réseaux parallèles qui permettent de contourner des entonnoirs plus ou moins bouchés et de passer par d'autres entonnoirs pour toucher au plus près les gens parce que l'information peut avoir du mal à aller jusqu'au bout²³. »

II.4. Le dilemme de la spécialisation

Contrairement à une idée répandue dans les milieux syndicaux, « aller vers », « discuter », « être sociable » et surtout, « proposer l'adhésion » ne sont pas des qualités naturelles, mais bien des compétences acquises au fil du temps (Borisova *et al.*, 2014). La sociologie a bien montré que les traits de caractère, les prédispositions de chacun-e se construisent au travers des expériences familiales, sociales, collectives et intimes. Ainsi, tout le monde n'a pas les mêmes capacités, *ethos* ou *habitus* militants pour « aller vers », et n'a pas non plus la même possibilité de « proposer l'adhésion ».

Au sein de la CFDT, la « proposition d'adhésion » est souvent présentée – généralement par des responsables aguerris et des spécialistes du développement – comme un acte banal, d'une grande simplicité, une évidence dont l'absence sur le terrain s'expliquerait par une crainte irrationnelle et injustifiée des militant-es (peur du refus, des critiques, de passer pour une personne intéressée, etc.). Le fait que les politiques d'adhésion, comme les discours sur l'adhésion, soient essentiellement produits à l'échelle confédérale, fédérale ou régionale par des militant-es chevronnés, ayant acquis des compétences syndicales expertes tout au long d'un parcours riche d'expériences variées – qui les ont amenés à prendre la parole en public, surmonter leur stress, acquérir un sentiment de légitimité et une force de conviction hors du commun – peut conduire à « naturaliser » ou « banaliser » la demande d'adhésion. Or, les observations et entretiens montrent que la réalité sur le terrain est plus complexe, et que la proposition d'adhésion nécessite au contraire un ensemble de prédispositions dont les militant-es peuvent être dépourvus. Ces militant-es peuvent alors se trouver en difficulté, lorsqu'ils et elles sont amenés à participer à des actions de développement qui impliquent justement de proposer l'adhésion. L'expérience peut d'autant plus les bousculer s'il leur est renvoyé que la démarche est « simple » et « évidente ».

23. Entretien des auteur-es avec un responsable du service information-communication de la confédération, ancien responsable des médias sociaux, mars 2022.

Malgré ces discours naturalisant les démarches de recrutement de syndiqué-es, l'organisation a mis en place des formations spécifiques pour dédramatiser et faciliter la proposition d'adhésion. Ces formations peuvent être « généralistes » ou plus ciblées sur certaines populations, notamment celles éloignées du syndicalisme et vis-à-vis desquelles la relation peut être encore moins évidente à appréhender de la part des militant-es. Pour autant, tout-e militant-e a-t-elle vocation à contribuer au développement de l'adhésion ? Pour certains responsables syndicaux, la division du travail syndical devrait réserver le développement à des spécialistes qui en ont l'envie, qui présentent des dispositions, peuvent mobiliser un « capital » issus de leurs parcours militants (par la formation syndicale et la participation aux actions) et de leurs expériences professionnelles (par exemple, des compétences commerciales).

« Le développement nécessite qu'on puisse se former, mais ce n'est pas un truc à part parce que sinon, à un moment donné sur le développement, on ne faisait que ça, que de la formation. Proposer, convaincre, préparer et gagner les élections, proposer l'adhésion, machin. Je crois beaucoup, ceci étant dit, au fait qu'on puisse former des collectifs à aller proposer l'adhésion. Ça, c'est vrai. Moi, ce que j'aimerais impulser, c'est de se dire : tout le monde ne fait pas bien du développement et ce n'est pas grave. On n'est pas tous des bons développeurs. C'est comme dans les boîtes, il y a des profils de commerciaux, ce n'est pas un truc... Et tout le monde n'est pas doué pour ça, et sortir un peu de : "Tout le monde doit faire..." À la fois, le développement, il faut en mettre partout en termes de préoccupation revendicative, donc savoir à qui on s'adresse et comment on cible nos actions. Ça, c'est hyper important. En même temps, le concret de la proposition de l'adhésion, se dire que ce n'est pas tout le monde qui le fait, et ce n'est pas grave, et qu'on n'est pas tous des bons commerciaux²⁴. »

Cette spécialisation dans le développement de l'adhésion peut être justifiée par des caractéristiques personnelles qui facilitent ou, au contraire, entravent le recrutement d'adhérents.

« Quand on parle de développement, il faut vraiment avoir une posture d'ouverture... il ne faut pas être introverti puisque quand tu es trop introverti, tu ne vas pas arriver à faire du développement²⁵. » « Pour moi, le développement, c'est inhérent à la vie militante, sauf qu'on n'est pas tous à égalité, on n'a pas tous cette capacité, mais dans la vie aussi, de ramener des gens, on n'a pas tous la capacité à vendre, donc mettre tout le monde sur un pied d'égalité en disant : "Il faut développer..." J'ai toujours eu un peu de mal avec ça. Je pense que c'est l'action, c'est ce que tu es en capacité d'amener, tout au

24. Entretien des auteur-es avec une secrétaire générale de fédération, ancienne salariée service public de l'emploi, septembre 2022.

25. Entretien des auteur-es avec une responsable UCC et élue dans un comité social et économique (CSE), cadre commerciale, secteur logistique, novembre 2022.

moins, dans l'image, je reprends l'image des vitrines, ce que tu es capable de vendre, ce que tu es capable de proposer qui va faire que tu vas faire de l'adhésion ou pas²⁶. »

« Donc le développement passe en entreprise, mais ça, c'est le boulot des syndicats, c'est-à-dire que le boulot du syndicat, c'est d'aller vers leurs collègues, machin, etc. Là, on se heurte aussi à une autre difficulté, c'est que si c'est la délégation du personnel qui doit faire de l'adhésion, s'il est mal vu, il ne fait pas d'adhésion. C'est une question de personne. On est vraiment sur l'identité personnelle²⁷. »

III. Paradoxes dans les effets

Le développement syndical fait l'objet de définitions et d'appropriations multiples, contradictoires, qui exposent les équipes et les décideurs et décideuses à des dilemmes et des tensions quotidiennes. Si le développement est un investissement qui pose question, l'appréciation et la mesure de ses effets font également l'objet de paradoxes et de débats. Si certains responsables refusent de réduire le développement à la seule hausse de l'adhésion, si le chemin entre action syndicale et nouvelle adhésion peut être long et incertain, le nombre de nouveaux et nouvelles adhérent·es reste l'indicateur privilégié de l'efficacité des pratiques. Cet indicateur n'échappe pas à deux nouveaux paradoxes : pensé pour être incitatif et fixer un objectif, il peut incarner le contrôle, l'évaluation et faire figure de repoussoir (III.1) ; pensé pour mesurer les variations d'effectifs, il est aveugle – et invisibilise – les bénéfices connexes aux pratiques de développement : créativité dans les démarches, dynamisation des équipes, réflexivité de l'organisation et adaptation de son modèle de syndicalisme (III.2).

III.1. La mesure du développement : entre incitation, évaluation et sanction

Au congrès confédéral CFDT de Rennes en 2018, les syndicats s'étaient fixé un objectif de hausse des adhésions de 10 % en quatre ans, pour le congrès de Lyon. En 2022, les syndicats ont renoncé à cette formule pour lui en préférer une plus souple, qui donnait la responsabilité à chaque syndicat de fixer son propre objectif de croissance. Au congrès de 2026, un « pacte d'engagement pour le développement syndical » remplace les précédents « objectifs de développement ». Il invite « chaque syndicat (...) à construire un plan de syndicalisation, incluant des objectifs de développement chiffrés, pour structurer ses actions autour de principes clairs afin de renforcer sa capacité d'agir sur le terrain. » (Projet de résolution interne, Congrès confédéral CFDT 2026, p. 13). Ces pactes doivent jouer le rôle de « boussole » et reposent sur « une dynamique collective

26. Entretien des auteur·es avec un secrétaire fédéral de la F3C, *op. cit.*

27. Entretien des auteur·es avec deux responsables du développement dans une UTI, commerciale du groupe La Poste (F3C) et responsable vie scolaire (Fédération de l'enseignement privé, FEP), septembre 2022.

et des ressources mutualisées » (*ibid.*). Les indicateurs chiffrés restent donc l'instrument de mesure privilégié du développement, dans la lignée de tous les précédents rapports de congrès confédéral qui faisaient du taux de syndicalisation un baromètre incontournable de l'état de santé de l'organisation. Il traduit une dynamique, une force, éclaire les choix stratégiques des mandats précédents en fonction des résultats atteints et fixe un cap pour le mandat à venir.

Cependant, nos entretiens comme la littérature existante sur le sujet montrent que cette conception « comptable » du développement syndical peut aussi faire l'objet d'une critique ou d'un rejet. Le chiffre peut d'abord être perçu comme un indicateur réducteur et appauvrissant des réalités militantes, de l'engagement, des efforts fournis. L'aspect « commercial » de la démarche dégraderait et ternirait un idéal militant pensé et vécu comme désintéressé, indifférent aux retours sur investissement ou à tout calcul de rentabilité. Pour ces militant·es, proposer l'adhésion à un·e salarié·e qui a exprimé des difficultés, a vécu un conflit, s'est trouvé·e temporairement dans une situation délicate paraît indécent et contradictoire avec leur engagement.

Également, le chiffre qui permet de mesurer le développement syndical peut aussi être perçu comme un moyen d'évaluation de son activité, de son engagement, pour le meilleur (reconnaissance du travail syndical accompli, proposition de soutien en cas de difficultés) comme pour le pire (stigmatisation). Les taux de croissance du nombre d'adhérent·es conduisent de fait à des comparaisons entre structures, équipes, secteurs, et donc potentiellement à une mise en compétition, à une hiérarchisation en fonction des résultats. L'organisation propose d'ailleurs des « compétitions amicales », comme les opérations « coup d'boost », qui entretiennent une émulation et une reconnaissance des collectifs affichant les meilleurs résultats de syndicalisation (en nombre d'adhérent·es et en taux de progression).

Cette comparaison peut heurter des conceptions du syndicalisme qui évaluent l'action syndicale avec d'autres indicateurs que celui du taux de syndicalisation. Il y a alors mise en concurrence des finalités et des appréciations, des modes d'évaluation et des définitions des « bonnes » pratiques syndicales. Aussi, le chiffre des adhésions est considéré par un responsable interviewé comme un sujet qui préoccupe surtout les « responsables intermédiaires » de l'organisation, dont l'action ne serait mesurable qu'à l'aune de ce chiffre :

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

reusement ils n'ont que cet outil-là... Donc c'est autour des responsables intermédiaires que c'est compliqué, parce qu'on leur demande de faire ça²⁸. »

De fait, la question de la mesure pose celle de son sens et de ses usages dans l'organisation. Comme évoqué précédemment, les responsables rencontré-es peinent à défendre le développement pour le développement. Dans cette perspective, le sens de l'adhésion se construit en lien avec d'autres pratiques syndicales : l'accueil et l'intégration des adhérent-es dans l'organisation, la fidélisation et l'accès éventuel aux responsabilités. Lorsque la mesure sert de couperet pour la continuité ou l'arrêt de projets syndicaux, elle prend un sens bien particulier pour les équipes. Ainsi, cette responsable cadre regrette que la logique comptable ait été invoquée pour mettre un terme à un projet syndical qui lui semblait pourtant utile et prometteur :

« Mais le développement, pour moi (...) ce n'est pas du chiffre, ce n'est pas un fichier (...). [Avec le projet X], on était vraiment dans un rôle syndical, mais qui ne se transformait pas tout de suite [en adhésions]. Ok, mais j'assumais très bien qu'il ne se transforme pas. Sauf que ça a été bâché, mais alors bâché politiquement et de manière définitive lors d'un Conseil national confédéral : "[Le projet X], combien ça fait ? peu ? Donc on laisse tomber" : ça a donné un coup d'arrêt²⁹. »

En conséquence, le chiffre peut produire un effet anxiogène et créer du stress pour des responsables particulièrement concerné-es par la question du développement, et cela d'autant plus qu'ils et elles s'investissent auprès de populations considérées comme difficilement organisables. Il peut même renvoyer à des expériences professionnelles négatives, que les militant-es ont justement cherché à fuir au travers de leur engagement syndical, et qu'ils et elles ne souhaitent donc pas retrouver dans leur environnement militant : « Moi, au début, honnêtement, quand je suis arrivée dans le syndicalisme, quand on me parlait développement, j'avais l'impression d'être encore conseiller financier, avec mes objectifs. Mais je ne le vois plus comme ça, maintenant³⁰. »

Une autre façon d'interroger le sens et la pertinence du nombre d'adhérents comme mesure du développement tient aux autres effets que le développement produit, et qui ne se retrouve pas dans l'adhésion.

28. Entretien des auteur-es avec le responsable de l'Union confédérale des cadres, octobre 2022.

29. *Ibid.*

30. Entretien des auteur-es avec deux responsables du développement dans une UTI, commerciale du groupe La Poste (F3C) et responsable vie scolaire (Fédération de l'enseignement privé, FEP), septembre 2022.

III.2. Le développement ne produit pas (que) des adhésions

Nos observations et entretiens rappellent que les campagnes de syndicalisation ne produisent pas « que » de l'adhésion – elles n'en produisent parfois aucune. Cela ne signifie pas pour autant que les campagnes ne produisent aucun effet, qu'elles ont été inutiles ou improductives, mais que ce qui a été produit n'est pas mis en valeur dans leur évaluation. De fait, la seule appréciation des pratiques de développement par le nombre d'adhésions nouvelles invisibilise une part non négligeable, et même essentielle, de ces démarches : elles entretiennent les réflexions sur les pratiques, l'innovation, l'adaptation du syndicalisme aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi, aux nouveaux rapports de force, elles reposent sans cesse la question du sens du syndicalisme, de la place de l'adhérent-e, de ses évolutions souhaitables. Ainsi, le développement apparaît comme l'un des moteurs du syndicalisme, sa raison d'être, sa condition d'existence et l'aiguillon qui l'oblige à se réinventer sans cesse. Il est un support de mobilisation collective, une épreuve de solidarité, au même titre que les conflits et la négociation, une occasion de se réapproprier l'organisation et d'en parler, d'aller à la rencontre des salarié-es... Les actions de développement sont aussi des prétextes à l'innovation syndicale et à l'animation des équipes, comme le rappellent plusieurs responsables interviewé-es, qui s'en saisissent pour apporter une dimension festive aux pratiques syndicales :

« [Lors du festival que nous avons organisé] en fait c'était quasiment 3 000 jeunes qui ont été rassemblés sur cet événement-là, parce qu'il y avait des concerts. Mais il y avait quand même aussi une partie où on leur présentait ce que c'était le Pacte du pouvoir de vivre, quelles étaient les propositions Jeunes de la CFDT. Il y avait aussi des offres d'emploi qu'ils pouvaient retrouver sur ce festival-là. Donc il y avait quand même autre chose que juste les concerts. Mais de toute façon je pense que quand on veut un peu toucher les jeunes, être en proximité avec eux ??? Et puis c'est ce qu'ils nous disent de toute façon quand on échange avec eux, c'est qu'ils ne veulent pas d'un syndicalisme chiant. Ce qu'ils veulent c'est qu'il y ait toujours un temps un peu convivial, festif³¹. »

« À un moment donné, c'est recréer des moments festifs où on est un peu plus... "Rush" n'était pas une formation, c'était de l'évènementiel, et il faut qu'on fasse la différence, il faut qu'on arrête un petit peu, et qu'on arrive à refaire ça, ce n'est pas sale, ce n'est pas grave. Il faut faire des choses populaires, avec un peu moins de barrières³². »

Ce paradoxe d'un développement qui ne produit pas (que) de l'adhésion pose donc la question de ce qui est vraiment développé, et qui renvoie à la discussion sur les évaluations du développement et sur les conceptions du syndicalisme. Les actions et campagnes étiquetées « développement », en raison de la préparation qu'elles impliquent

31. Entretien des auteur-es avec la responsable confédérale Jeunes, ancienne salariée entreprise de mobilier, avril 2022.

32. Entretien des auteur-es avec le secrétaire fédéral de la F3C, *op. cit.*

et de l'engagement qu'elles demandent, participent à renforcer les liens entre militant-es dans les équipes, dans l'organisation. Elles permettent d'imaginer de nouveaux rendez-vous avec les salarié-es, de proposer des projets originaux, sur des sujets émergents, et de retrouver du sens et du plaisir collectif dans son engagement :

« Pour moi, développer, c'est aussi un *challenge*. C'est réussir à atteindre l'objectif qu'on s'est fixé. Arriver à faire à plusieurs, à se faire aider puisque quand on développe, on va aussi attirer du monde et peut-être qu'on peut demander aux gens concernés, qui ont fait partie de la mission de développement, de nous rejoindre sur ce qu'on va mettre en œuvre. Un partage d'expériences, un effort collectif³³. »

« Et là on voit bien qu'on a des bandes de copains qui naissent, ils ont leur numéro de département à département, ils s'appellent, ils... c'est ce qu'on voulait, donc c'est ce côté un peu immatériel qui fait qu'on retrouve du plaisir à faire du syndicalisme ensemble³⁴. »

Conclusion

Ce tour d'horizon de la notion et des pratiques du développement syndical à la CFDT dans les années 2022-2023 a permis de relever une série de paradoxes, tensions et dilemmes qui ont particulièrement intéressé l'organisation lorsqu'ils lui ont été présentés. Notre recherche met en avant la diversité et la variété des conceptions, des approches et des déclinaisons pratiques du développement qui contribuent à alimenter les débats et les réflexions. La méthode d'enquête étant qualitative, l'échantillon est limité car il nécessite des échanges longs et approfondis avec chaque interlocuteur ou interlocutrice. Mais il permet déjà d'identifier une pluralité de sens et d'appropriations du développement syndical, dont nous rendons compte dans cet article. La méthode ne permet pas d'en déduire les conceptions majoritaires ou minoritaires dans toute la CFDT. Seule une enquête par questionnaire, auprès d'un échantillon représentatif, permettrait de mieux apprécier la part respective des différentes conceptions et pratiques du développement dans l'ensemble de l'organisation. L'étude SyndiDEV permet surtout de les identifier et d'évoquer l'existence de paradoxes, tensions, décalages et dilemmes du développement syndical dans cette organisation. De la même manière, ce qui peut être vrai pour la CFDT n'est pas généralisable à l'ensemble du syndicalisme français, même si plusieurs tensions et dilemmes paraissent assez spontanément pouvoir s'appliquer aux autres organisations syndicales françaises.

Cette variété constitue à la fois une force et une faiblesse. Une force car le développement joue un rôle de véritable carburant pour le syndicalisme, qu'il s'agisse d'en définir les contours, le sens, les objectifs, les priorités ou encore la place dans l'ensemble

33. Entretien des auteur-es avec un responsable Île-de-France, forum de l'emploi des jeunes, du handicap, septembre 2022.

34. *Ibid.*

des pratiques syndicales. La variété des approches reflète la liberté des militant-es de se les approprier, ou non, selon leurs besoins et leurs moyens. En ce sens, il n'y a probablement pas de nécessité, d'utilité ou d'intérêt à une définition rigide et monolithique du développement. En contrepartie, la variété des conceptions expose la notion de développement au risque de sa dilution dans les pratiques syndicales, et au final de sa disparition – si le développement est partout, il est nulle part. Alors, qu'est-ce que le développement ? L'organisation CFDT apporte une réponse en 2026, dans le projet de résolution interne de son congrès confédéral dans son point 2, « se développer pour se renforcer ». Le développement y est décliné en trois « piliers indissociables » : « la syndicalisation, l'audience électorale et la vitalité militante, qui s'alimentent les uns les autres pour garantir la solidité et la dynamique de l'organisation. » Les effets indirects du développement sont également pris en considération : « [il] renforce l'action collective, consolide le lien entre adhérents et organisation, et fait vivre un projet démocratique, autonome et transformateur » (Projet de résolution interne, Congrès confédéral CFDT 2026, p. 11). Enfin, le développement contribue au « syndicalisme d'adhérents » que l'organisation défend³⁵. Ces éléments contribuent à donner un cadre plus clair au développement à la CFDT, tout en laissant encore ouvertes de nombreuses possibilités d'appropriation, et en dépassant la réduction du développement au seul chiffre de l'adhésion. Reste à voir dans quelle mesure cette clarification se diffusera dans l'organisation, et auprès de quel-les responsables et à quels niveaux de la CFDT, et si elle permettra de résoudre plus facilement les dilemmes et contradictions relevées lors de notre recherche de 2022-2023.

De fait, de nombreuses questions demeurent : comment se construisent les positions vis-à-vis du développement ? Comment les parcours individuels et collectifs expliquent-ils la diversité des approches ? À quel point les positions dans l'organisation (de la section syndicale aux responsabilités confédérales en passant par les syndicats, fédérations, unions régionales, etc.) et les parcours militants contribuent à forger un sens et des pratiques singulières du développement ? Les socialisations syndicales et professionnelles expliquent-elles les préférences des acteurs et actrices pour certaines approches plutôt que pour d'autres ? Les militant-es aux parcours professionnels de commerciales et commerciaux, aux profils de cadres, privilégient-ils et elles plus fréquemment les approches expertes, les mesures chiffrées et les moyens dédiés lors d'opérations menées en « mode projet » ? Les directions de structures orientent-elles d'abord le développement vers des logiques sélectives pour assurer le renouvellement des responsables ? Enfin, les

35. « Le syndicalisme d'adhérents tire sa force de quatre dimensions essentielles. La dimension quantitative consiste à augmenter le nombre d'adhérents pour renforcer le rapport de force. La dimension qualitative vise à consolider la relation avec celles et ceux qui adhèrent et à favoriser leur engagement militant. La dimension politique s'exprime à travers notre indépendance grâce à un financement fondé sur les cotisations et non sur des ressources extérieures. Enfin, la dimension démocratique qui permet de construire une organisation vivante et participative, au sein de laquelle chacun et chacune peut devenir acteur et actrice » (Projet de résolution interne, Congrès Confédéral CFDT 2026, p. 11).

décalages classiques en sociologie des organisations ou des politiques publiques entre le sommet et la base, le national et le local, les centres de décision et les terrains d'application se rejouent-ils ici dans les rapports contrastés au développement ? L'objectif de l'augmentation du nombre d'adhérent-es n'est-il qu'un objectif « confédéral » et des directions de structures nationales et régionales ?

Enfin, si notre enquête a permis de réactualiser les connaissances sur le sujet, elle a aussi et surtout montré une organisation qui s'interroge et se réapproprie sans cesse son développement. Loin d'être une évidence, le développement syndical nécessite au contraire un ensemble de conditions pour se réaliser : des militant-es motivé-es pour lesquelles le développement fait sens, des salarié-es en capacité d'adhérer, une volonté et un intérêt partagés, des moyens et des compétences pour concrétiser ces ambitions, des propositions pour fidéliser les adhérent-es et des dispositifs pour repérer les futur-es responsables... Parvenir à entretenir une dynamique de développement, à l'échelle locale, des équipes sur le terrain ou à l'échelle confédérale est donc un véritable défi dont dépend, en grande partie, l'avenir du syndicalisme d'adhérent-es.

Références bibliographiques :

- Andolfatto D. (dir.) (2013), *Les syndicats en France*, 3^e éd., Paris, La Documentation française.
- Andolfatto D., Labbé D. (2021), *Anatomie du syndicalisme*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Aurelli P., Gautier J. (2006), *Consolider le dialogue social*, Avis du Conseil économique, social et environnemental, 4 décembre, <https://www.lecese.fr/travaux-publies/consolider-le-dialogue-social>.
- Bérille L., Pilliard J.-F. (2016), *Le développement de la culture du dialogue social en France*, Avis du Conseil économique, social et environnemental, mai, <https://bit.ly/4tJdFMF>.
- Bérout S. (2009), « Organiser les inorganisés. Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 127-146, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0127>.
- Bérout S., Chartier F., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2018), *Jeunes et mouvement syndical. Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, janvier, <https://goo.gl/gGXNz2>.
- Bérout S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019a), « Jeunes et engagements au travail. Une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, vol. 82, n° 2, p. 7-25, <https://doi.org/10.3917/agora.082.0007>.
- Bérout S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019b), « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des "jeunes travailleurs" », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 91-119, <https://bit.ly/3E191DH>.
- Berthiaume M. (2025), *Réformer le syndicalisme pour affronter le nouveau monde du travail. Exemples et leçons de l'étranger*, Fondation Jean Jaurès, 24 février, <https://bit.ly/4dD2PSI>
- Bévort A. (1995), « Compter les syndiqués, méthode et résultats – La CGT et la CFDT, 1945-1990 », *Travail et Emploi*, vol. 1, n° 62, p. 40-62, <https://bit.ly/49ctynB>.
- BIT (2022), *Rapport sur le dialogue social 2022. La négociation collective pour une reprise inclusive, durable et résiliente*, <https://bit.ly/4tRnZIV>.
- Borisova K., Rey F., Thobois P. (2014), *Construire un syndicalisme de proximité pour les petites entreprises*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, <https://bit.ly/2UQ22GE/>.

- Bouffartigue P. (2008), « Précarités professionnelles et action collective. La forme syndicale à l'épreuve », *Travail et Emploi*, vol. 116, n° 4, p. 33-43, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.4045>.
- Chabbert E., Rey F., Thobois P. (2023), *L'ordonnance de 2017 sur le CSE : un affaiblissement de la démocratie sociale en entreprise*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, novembre, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/02/AO_CFDT_CSE_2022.pdf.
- Combrexelle J.-D. (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, Rapport au Premier ministre, France Stratégie, septembre, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_missionjdc_08092015.pdf.
- Crouch C. (2017), « Membership density and trade union power », *Transfer*, vol. 23, n° 1, p. 47-61, <https://doi.org/10.1177/1024258916673533>.
- Denis J.-M. (2008), « Conventions collectives : quelle protection pour les salariés précaires. Le cas de la branche du nettoyage industriel », *Travail et Emploi*, vol. 116, n° 4, p. 45-56, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.4525>.
- Dirringer J., Nizzoli C. (2022), « Action collective et syndicalisme à l'épreuve du travail de plateforme en France et en Italie », *La Revue de l'IRES*, n° 106, p. 3-12, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/02/R106_1.pdf.
- Frege C., Kelly J. (2004), *Varieties of Unionism—Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, New York, Oxford University Press.
- Freyssinet J. (2017), « Royaume-Uni : tensions et ambiguïtés dans la stratégie d'organising », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 38-51, <https://bit.ly/3uQNitp>.
- Guillaume C., Pochic S. (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 31-56, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0031>.
- Guillaume C., Pochic S. (2014), « Les succès inégaux d'une politique volontariste de syndicalisation », in Guillaume C. (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Rennes, PUR, p. 69-90, <http://bit.ly/2XN4XmJ>.
- Hadas-Lebel R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime: Représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Rapport au Premier ministre, mai, <https://bit.ly/41dqmS0>.

- Haiven L., Lévesque C., Roby N. (2006), « Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux. Introduction », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n° 4, p. 567-588, <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/014761ar>.
- Hege A., Levesque C., Murray G., Dufour C. (2011), « Les délégués, acteurs stratégiques du renouveau syndical ? », *La Revue de l'IRES*, n° 68, p. 3-18, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/r68-1.pdf>.
- International Trade Union Confederation (2025), *2025 ITUC Global Right Index*, <https://www.ituc-csi.org/ituc-global-rights-index-2025>.
- Labbé D., Courtois S. (dir.) (2001), *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L'Harmattan.
- Lerais F., Guillas-Cavan K. (dir.) (2021), *Quel dialogue social dans l'entreprise après les ordonnances de 2017*, Rapport de recherche, 9 décembre, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/02/Ires_et_al_Rapport_final_Ordonnances_9_dec_21_1640005561.pdf.
- Metten A. (2021), « Rethinking trade union density: A new index for measuring union strength », *Industrial Relations Journal*, vol. 52, n° 6, p. 528-549, <https://doi.org/10.1111/irj.12347>.
- Michel C., Pignoni M.-T. (2024), « Les élections professionnelles dans le secteur privé », *Dares Résultats*, n° 15, 22 février, <https://bit.ly/4nJSF7i>.
- Mouriaux R. (1998), *Crise du syndicalisme français*, Paris, LGDJ.
- Murray G. (2017), « Union renewal: What can we learn from three decades of research? », *Transfer*, vol. 23, n° 1, p. 9-29, <https://doi.org/10.1177/1024258916681723>.
- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.nizzo.2015.01>.
- Nizzoli C. (2017), « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », n° spécial, « Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 160, décembre, p. 3-18, <http://bit.ly/38u6G1p>.
- Nizzoli C. (2024), « L'étude du syndicalisme au prisme des dominations croisées », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 149-178, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/11/R112-113-6.pdf>.

- Pignoni M.-T. (2016), « La syndicalisation en France : des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *Dares Analyses*, n° 025, mai, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf>.
- Pignoni M.-T. (2019), « Les représentants du personnel dans l'entreprise : des salariés comme les autres ? », *Dares Analyses*, janvier, n° 002, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2019-002.pdf>.
- Pignoni M.-T. (2022), « Les instances de représentation des salariés dans les entreprises en 2020 », *Dares Résultats*, n° 32, juillet, <https://bit.ly/49cge2G>.
- Pignoni M.-T. (2023), « Léger repli de la syndicalisation en France entre 2013 et 2019 : dans quelles activités et pour quelles catégories de salariés », *Dares Analyses*, n° 06, février, <https://bit.ly/4eGiuPO>.
- Pignoni M.-T. (2025), « Les représentants du personnel : quels profils pour quelles fonctions ? », *Dares Analyses*, n° 45, septembre, <https://bit.ly/3RCgAte>.
- Piotet F. (2009), « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 9-30, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0009>.
- Piotet F. (2011), « Le développement improbable d'une section syndicale CGT dans un lycée d'enseignement général », *Idées économiques et sociales*, vol. 163, n° 1, p. 26-35, <https://doi.org/10.3917/idee.163.0026>.
- Piotet F., Correia M., Lattès C., Vincent J. (1994), *Le développement de la syndicalisation à la CFDT. Les exemples de la Fédération Interco et de la Fédération nationale des syndicats de santé et services sociaux*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT.
- Rey F. (2014), « La démocratie politique contre la démocratie sociale ? Analyse de la négociation sur la représentation des salariés de TPE », *Négociations*, vol. 21, n° 1, p. 35-49, <https://doi.org/10.3917/neg.021.0035>.
- Reynaud J.-D. (1966), *Les syndicats en France*, 2^e éd., Paris, Armand Colin.
- Rosanvallon P. (1988), *La question syndicale*, Paris, Calmann-Lévy.
- Tixier P.-E. (1992), *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, Puf.
- Trenta A. (2022), « Militer dans l'économie des plateformes. Rapports à l'action collective et au syndicalisme de livreurs engagés », *La Revue de l'IRES*, n° 106, p. 95-117, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/02/R106_5.pdf.
- Visser J. (2019), *Trade unions in the balance*, ILO ACTRAV Working paper, October, http://www.ilo.org/actrav/pubs/WCMS_722482/lang--en/index.htm.

- Visser J. (2023), « Will they rise again? Four scenarios for the future of trade unions », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 45, n° 3, p. 629-652, <https://doi.org/10.1177/0143831X231178850>.
- Visser J., OECD (2021), *OECD/AIAS ICTWSS Database — Note on definitions, measurement and sources*, https://www.oecd.org/els/emp/Methodological-Note-OECD-AIAS_ICTWSS.pdf.
- Vourc'h F., de Rudder V. (2006), « De haut en bas de la hiérarchie syndicale : dits et non-dits sur le racisme », *Travailler*, vol. 16, n° 2, p. 37-56, <https://doi.org/10.3917/trav.016.0037>.
- Yon K. (2024), « Les résistances syndicales au *community organizing*. Entre rejet de la professionnalisation et déni du travail militant reproductif », *Sociétés contemporaines*, vol. 133, n° 1, p. 125-156, <https://doi.org/10.3917/soco.133.0125>.

D'une hyper-exploitation au développement d'un pouvoir d'agir : mobilisation et devenir d'un collectif de sans-papiers dans la filière déchets¹

Alexandra D'AGOSTINO et Jean-Paul CADET

Cet article analyse l'expérience d'un collectif de travailleurs et travailleuses sans papiers employé·es dans la filière « déchets » et ayant été confronté·es à des formes d'hyper-exploitation et de violations systémiques du droit du travail. Avec l'appui de la CGT, ces salarié·es se sont organisé·es avec succès pour faire valoir leurs droits et revendiquer leur régularisation. À partir d'une recherche-intervention menée en 2023-2024 et fondée sur une co-construction de l'analyse avec les membres du collectif, l'article retrace les étapes et les ingrédients de la mobilisation, ses dynamiques d'organisation et d'apprentissage et les ressources mobilisées, notamment syndicales et juridiques. L'article interroge également les effets différenciés à moyen terme de la mobilisation.

This article analyses the experience of a collective of undocumented workers employed in the "waste" sector who have been confronted with forms of hyper-exploitation and systemic breaches of labour law. With the support of the CGT - the general confederation of labour - these workers have successfully organised to assert their rights and demand their regularisation. Through a research intervention carried out in 2023-2024 and founded on a collaborative analysis with members of the collective, the article retraces the stages and the ingredients of the mobilisation, its organisational and learning dynamics and the resources deployed, both trade-union and legal in nature. The article also examines the differentiated medium-term effects of the mobilisation.

1. Les auteures remercient les membres du collectif rencontrés pour leur confiance et leur participation à cette recherche-intervention.

Alexandra d'Agostino et Jean-Paul Cadet sont chargées d'études au Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) : alexandra.dagostino@cereq.fr ; jean-paul.cadet@cereq.fr.

Depuis au moins trois décennies, la mobilisation des travailleurs et travailleuses « sans papiers » constitue un catalyseur des recompositions de l'action syndicale et des formes de lutte collective (Tourette, 2022 ; Siméant, 1998). La vague de grèves de 2008-2009, largement structurée par la CGT, a marqué un tournant en faisant du travail un ressort central de légitimation des demandes de régularisation et de reconnaissance, tout en contribuant à la constitution de savoir-faire militants spécifiques (Nizzoli, 2009). Plus récemment, on a vu émerger autour de 2020 de nouvelles mobilisations dans la filière déchets, associant salarié-es du public et du privé autour de la dénonciation de conditions de travail dégradées, sans pour autant se structurer en priorité autour de la question du statut administratif. Ces différentes séquences invitent à interroger ce qui se joue aujourd'hui dans les luttes portées par les travailleurs et travailleuses sans papiers, dans un contexte réglementaire durci et marqué par une fragmentation accrue du marché du travail.

Le secteur des déchets constitue à cet égard un terrain heuristique pour analyser les formes contemporaines d'exploitation et de mobilisation des travailleurs et travailleuses sans papiers. Marqué par une organisation productive fondée en partie sur la sous-traitance, l'externalisation et la segmentation des collectifs de travail, il concentre des situations durables de précarité et d'invisibilisation du travail (Chay, Thoemmes, 2015). Ces configurations favorisent l'installation de « zones grises » de l'emploi (Azaïs *et al.*, 2017), au sein desquelles le recours à une main-d'œuvre immigrée, parfois dépourvue de titre de séjour, s'accompagne de pratiques de contournement du droit du travail relevant d'une logique de « délocalisation sur place » (Terray, 1999 ; Veron, 2024).

C'est dans ce contexte qu'ont été employé-es entre 2019 et 2023 par une entreprise sous-traitante intervenant sur plusieurs sites de traitement des déchets les dix travailleurs et travailleuses sans papiers (voir encadré 2, *infra*) au cœur de l'enquête présentée ici (encadré 1). L'analyse de leur mobilisation s'inscrit dans une logique d'« élargissement tactique » du syndicalisme contemporain, voyant des organisations investir les segments les plus précarisés et externalisés du salariat (Nizzoli, 2015).

Encadré 1 - Une recherche-intervention fondée sur une co-analyse

Cette recherche-intervention, inscrite dans le projet ANR SQUAPIN¹, repose sur un suivi longitudinal (juillet 2023-juillet 2024) d'un collectif de dix travailleurs et travailleuses du secteur des déchets, d'abord sans papiers, puis en cours de régularisation, en lutte pour leur reconnaissance (d'Agostino, Cadet, 2025). Le dispositif méthodologique combine cinq immersions de deux jours, des entretiens individuels, sept entretiens collectifs et des échanges informels (pauses, repas, WhatsApp), complétés par des entretiens répétés avec un syndicaliste CGT et une avocate accompagnant le groupe.

Une dimension centrale de cette recherche est l'organisation d'une co-analyse. En s'inspirant des méthodes de sociologie clinique (de Gaulejac *et al.*, 2012), nous avons cherché à partager et co-élaborer l'analyse avec les enquêté-es plutôt qu'en être les seules auteur-es, en aménageant des espaces où nous leur avons présenté nos interprétations, hypothèses de travail et catégories d'analyse issues de nos précédents échanges ou observations, pour les discuter, les enrichir, les nuancer, les valider ou les reconsidérer. Ce sont les entretiens collectifs, conçus comme ateliers d'expression et de dialogue, qui ont constitué le principal lieu de cette co-analyse. Ils ont permis aux membres du groupe de revenir sur leurs parcours, remettre en mots les tensions qu'ils et elles vivaient ou avaient vécues, et proposer leurs propres lectures des situations.

Cette co-analyse a joué un rôle clé pour documenter et éclairer les trois séquences qui l'ont structurée : le système d'« hyper-exploitation » auquel ces travailleurs et travailleuses ont d'abord été confronté-es ; la dynamique collective de mobilisation dans laquelle ils et elles se sont ensuite engagé-es pour faire reconnaître leurs droits auprès d'un donneur d'ordre de VTF Écologie à travers notamment l'occupation d'une usine ; et enfin la poursuite de cette dynamique de mobilisation, avec les transformations induites par cette lutte gagnante, les nouvelles épreuves rencontrées et la reconfiguration du collectif dans ce nouveau contexte.

C'est en leur donnant la parole et la possibilité de co-interpréter ces processus, c'est en créant des moments sécurisés pour favoriser la confiance nécessaire, c'est aussi en prenant une place dans leur dynamique collective et en nourrissant ainsi à notre façon leur pouvoir d'agir, que la co-analyse a enrichi la recherche. Elle a permis de saisir des aspects fortement convoqués dans le cadre de ces processus mais difficiles à verbaliser, comme la manière dont leur rapport au travail, à la lutte et à leur statut a été modifié, ou les dilemmes, les ambivalences ou les recompositions identitaires qui sont intervenus. Plus généralement, elle a offert un éclairage approfondi sur les formes originales que peut prendre le pouvoir d'agir dans ces marges du salariat occupées par les travailleurs et travailleuses sans papiers.

1. <https://squapin.hypotheses.org/>. Cette recherche a été financée en tout ou partie par l'Agence nationale de la recherche (ANR) au titre du projet SQUAPIN ANR-18-CE 26-0021.

Cet article examine les conditions de possibilité de cette mobilisation typiquement « improbable » (Collovald, Mathieu, 2009) et les effets qu'elle produit, en interrogeant la formation et le développement d'un « pouvoir d'agir » des travailleurs et travailleuses impliqué-es. Par pouvoir d'agir, nous entendons l'importance ou la force par laquelle des personnes ont la possibilité d'agir sur ce qui compte ou a de la valeur pour elles². Mais la notion est avant tout à comprendre ici dans un sens collectif, à savoir comme la capacité d'un groupe à se reconnaître, à résister et à agir en tant que sujet autonome, désireux d'ailleurs de répondre aux aspirations de ses membres et donc d'amplifier leur pouvoir d'agir individuel (Bouquet, 2017). De façon sans doute plus originale, l'article a aussi pour objectif d'analyser ce que peut entraîner durablement pareille mobilisation, et en particulier ses effets sur la situation de ces travailleurs et travailleuses, leur reconnaissance effective et leur subjectivité, de même que sur le devenir de la dynamique collective précédemment créée.

Racontant l'expérience vécue par ce collectif, l'article est structuré en trois parties, correspondant aux questionnements co-analysés avec ses membres³. La première partie retrace les échanges et la réflexivité générés pour décrypter les modalités et les logiques du système dit d'hyper-exploitation auquel ils et elles étaient été confronté-es quand ils et elles étaient employé-es par l'entreprise sous-traitante – appelée ici VTF Écologie (I). La deuxième partie fait état des étapes et des ressorts collectivement identifiés pour comprendre la dynamique de mobilisation collective dans laquelle ils et elles se sont ensuite engagé-es pour faire reconnaître leurs droits auprès d'un donneur d'ordre à travers notamment l'occupation d'une usine (II). La dernière partie relate la manière par laquelle, avec là aussi la participation du collectif, ont été interrogés les effets de cette lutte gagnante sur leur reconnaissance sociale et professionnelle, ainsi que sur les conditions et les formes par lesquelles cette dynamique s'est poursuivie dans le nouveau contexte vécu (III).

I. Un système d'« hyper-exploitation » dans la filière déchets

La filière déchets est fréquemment présentée comme un secteur en voie de modernisation marqué par l'automatisation des process et la rationalisation des activités. La co-analyse des récits recueillis auprès du collectif étudié invite toutefois à déplacer le regard. En effet, elle permet de déceler en quoi derrière ces transformations, l'organisation productive du secteur apparaît en partie irriguée aujourd'hui par une sous-traitance

2. On s'inspire de la manière dont Le Bossé (2012) appréhende le pouvoir d'agir, tout en lui adossant l'idée d'une certaine force ou puissance, car pour nous, le sujet, confronté à un défi ou une épreuve donnée, n'est jamais sans aucune possibilité d'action pour y faire face, aussi minime soit-elle.

3. La co-analyse est ici entendue comme un dispositif d'élaboration conjointe des catégories d'analyse, permettant de croiser récits d'expérience, interprétations produites dans l'action et outils sociologiques, et d'en éprouver collectivement la pertinence (Château Terrisse *et al.*, 2016).

de main-d'œuvre visant moins la délégation de compétences spécifiques que l'externalisation de segments entiers du travail, en particulier les plus pénibles et les moins qualifiés. Cette organisation repose sur une articulation entre chaînes de sous-traitance, réseaux d'interconnaissance et usage managérial du statut de « sans-papiers », qui rend possible l'installation durable d'un régime d'hyper-exploitation. Ce régime ne relève pas d'abus isolés, mais d'un système cohérent, fonctionnel du point de vue de la compression des coûts et de la dilution des responsabilités.

Nous distinguons ainsi les mécanismes structurels qui produisent et stabilisent ce régime de travail (I.1) et les effets qu'ils induisent sur les conditions de travail, les droits et les subjectivités des travailleurs et travailleuses (I.2). Nous montrons enfin comment cette configuration engendre une longue phase de résignation contrainte, avant qu'un événement de rupture ne rende possible le basculement vers une mobilisation collective (I.3).

1.1. Les mécanismes structurels d'« hyper-exploitation » dans la filière déchets

Les membres du collectif sont tous et toutes passé·es entre 2019 et 2023 par VTF Écologie, firme sous-traitante pour de grands groupes de traitement des déchets. Celle-ci intervient sur différents sites (centres de tri, usines d'incinération) en fournissant une main-d'œuvre affectée à des tâches de tri, nettoyage et manutention réalisées au cœur même de l'activité productive des donneurs d'ordre. Elle ne mobilise ni savoir-faire technique spécifique ni moyens de production autonomes, mais organise une mise à disposition flexible de travailleurs et travailleuses affecté·es aux segments les plus pénibles et les moins qualifiés du secteur.

Les donneurs d'ordre externalisent des tâches relevant de leur cœur de métier à des entreprises comme VTF Écologie, qui s'appuient elles-mêmes sur des sociétés intermédiaires, qualifiées de « sociétés taxi », pour le portage administratif et le paiement informel des salarié·es. Cette architecture en cascade permet de contourner les obligations légales liées à l'emploi, diluer les responsabilités juridiques et rendre difficile l'identification de l'employeur effectif.

Concrètement, les travailleurs et travailleuses interviennent sur les sites des grands groupes, sous leurs consignes et selon leurs impératifs de production, tout en étant rémunéré·es par VTF Écologie, le plus souvent au forfait, sans bulletins de paie réguliers ni déclaration aux organismes sociaux. Les montants versés (60 euros pour une journée de travail, 80 euros pour une nuit) sont indépendants du temps de travail réellement effectué, ce qui permet de tirer vers le bas la rémunération pratiquée. La sous-traitance fonctionne ici comme une mise à disposition illicite de main-d'œuvre, l'entreprise ne fournissant ni expertise autonome ni organisation distincte du travail, mais uniquement une force de travail ultra-flexible.

L'avocate impliquée dans le dossier identifie ainsi une série de manquements systémiques : travail dissimulé, non-déclaration à l'Urssaf, prêt illicite de main-d'œuvre, marchandage, emploi de travailleurs et travailleuses sans titre et non-respect des règles de santé et de sécurité. Ces pratiques ne constituent pas des dérapages mais s'inscrivent dans une économie grise reposant sur la compression systématique des coûts du travail.

Ce dispositif productif s'appuie sur des réseaux d'interconnaissance, qui jouent un rôle central dans le recrutement et la stabilisation de la main-d'œuvre. Les travailleurs et travailleuses enquêtés-es partagent des trajectoires migratoires partiellement convergentes et sont originaires d'une même région du sud du Maroc (encadré 2). L'accès à l'emploi au sein de VTF Écologie s'opère ainsi par cooptation communautaire. Comme le résume Hassan, syndicaliste impliqué dans la mobilisation, à l'occasion d'un échange informel le 8 juillet 2023 : « Ça marche par communauté : s'il y a des sans-papiers marocains, c'est qu'il y a des chefs d'équipe marocains. »

Encadré 2- Le collectif avant la mobilisation : une diversité de trajectoires

Le collectif est composé de dix travailleurs et travailleuses marocain·es sans papiers, âgés de 23 à 50 ans. Leurs parcours scolaires, professionnels et migratoires sont très variés, mais convergent vers une insertion rapide dans le travail informel en France et un recrutement par interconnaissance chez VTF Écologie, associé à l'espoir d'une régularisation par le travail.

Azza (39 ans) - Non scolarisée, mariée très jeune. Après un veuvage et une rupture avec sa belle-famille, migre en Espagne puis en France en 2019. Travaille d'abord comme femme de ménage avant d'être recrutée sans contrat chez VTF Écologie par une connaissance.

Farida (34 ans) - A étudié le droit au Maroc. Migre d'abord en Espagne pour des raisons médicales, puis arrive en France en 2020 et demande l'asile. Entre chez VTF Écologie comme trieuse en 2021 via une connaissance, dans un contexte de forte contrainte économique sur le plan personnel.

Hamid (50 ans) - Faiblement scolarisé, connaît une trajectoire marquée par des emplois instables. Arrive en France en 2019 avec un visa touristique. Commence à travailler chez VTF Écologie dès son arrivée sans être déclaré, par l'intermédiaire d'une connaissance.

Kader (27 ans) - Quitte l'école au collège pour travailler. Arrive en France en 2019 après un parcours migratoire à pied éprouvant. Après des petits boulots précaires, entre chez VTF Écologie début 2020 via des liens familiaux éloignés.



Kamal (48 ans) - Titulaire d'un Bac, ancien entrepreneur au Maroc. Migre en France avec sa femme et ses deux enfants en 2020 après la faillite de son entreprise. Recruté en 2021 par relations, il travaille chez VTF Écologie et y obtient un CDI avec de faux papiers.

Kamila (47 ans) - Scolarité interrompue au collège. Longue expérience de travail non déclaré au Maroc comme agente d'entretien. Arrive, seule, en France en 2019 avec un visa pour subvenir aux besoins de ses enfants. Intègre VTF Écologie fin 2019 grâce à une amie.

Karim (31 ans) - Scolarisé jusqu'au lycée, formé à la coiffure. Arrive en France en 2013, où vivent son père et son frère. Enchaîne les emplois non déclarés. Recruté chez VTF Écologie en 2019 pour obtenir le formulaire Cerfa nécessaire à une régularisation, reste cependant sans contrat effectif.

Malik (36 ans) - Titulaire d'un Bac+2 dans la vente. Après plusieurs emplois informels au Maroc, migre en France en 2015. Travaille dans la restauration et le commerce avant d'entrer chez VTF Écologie en 2019 sans contrat par interconnaissance.

Marouane (23 ans) - Bachelier, issu d'une famille de classe moyenne. Arrive en France en 2019 avec un visa touristique, aidé par son frère et ses cousins, avec l'espoir d'améliorer ses conditions de vie. Après des activités informelles sur les marchés, est recruté en 2020 par VTF Écologie via un ami.

Salim (35 ans) - Travail précoce dès l'enfance, exclusivement dans l'informel. Migre après avoir participé à une grève interdite, au terme d'un long périple migratoire à pied. Entre chez VTF Écologie en 2020 sur recommandation après plusieurs emplois non déclarés.

Ces réseaux présentent plusieurs avantages pour l'employeur. Ils réduisent les coûts de recrutement, garantissent une disponibilité immédiate de la main-d'œuvre et favorisent une certaine stabilité malgré l'extrême précarité des conditions d'emploi. Ils participent aussi à un contrôle diffus des travailleurs et travailleuses en renforçant des dépendances mutuelles et en limitant les possibilités de rupture ou de dénonciation individuelle, la crainte de mettre en difficulté un proche ou un membre du même réseau jouant un rôle de régulation informelle.

Enfin, ce système de sous-traitance et de recrutement par réseaux est indissociable de l'usage managérial du statut précaire de « sans-papiers ». L'absence de titre de séjour constitue une ressource activement mobilisée dans la gestion de la main-d'œuvre. À l'embauche, les travailleurs et travailleuses se voient promettre un contrat de travail et une déclaration administrative, présentées comme conditionnées à la qualité du travail

fourni ou à l'obtention de nouveaux marchés. Ces promesses, régulièrement réitérées, jouent un rôle central dans l'acceptation de l'emploi : « “Je vais te déclarer, je vais tout te faire, il faut juste que tu nous ramènes des contrats et que vous travailliez bien” », raconte Azza, répétant les propos tenus par les responsables de VTF Écologie. Mais ces promesses ne sont jamais tenues : la plupart des personnes restent des années sans contrat, et d'autres ne parviennent à obtenir un CDI qu'au prix de l'achat de faux papiers européens : « Il m'a dit qu'il fallait une carte pour le contrat alors je suis parti à Poiluz, j'ai quelqu'un là-bas qui m'a fait ça à 250 euros⁴. »

Cette incertitude administrative exploitée constitue un puissant levier de discipline. La dépendance à l'égard de l'employeur pour toute perspective de « papiers », la crainte de perdre l'emploi ou d'être exposé·e à un contrôle administratif rendent les recours juridiques particulièrement coûteux, voire impraticables : « Chaque jour, j'attendais l'appel du chef. Est-ce que je travaille ou pas ? Je vivais dans l'angoisse⁵. »

Articulé à la chaîne de sous-traitance, le statut de sans-papiers devient un instrument central de « gouvernement » du travail, stabilisant un régime d'hyper-exploitation tout en annihilant les possibilités de contestation.

1.2. Des conditions de travail qui atteignent à la dignité

Les témoignages recueillis révèlent un environnement marqué par une pénibilité extrême et des abus répétés. Cadences élevées, absence de formation, affectation à des postes dangereux, équipements de protection défectueux ou absents, exposition prolongée à des substances toxiques composent un environnement de travail où la dangerosité tend à être naturalisée. « Il y a un point qui me touchait, c'était que là-bas, c'étaient des fours d'incinérateur et il y avait des gaz à l'intérieur. Et pour les poumons c'était compliqué. Ils ne m'ont pas donné de masque professionnel, juste un masque normal⁶. » « Il n'y a personne qui explique pour la sécurité. Franchement, [le tri des déchets] au début pour connaître tous les produits c'est dur, parce que la machine ça va vite, il y a beaucoup de produits, au début c'est dur pour qu'on ait déjà le produit, il faut toujours travailler vite⁷. »

Les pathologies liées au travail (allergies, infections, troubles respiratoires) ne sont ni prises en charge ni déclarées, tout comme les accidents physiques. Kamila, coupée par un éclat de verre sur une chaîne de tri, a été sommée de continuer à travailler avec une simple bande de scotch. Kader, après avoir travaillé dans la poussière, a développé une allergie grave.

4. Entretien des auteur·es avec Kamal, 8 juillet 2023.

5. Entretien des auteur·es avec Hamid, 8 juillet 2023.

6. Entretien des auteur·es avec Salim, 7 juillet 2023.

7. Entretien des auteur·es avec Karim, 7 juillet 2023.

La charge de travail est souvent multipliée par les horaires fractionnés et les plannings imprévisibles, avec des astreintes informelles, voire des doubles journées, souvent effectuées sur des lieux de travail différents. « Ils me faisaient travailler la nuit, et ensuite le samedi, dès 5-6 heures, je devais reprendre dans un autre service, sans pauses ni respect des heures supplémentaires⁸. »

Les droits les plus élémentaires en matière de santé et de sécurité au travail sont ainsi bafoués. Et cela va jusqu'à concerner un droit aussi fondamental que le congé maternité. Malgré sa grossesse, arrivée au 7^e mois, Farida ne bénéficie pas de congé, ni même d'une adaptation de son poste de trieuse : « J'ai demandé le congé maternité parce que la période de grossesse, c'était dur, et mon médecin me demandait d'arrêter le travail au 7^e mois. C'était un risque. J'ai demandé le congé maternité par courrier. Ils n'ont pas accepté parce que je n'ai pas de papiers⁹. »

À cela s'ajoute une insécurité salariale constante : rémunération forfaitaire au-dessous des normes légales, heures non rémunérées, congés inexistant, et même extorsions financières. « J'ai travaillé une semaine, ils ne me l'ont pas payée. Je leur disais : "Vous ne m'avez pas payée !" Ils répondaient : "Cette semaine on ne paie pas¹⁰ !" » « Un jour, le chef d'équipe m'a demandé 1 000 euros, et quand j'ai refusé, ils ont cessé de m'appeler pour le travail¹¹. »

Le tout sur fond de violences verbales, menaces physiques, humiliations publiques, chantages sexuels. Kamila raconte ainsi avoir été frappée par son chef : « Il m'a poussée par l'épaule, je me suis cognée contre le mur. Des collègues ont dû l'arrêter, il voulait me cogner. » Quant à Farida, elle apporte un témoignage choquant quant à l'étendue prise par le harcèlement sexuel : « Les patrons demandaient des filles pour faire le ménage, mais ils faisaient aussi du chantage sexuel. Par exemple, Azza, un chef d'équipe lui a demandé de venir travailler et a exigé qu'elle dorme avec lui en échange. »

Cette accumulation de violences physiques, symboliques, économiques, produit une mise à l'écart radicale du droit commun, où la survie devient un levier de contrainte. Comme le souligne Maître Piantorelli¹², certaines pratiques s'apparentent à de la traite d'êtres humains. Le mépris des corps va d'ailleurs de pair avec la déshumanisation des existences : « Tu perds ta vie pour payer ton loyer, à manger¹³. » C'est à partir de cette

8. Entretien des auteur·es avec Azza, 8 juillet 2023.

9. Entretien des auteur·es avec Farida, 8 juillet 2023.

10. Entretien des auteur·es avec Kamila, 8 juillet 2023.

11. Entretien des auteur·es avec Hamid, 8 juillet 2023.

12. Me Piantorelli est l'avocate des membres du collectif à titre individuel. Elle est aussi l'avocate de la fédération CGT qui est intervenante dans la procédure en cours (lors de l'écriture de cet article) menée à l'initiative du collectif, pour l'intérêt général de la profession.

13. Entretien des auteur·es avec Kader, 7 juillet 2023.

configuration cumulative, combinant illégalité organisée, pénibilité extrême, précarité et absence de recours effectifs, que nous en sommes venus à qualifier leur expérience de travail comme relevant de l'« hyper-exploitation », notion élaborée progressivement à partir des récits et des analyses partagées avec les travailleurs et travailleuses.

Les membres du collectif ont mobilisé spontanément la notion d'esclavage pour désigner et dénoncer cette expérience. Mais nous avons préféré celle d'hyper-exploitation. En effet, dans la lignée de Moulier-Boutang (1998), il nous a semblé plus adapté d'appréhender cette expérience comme une forme de salariat informel « bridé » et d'opter ainsi, en usant de notre propre vocabulaire, pour l'idée d'un rapport social d'hyper-exploitation plutôt que d'un rapport social fondé sur une situation d'esclavage, aussi « moderne » soit-elle.

Cette notion d'hyper-exploitation a permis d'ancrer l'analyse dans les dynamiques du rapport de production capitaliste contemporain. Contrairement à l'« esclavage moderne », qui évoque un hors-droit total et une inexistence du contrat salarial, l'« hyper-exploitation » désigne une intensification extrême des rapports salariaux existants (durées, intensité, illégalité des conditions), sans sortie du cadre capitaliste. En outre, la notion s'appuie sur le préfixe « hyper » pour montrer que l'exploitation dépasse ici la limite de la relation de travail en venant littéralement confondre travail et servitude, et en devant ainsi être nommée à un degré supérieur par rapport à la notion plus répandue de « surexploitation¹⁴ ».

1.3. Une résignation contrainte avant de basculer vers la lutte

Dans ce contexte, les possibilités de résistance sont étouffées, et les travailleurs et travailleuses rencontrés expriment un sentiment de résignation : « On perd nos droits, on perd notre dignité, on baisse la tête pour eux, et ça fait mal, mais on n'a pas le choix, il faut qu'on travaille¹⁵. »

Ce processus de sujétion est renforcé par une discipline intériorisée, nourrie par la peur de perdre son emploi ou d'être expulsé-e, l'isolement et l'absence de recours accessibles : « Je n'ai pas le choix. Je suis obligée d'accepter le travail. Surtout sans papiers, c'est difficile de trouver un boulot directement en France¹⁶. »

Pourtant, un tournant s'opère en 2022. Le déclencheur principal est un accident de travail subi par Karim alors qu'il « débourré » une machine en urgence et enlève ainsi les déchets venus empêcher son fonctionnement. Il est gravement blessé : « Je suis tombé

14. Au total, si les membres du collectif ont admis notre proposition, c'est surtout le syndicat CGT leur apportant un appui qui se l'est appropriée, en allant jusqu'à en faire un tract syndical.

15. Entretien des auteur-es avec Marouane à l'occasion d'un échange avec le collectif, 8 juillet 2023.

16. Entretien des auteur-es avec Farida, 8 juillet 2023.

dans un trou. Ils n'ont pas mis le panneau de sécurité, je n'ai pas fait attention et j'ai eu une fracture à l'épaule. » Il se heurte pourtant au refus de l'employeur de déclarer l'accident, qui agit de fait comme un révélateur brutal. Contre toute attente, Karim fait alors appel à un avocat et dénonce cet accident à l'inspection du travail, ce qui entraîne son exclusion de VTF Écologie.

Ce passage singulier à l'action s'explique par la combinaison de ses ressources et contraintes sociales spécifiques. Doté d'un capital culturel (scolarisation, maîtrise du français oral et écrit) et social (accueil en France par son père et son frère, déjà « intégrés ») élevés, Karim appréhende plus aisément les institutions, démarches administratives et judiciaires que ses congénères. Son accident marque en tout cas un point de non-retour matériel. Mais même si son attitude le prive de revenus et exclut la perspective de sa réembauche au sein de l'entreprise, le coût de sa contestation lui apparaît subjectivement moindre que celui qu'il aurait dû consentir en restant silencieux et soumis.

Cette action individuelle ouvre dès lors un espace inédit. Elle contribue à fissurer la résignation ambiante et suscite une prise de conscience progressive parmi quatre de ses collègues – Kader, Marouane, Salim et Malik – qui formeront le noyau initial du collectif. En octobre 2022, ils décident, avec Karim, de dénoncer collectivement les graves manquements de VTF Écologie au droit du travail, ce qui déclenche une intervention de l'inspection du travail sur plusieurs sites.

Au-delà de ce petit noyau, ces événements suscitent alors l'indignation parmi d'autres travailleurs et travailleuses de VTF Écologie, et ouvrent, pour la première fois, un espace de parole pour l'ensemble de ces personnes. Une ébauche de dynamique collective affleure ainsi autour d'un refus partagé de l'impunité patronale et d'une requalification subjective de leur expérience en injustice collective.

Ensuite, à partir de janvier 2023, le soutien s'élargit. Karim rencontre, de manière fortuite lors d'une manifestation, Hassan, représentant CGT à la commission sociale de la branche du recyclage et coordonnateur syndical CGT du groupe Enomo¹⁷. Hassan décide alors de s'engager, scandalisé par la situation en tant que syndicaliste et professionnel du secteur, mais surtout mu par la volonté de défendre l'intérêt général de la profession, la sous-traitance de main-d'œuvre, comme les autres formes de précarisation, nuisant à la situation sociale et au développement de cette profession. En particulier, Hassan met Karim en lien avec une avocate engagée dans la défense salariale (Me Piantorelli).

Le passage d'une indignation individuelle à une mobilisation collective s'opère ainsi à l'articulation entre ressources individuelles (capital culturel et social, maîtrise linguistique), événement déclencheur, solidarité émergente et recours à des appuis syndicaux et juridiques.

17. Enomo est un grand groupe de gestion des déchets.

II. La mobilisation collective comme levier de pouvoir d'agir

Au-delà de l'accident de Karim et de la prise de conscience partagée qui a émergé, la mobilisation du collectif est surtout favorisée par l'entrée en scène d'importantes médiations syndicales et juridiques. Elle est rendue possible en 2023 par un travail conséquent de mise en confiance, d'accompagnement et d'apprentissage (II.1) permettant de déboucher sur l'élaboration et la réalisation d'un plan d'action syndicale (II.2). En cela, elle ne peut être comprise comme un simple sursaut de révolte ponctuel et constitue un levier concret de développement d'un solide pouvoir d'agir collectif.

II.1. Une mobilisation construite grâce à un travail de mise en confiance, d'accompagnement et d'apprentissage

La constitution du collectif se révèle à la fois fragile et décisive. Dans un contexte de précarité aggravée, marqué par l'absence de rémunérations¹⁸ et la crainte constante de l'expulsion, l'engagement de ses membres parvient à s'enraciner grâce à un accompagnement structuré et méthodique, au prix d'un travail patient d'organisation et de mise en confiance. Des réunions hebdomadaires se tiennent de manière rigoureuse avec une répartition claire des rôles et des décisions prises collectivement. Elles permettent de créer un espace de solidarité où la parole circule librement et où la confiance peut émerger.

Ce processus s'accompagne toutefois de tensions et de départs. Le groupe en vient à renforcer sa cohésion en opérant une sélection fondée sur la loyauté et l'honnêteté, passant de 21 à 11 membres, et faisant barrage aux risques de divisions ou d'infiltrations¹⁹ : « On était 21, les autres, ils transféraient nos paroles. C'est des mouchards. Ils ont des liaisons avec les patrons²⁰. »

Soutenu par Hassan – élu syndical au sein d'Enomo, l'un des donneurs d'ordre de VTF Écologie – et par l'avocate, Maître Piantorelli, le collectif engage un travail d'appropriation juridique et de documentation des abus subis. Ses réunions, qui se tiennent dans une bourse du travail, combinent rappel des droits, préparation d'entretiens avec l'administration, mise en forme de preuves, autant d'outils qui contribuent à transformer des expériences dispersées en dossier collectif.

18. À la suite de la visite de l'inspection du travail, les donneurs d'ordre de VTF Écologie avaient rompu leur contrat avec elle, entraînant sa liquidation judiciaire et le renvoi *sine die*, sans indemnités, de l'ensemble de son personnel. Les membres du collectif vont alors subsister grâce à de l'endettement familial ou communautaire, un recours à des associations de bienfaisance et l'effectuation de petits boulots informels.

19. D'anciens responsables de VTF Écologie avaient créé entre temps une autre société de sous-traitance intervenant principalement dans le secteur du nettoyage et réemployant dans des conditions analogues une partie de l'ancien personnel de VTF Écologie. Quelques-uns des travailleurs concernés avaient rejoint en même temps le collectif de lutte émergent, apparaissant alors comme jouant une sorte de double jeu.

20. Entretien des auteur-es avec Marouane à l'occasion d'un échange avec le collectif 4 novembre 2023.

Ce processus s'apparente à une véritable « pédagogie active ». Hassan et l'avocate font nécessairement preuve de pédagogie vis-à-vis des membres du collectif. Notamment, à partir du patrimoine d'expériences de lutte engrangé par la CGT dans le secteur du déchet (luttas de la fin des années 2000, à l'occasion des réformes du système des retraites en 2020 et 2023...), il s'agit de favoriser leur apprentissage de la mobilisation et de la « grève » à venir, l'occupation d'une usine (voir *infra*). Or, ils et elles forment un groupe inexpérimenté en ce domaine²¹ : il faudra donc réaliser un travail syndical de transmission, comme on le constate aujourd'hui dans d'autres univers du prolétariat pareillement inexpérimentés (Giraud, 2024). Il leur faut précisément acquérir et s'approprier les « routines conflictuelles » qui vont leur permettre de mener leur future « grève » en tant que sans-papiers soutenus par la CGT (Zougbedé, 2021).

Mais il s'agit bien d'une pédagogie active, loin d'une transmission descendante. En effet, l'enjeu est aussi de faire de ces travailleurs et travailleuses les acteurs et actrices de leur lutte, en cherchant à convertir leur peur intériorisée en une capacité à se présenter comme sujets de droit, à faire en sorte qu'ils et elles développent une conscience critique de leur expérience, à les amener à faire et à assumer des choix d'action discutés et partagés en mesure de transformer leur situation comme cela leur semble souhaitable, bref à développer ainsi leur pouvoir d'agir *via* différents apprentissages collectifs (situations de formation informelle, « *coaching* » juridique, échanges entre pairs...) – un processus « éducatif » qui n'est pas sans rappeler ce que le pédagogue Paulo Freire appelait de ses vœux pour œuvrer en faveur de l'émancipation des opprimé-es (Freire, 2021).

Ce travail de transmission et d'apprentissage s'incarne tout particulièrement dans l'élaboration partagée d'un cahier de revendications portant sur la régularisation, l'embauche en CDI et la reconnaissance des préjudices subis (voir *infra*), qui formalise la parole du groupe et prépare les actions à venir. « Nous, on ne connaissait pas les droits, la loi, on a appris plein de choses, on a appris comment faire, comment s'exprimer, comment marcher la tête haute²². »

Au cœur de cette mobilisation en train de s'apprendre se déploie alors une intensité émotionnelle rarement visible dans les formes d'action syndicale traditionnelles – à l'exception des luttes engagées pour s'opposer à des fermetures de site et des pertes d'emplois. Pour les membres du collectif, l'engagement dans la lutte ne se limite pas à l'affirmation d'une revendication professionnelle, mais convoque l'ensemble de leur existence, leur sécurité, leur histoire migratoire, leur dignité. L'action collective devient pour elles et eux une scène possible de réparation symbolique, où se mêlent colère, peur, solidarité et fierté progressivement retrouvée.

21. Seul Salim avait connu l'expérience d'un conflit social au Maroc.

22. Entretien des auteur-es avec Marouane, *op. cit.*

Cet engagement transforme d'emblée en profondeur les subjectivités. Le passage du silence à la parole, du repli à l'action, s'opère dans la confrontation à des expériences limites. « On a eu du mal à les faire parler. Parce qu'il y a une culture de la soumission, une sorte d'impasse où l'on veut avant tout conserver son emploi²³. » L'expression de soi devient alors un acte politique qui suppose de rompre avec des formes d'auto-censure intériorisées.

L'expérience de la lutte redonne aussi confiance dans les autres, les semblables. Là où l'isolement et la défiance dominaient, se construit une solidarité concrète. « On a eu plus de courage²⁴. » Cette confiance, nourrie par la stabilité du collectif (la mobilisation crée de solides liens amicaux et solidaires), agit comme catalyseur d'un pouvoir d'agir élargi, où chacun-e, petit à petit, se découvre capable non seulement de résister et de lutter, mais aussi d'imaginer une place beaucoup plus enviable dans le monde social.

La mobilisation bénéficie à ce titre d'un accompagnement syndical effectué au plus près, se traduisant dans la création d'un espace où les expériences de chacun-e peuvent être entendues, mises en récit, partagées. Cet accompagnement recherche et produit un engagement non décrété d'en haut, mais construit dans l'épreuve collective, dans une temporalité où les affects et les stratégies s'entrelacent. C'est dans cette tension entre attention aux subjectivités et construction d'un collectif que se joue, au cœur de la mobilisation, un apprentissage politique singulier, qui fait émerger un pouvoir d'agir sans doute fragile mais possiblement transformateur.

La temporalité de la lutte, la centralité des affects et l'intensité des épreuves traversées appellent d'ailleurs cet accompagnement attentif, fondé sur la disponibilité, l'écoute et la construction progressive de liens de confiance. L'action syndicale apparaît ainsi ici comme une forme de présence continue, qui ne se limite ni à la revendication ni à la représentation, mais inclut un travail d'appui, de sécurisation et d'encouragement à l'expression.

II.2. L'élaboration et la réalisation d'un plan d'action syndicale : un effet « boule de neige » pour créer un rapport de force

La stratégie syndicale élaborée avec la CGT vise à renforcer l'impact du collectif en créant un rapport de force multidimensionnel. Elle articule en effet quatre volets complémentaires – préfectoral, syndical, prud'homal et pénal – qui exercent une pression coordonnée à différents niveaux.

Le premier volet, préfectoral, prévoit d'engager des négociations avec les autorités compétentes afin d'obtenir des engagements formels de régularisation administrative. Cette étape est considérée comme cruciale, car sans titre de séjour, l'accès aux droits

23. Entretien des auteur-es avec Me Piantorelli, 29 septembre 2023.

24. Entretien des auteur-es avec Hamid, 4 novembre 2023.

sociaux et professionnels demeurera entravé. L'appui structurant de la CGT et le recours à son organisation « Migrant-es » se révèlent de ce fait d'une grande importance. Il permet d'ouvrir des portes qui risqueraient en son absence de rester fermées.

Le deuxième volet, syndical et médiatique, vise à conduire des actions visibles et spectaculaires : mobilisation, occupation d'un site, formalisation de revendications, interpellation des pouvoirs publics et du grand public. Le 28 août 2023, le collectif organise ainsi l'occupation pendant une journée d'une usine d'Enomo. Cette initiative, qui fédère l'ensemble de la CGT à l'échelle de la branche activités des déchets autour d'une cause commune, entend rendre publiques les conditions illégales subies par les travailleurs et travailleuses et à leur faire obtenir des embauches en CDI pour permettre leur stabilisation administrative et socio-professionnelle.

La médiatisation de l'occupation de cette usine *via* des journaux nationaux amplifie le poids politique du mouvement et fragilise la position patronale. Les retombées immédiates de cette mobilisation médiatique sont d'ailleurs à la fois symboliques et concrètes : afin d'étouffer le feu médiatique qui risque d'écorner son image, Enomo en vient rapidement à formuler des promesses d'embauche en CDI pour les membres du collectif, leur ouvrant ainsi une perspective inédite de stabilité professionnelle et de régularisation administrative. La formulation de ces promesses amène alors la CGT, par l'entremise de son réseau, à faciliter le lien avec le ministère de l'Intérieur, pour accélérer le déclenchement des démarches de régularisation, ce qui constitue une avancée majeure pour des personnes longtemps plongées dans la clandestinité et la peur de l'expulsion. « On était très content à l'issue de l'occupation parce qu'on a eu les promesses d'embauche et les [formulaires] Cerfa. Sans la CGT, on n'aurait pas pu s'organiser collectivement²⁵. » De fait, ce tournant marque moins une simple victoire identitaire qu'une transformation statutaire majeure : l'accès à un titre de séjour ouvre simultanément des droits matériels (prestations sociales, emploi formel) et une reconnaissance comme sujet légitime dans l'espace social. Il illustre ainsi l'articulation entre redistribution et reconnaissance, digne de ce qu'apportent les luttes « culturelles » et « de redistribution » (Fraser, 2011) : « C'est un grand jour, c'est la fête ! Parce qu'on a reçu le titre d'avoir nos droits. À la Caf, j'ai demandé à avoir de l'aide pour mes enfants, c'est bien²⁶. »

Le troisième volet du plan d'action a pour objectif d'utiliser la voie prud'homale pour faire reconnaître les abus (salaires impayés, travail dissimulé, discriminations), non seulement contre VTF Écologie, mais aussi contre les donneurs d'ordre, souvent complices passifs. Cette action juridique, toujours en cours lors de l'écriture de cet article, vise à obtenir des indemnités et des rappels de salaire, tout en affirmant le principe « à travail égal, salaire égal » (par rapport aux travailleurs et travailleuses en CDI

25. Entretien des auteur-es avec Kamila, 3 février 2024.

26. Entretien des auteur-es avec Kamal, 3 février 2024.

et en situation régulière employé-es par les donneurs d'ordre et effectuant les mêmes tâches) et en renforçant le poids de la force syndicale au sein de la branche. Ajoutons à cela l'engagement d'une action pénale, visant les violations graves constatées comme l'emploi illégal ou la traite d'êtres humains. Un ajout qui offre une dimension exemplaire et dissuasive à la lutte menée.

La coordination entre ces différents leviers crée au total un effet « boule de neige » qui étend le rapport de force au-delà du collectif : la cause s'étend à l'échelle de la branche, le rapport de force se déplace vers les donneurs d'ordre et les préfetures, et le traitement du dossier contribue à faire évoluer les pratiques syndicales sur la question de la sous-traitance.

Cette ingénierie du conflit ne surgit pas *ex nihilo*. Le coordonnateur CGT Hassan est lui-même issu d'un syndicat de la branche déchets dont l'« ADN » a été marqué par les grèves de sans-papiers de 2008-2010 et par des mobilisations locales ultérieures dans les centres de tri. Il a ainsi accumulé un capital militant, fait de savoirs juridiques sur l'emploi des sans-papiers, de routines de recours à la préfecture et au ministère de l'Intérieur, et d'une expérience de l'articulation entre grève, occupation de sites et contentieux prud'homal. Ce capital, circulant entre différents niveaux de la « galaxie CGT²⁷ », est réinvesti et reconfiguré dans le cas présent, dans un contexte réglementaire plus restrictif qu'à la fin des années 2000.

De fait, l'action se construit sur un socle de luttes passées de travailleurs et travailleuses avec ou sans papiers dans la filière. L'occupation de l'usine, point d'orgue de la mobilisation, s'inscrit dans le prolongement direct de précédentes luttes syndicales locales, à savoir une grève effectuée en octobre 2021 et l'obtention par la CGT d'un ancrage électoral lors des élections professionnelles de 2022 au sein de cette usine. Cette mémoire sociale permet alors de construire la confiance et la solidarité, jusqu'à convaincre les membres du collectif et les salarié-es du site les plus réticent-es face aux risques de la confrontation collective. Ce passé conflictuel se révèle déterminant pour contrer la stratégie de division de l'employeur et renforcer la cohésion du groupe. Selon Hassan, sans ce terreau de luttes passées, l'occupation, aussi minutieusement préparée soit-elle, n'aurait pu aboutir.

Cet ancrage historique se double d'une coordination syndicale efficace, l'ensemble des niveaux de la CGT (confédéral, fédéral, départemental, local, branche et section Migrant-es) validant et accompagnant le plan d'action. Ce maillage n'est certes pas édifié sans efforts patients et diplomatiques en matière de justifications et de négociations préalables. Mais une fois tissé, il garantit l'accès à des ressources, une certaine protection et une capacité de mobilisation rapide (soutiens, réseau de presse, relais politiques). La légitimité du mouvement est ainsi consolidée bien au-delà du groupe initial, donnant

27. Syndicat de site chez le donneur d'ordre, fédération, dispositif CGT Migrant-es, unions locales et départementales.

un poids considérable à la mobilisation jusqu'à lui permettre de peser sur les négociations avec Enomo et ses décisions d'embauche.

III. La poursuite de la mobilisation après l'action de l'été 2023 : entre ambivalence des parcours et transmission d'une expérience de lutte

L'action collective de l'été 2023 a marqué un tournant pour le groupe de travailleurs et travailleuses, transformant leurs expériences et leurs situations de façon positive : accès à des positions professionnelles et administratives plus stables, à un certain sentiment de sécurité matérielle et psychologique, émergence ou réveil d'aspirations personnelles (reconversions, formations, déménagements, mariages, séjours au Maroc...) ²⁸. Mais cette nouvelle période est aussi un temps ambivalent, traversé par la fragilité persistante des droits acquis et des avancées réalisées, et la dispersion du collectif (III.1). Cette ambivalence interpelle alors nouvellement le collectif constitué, qui parvient à continuer à exister mais en agissant autrement (III.2), en allant jusqu'à transmettre et essaimer son expérience de développement d'un pouvoir d'agir auprès d'autres travailleurs et travailleuses (III.3).

III.1. Un contexte qui interpelle de façon nouvelle le collectif

Préserver les liens et faire vivre la solidarité supposent désormais de composer avec un nouveau contexte : celui de la dispersion, de l'incertitude administrative qui perdure et d'une précarité toujours vive. « On n'est pas encore arrivé à la fin, ce n'est pas fini. Le combat n'est pas encore terminé ²⁹. »

Embauché-es par Enomo en CDI, les membres du collectif ont été affecté-es sur des sites différents au sein d'une région, et sur des métiers distincts (trieurs et trieuses pour huit personnes, pontier et agent d'entretien et d'infrastructure pour les deux autres). De fait, cette dispersion n'apparaissait pas *a priori* des plus favorables au maintien de la solidarité.

Par ailleurs, s'ils et elles obtiennent une première forme de régularisation – récépissé ou autorisation provisoire de séjour –, cette avancée reste partielle, temporaire, tributaire de reconductions incertaines. Cette insécurité juridique maintient une pression constante. « Si un jour tu te retrouves sans récépissé, tu risques de ne plus pouvoir travailler, le patron peut te dire d'arrêter ³⁰. » Tant que cette instabilité n'est pas levée, la régularisation reste inachevée, soumise à une « mise en attente » durable (Le Courant,

28. Cela renvoie à ce que l'on sait des effets des pratiques de régularisation (Têtu-Delage, 2009).

29. Entretien des auteur-es avec Kamila à l'occasion d'un échange avec le collectif, 11 mai 2024.

30. *Ibid.* Entretien des auteur-es avec Kamila à l'occasion d'un échange avec le collectif, 28 juin 2024.

2014). Cette insécurité liée à la difficulté de renouveler les récépissés conduit la plupart des membres du collectif à remettre leur séjour si désiré au Maroc pour revoir leur famille. Elle risque aussi de les amener à renouer, même pour des durées transitoires, avec les affres de la clandestinité.

Cette incertitude administrative engendre ainsi un nouvel enjeu d'importance à traiter pour le collectif. Mais dans la mesure où elle se manifeste différemment selon les personnes (récépissés attribués à des moments distincts et à renouveler à des dates plurielles, confrontation à des préfectures ne fonctionnant pas à l'identique...), elle questionne la capacité du collectif à faire face dans la durée³¹ à cette différenciation des situations.

Au-delà de la fragilité juridique, et preuve que les seules régularisations, si elles permettent d'améliorer les situations, sont encore loin de garantir une vie professionnelle idéale (Fassin *et al.*, 1997), les membres du collectif se confrontent aussi à quantité de problématiques sur leur lieu de travail : pénibilité, injonctions à la polyvalence, manque de reconnaissance, affectations parfois éloignées des lieux de résidence, formes de mépris managérial... Tout cela ne peut que générer de nouvelles frustrations. « [Les chefs] pensent que nous sommes bêtes », affirme ainsi Marouane pour dénoncer le mépris managérial ambiant. Un jour, dépité par les tâches pénibles d'entretien qu'il doit effectuer au titre de la polyvalence alors qu'il a signé pour un poste de pontier, il va jusqu'à lâcher : « Avant on était des sans-papiers, mais là on a des papiers et on est encore maltraités, nous ça nous fait mal, on n'est pas beaucoup mieux traités qu'avant. »

Ces problématiques sont telles que les personnes en viennent à se demander si elles ne sont pas le signe d'une volonté de l'entreprise de les sanctionner pour leur lutte menée en 2023, voire de les décevoir pour favoriser leur départ à terme. Mais la co-analyse effectuée débouche aussi sur l'idée que ces personnes découvrent en fait les conditions de travail souvent difficiles qui caractérisent le salariat en CDI dans le secteur, des conditions qu'elles avaient précédemment sans doute sous-estimées, tant leur quotidien de travail sans papiers, marqué par l'hyper-exploitation, les avait accaparé-es.

En tout état de cause, ces problématiques interpellent de nouveau le collectif. Et cela est d'autant plus justifié que les personnes ne se sentent pas toujours soutenues par les délégué-es du personnel ou syndicaux de leur site de rattachement (affilié-es à d'autres syndicats que la CGT ou parfois à la CGT elle-même) pour tenter d'y remédier. « Je constate qu'il y a des délégués qui sont avec la direction. Quand on rappelle aux salariés leurs droits, ils vont les voir pour leur dire qu'il ne faut pas écouter, que ce n'est pas vrai³². »

31. Afin de décrocher une carte de séjour d'un an, objectif poursuivi par les personnes, il faut s'inscrire dans une temporalité d'au moins une année et renouveler tous les trois mois le récépissé, avec toutes les incertitudes suscitées.

32. Entretien des auteur-es avec Salim à l'occasion d'un échange avec le collectif, 11 mai 2024.

Mais là encore la différenciation des expériences et des problèmes rencontrés règne en maître. Tous et toutes ne se heurtent pas aux mêmes problématiques, aux mêmes moments, avec la même intensité, et ne sont pas sans aucun soutien syndical sur leur site. Alors que certain-es critiquent avec amertume leur nouvelle situation, d'autres se montrent plutôt satisfait-es. De fait, cette différenciation interroge de nouveau la capacité du collectif à continuer d'exister et d'agir dans le nouveau contexte.

Enfin, notons que l'ambivalence des situations constatées après l'action de 2023 est également liée à la temporalité judiciaire : la longueur des procédures prud'homales et pénales, au regard des besoins urgents de réparation matérielle et symbolique, entretient une attente éprouvante, susceptible à la fois de maintenir le collectif mobilisé et d'alimenter fatigue et découragement.

III.2. Continuer à faire exister le collectif

Malgré des conditions difficiles, le collectif parvient pourtant à continuer d'exister dans le nouveau contexte. Si les délais des procédures juridiques lancées à l'issue de l'occupation d'usine contribuent à ce maintien, les liens tissés pendant la lutte y sont aussi pour quelque chose, et ce en dépit de l'éloignement géographique et les nouveaux soucis personnels à affronter. Les membres du collectif continuent ainsi à se retrouver lors de rencontres informelles, et restent en contact *via* un groupe de discussion sur WhatsApp.

Certain-es agissent comme relais ou appuis pour leurs congénères : partage d'expériences, d'informations utiles, orientations vers des soutiens syndicaux ou juridiques, aides particulières apportées par les francophones à celles et ceux qui ne parlent pas bien le français quand il s'agit par exemple de mener des démarches administratives... Cette solidarité maintenue est le signe que la lutte a transformé durablement les individus, en leur donnant la force et la confiance pour continuer à agir ensemble. « Après la mobilisation, on va continuer à se voir, à nous soutenir. On a été victimes des chefs et des patrons, c'est pour ça qu'on a dans l'idée d'aider et de soutenir les salariés³³. »

Face à la complexité des situations, le collectif joue ainsi un rôle de soutien souple, adaptatif, qui permet à chacun-e de faire face autant que possible aux difficultés administratives, professionnelles ou relationnelles qu'ils et elles rencontrent désormais plus ou moins singulièrement.

Outre les échanges informels, des rendez-vous collectifs se tiennent toujours au sein de la même bourse du travail. Ce lieu reste donc un point d'ancrage essentiel, notamment pour envisager ensemble les actions de soutien.

33. Entretien des auteur-es avec Farida à l'occasion d'un échange avec le collectif, 11 mai 2024.

Dans le nouveau contexte, cette solidarité permet de mutualiser les ressources (contacts, conseils, appuis syndicaux ou juridiques) et de limiter les effets d'isolement. Certes, comme nous l'avons vu, elle est mise à rude épreuve. Mais l'élan initial et le puissant lien de confiance établi perdurent, dopant toujours les actions et les apports potentiels du collectif. Par exemple, quand un problème survient, la première réaction est souvent d'en parler au sein du groupe et de chercher une solution ensemble, avant d'envisager une médiation de nature syndicale ou juridique.

Le rôle toujours actif d'Hassan, le coordonnateur syndical CGT, et l'implication durable de l'avocate permettent à vrai dire d'entretenir aussi ce tissu collectif, en le réorientant vers des objectifs pragmatiques et diversifiés, adaptés à la nouvelle situation : pour tel-le ou tel-le membre du collectif, selon la problématique à laquelle il ou elle se heurte à un moment donné, renouveler un récépissé, contester une sanction, demander une régularisation...

Hassan continue de jouer un rôle essentiel dans l'animation du collectif, l'organisation de ses réunions, la mobilisation des différentes ressources syndicales (par exemple pour faciliter l'accès à une préfecture quand un renouvellement de récépissé se fait long) et les négociations à mener auprès d'Enomo pour remédier à tel ou tel problème (paye, qualification, éloignement du lieu de travail par rapport au domicile...). Plus généralement, il s'emploie à faire du collectif une instance d'orientation et de hiérarchisation des priorités à traiter, capable de naviguer dans les méandres administratifs tout en continuant à structurer un sens partagé du combat. « Là, on n'est plus sur des problématiques de travail illégal, on est sur des problématiques de travail classiques. Ils ont des cahiers revendicatifs distincts car ils ont des professions différentes. Le collectif est ressource aujourd'hui parce qu'on bénéficie du retour d'expérience des uns et des autres, en fonction de leur avancement propre, et la seule chose que le collectif est en mesure de faire pour ces cahiers revendicatifs, c'est déjà de voir s'il y a des problématiques communes et comment chacun les gère. Après la grève, il a fallu continuer à accompagner les salariés en matière de formation, de logement. La CGT, on a une organisation très complexe, je peux leur dire à quelle porte il faut taper, leur faire des préconisations³⁴. »

Dans ce cadre, le rôle du syndicat se reconfigure. S'il s'agit de finaliser la lutte engagée (en favorisant les régularisations, les stabilisations professionnelles et les suites données aux procédures juridiques), et s'il s'agit toujours de rapprocher la CGT d'un salariat historiquement peu syndiqué et de réduire sa précarité pour être bénéfique à l'ensemble de la profession, Hassan en vient à adapter son répertoire d'intervention en l'hybridant davantage. Ce répertoire mobilise et articule désormais le triple registre d'action traditionnel de la CGT (Groux, Mouriaux, 1992 ; Nizzoli, 2009) : « syndicat de lutte », puisqu'il importe de maintenir une certaine pression vis-à-vis d'Enomo, « syndicat-

34. Entretien des auteur-es avec Hassan à l'occasion d'un échange avec le collectif, 11 mai 2024.

recours » pour faciliter les démarches de régularisation et « syndicat-institution », capable de négocier des solutions avec l'entreprise pour remédier aux problèmes rencontrés par les membres du collectif.

III.3. Essaimer, transmettre : une dynamique qui dépasse le groupe initial

Au fil des mois suivant la mobilisation de l'été 2023, le collectif s'est doté d'une fonction nouvelle : transmettre son expérience. Cela passe par des formes de conseil et de soutien apportées à des semblables : « On parle de notre expérience à des personnes comme nous qui arrivent en France, on les met en garde, on leur dit de faire attention à ça, à ça, on forme un peu les gens qui viennent d'arriver, il faut faire ça, il faut faire ça, demander le salaire de base quand ils sont embauchés, donc on donne des conseils, ça donne un sentiment de fierté³⁵. »

Cette fonction de transmission se traduit aussi par des participations à des mobilisations syndicales, des conférences, des témoignages dans les médias... autant de formes d'essaimage qui visent à rendre visible l'injustice subie et les formes de résistance élaborées collectivement. Cette prise de parole publique est politique. Elle affirme une capacité à parler en son propre nom, à revendiquer une dignité mais aussi à transmettre une expérience à d'autres groupes de travailleurs et travailleuses sans papiers ou précarisé-es : « Ma vie, elle peut finir à 23 ans si ça peut aider les autres³⁶. » L'histoire du groupe devient ainsi une ressource pour d'autres mobilisations, mais le récit que ses membres en font et les actes de transmission associés constituent aussi une manière de renforcer leur propre pouvoir d'agir.

C'est dans cet esprit qu'un second collectif voit le jour en 2024, constitué d'anciens collègues de VTF Écologie. Le premier groupe soutient cette nouvelle dynamique : conseils, critères de structuration, appui aux prises de contact syndicales, préparation des actions... La transmission d'expérience s'opère ainsi de différentes façons, et ce malgré des tensions héritées du passé. Cet appui marque une évolution majeure : le premier collectif s'est non seulement imposé comme acteur de sa propre défense, mais il œuvre aussi à présent comme catalyseur de nouvelles luttes. « Le second collectif renforce le premier collectif car en profitant de son expérience, il va plus vite que lui et se montre plus efficace. Du coup, ça rejaillit favorablement sur le premier collectif. Désormais, si l'un des 10 est touché, ce sont maintenant 23 qui réagissent. Le rapport de force s'amplifie³⁷. »

Cet essaimage dessine aussi une autre perspective : celle d'un déplacement progressif de l'action vers d'autres échelles – les collectifs de site, les syndicats locaux, les branches de la filière déchets. À mesure que les trajectoires se stabilisent (CDI, régula-

35. Entretien des auteur-es avec Malik à l'occasion d'un échange avec le collectif, 11 mai 2024.

36. Entretien des auteur-es avec Marouane (en visio), 6 avril 2024.

37. Entretien des auteur-es avec Hassan à l'occasion d'un échange avec le collectif, 28 juin 2024.

risation, reconnaissance juridique), les formes de lutte sont en effet amenées à évoluer. Le collectif initial n'est d'ailleurs peut-être pas destiné à perdurer indéfiniment comme entité active.

Ces formes d'essaimage et de transmission sont favorisées par les effets de la mobilisation sur l'estime de soi des membres du collectif et leur capacité à contester et à lutter contre les rapports de domination. Ils et elles ont dépassé leur peur en mettant « KO une multinationale », selon Hassan. Ils et elles ont désormais conscience de pouvoir agir face à des conditions de travail et d'emploi problématiques, et que des aspects, autrefois tabous ou indiscutables à leurs yeux, comme les modes de management ou la notion même d'accident du travail, peuvent faire l'objet de protestations et de revendications. Ils et elles constatent d'ailleurs, non sans fierté, l'arrêt de la pratique de la sous-traitance de main-d'œuvre dans les centres de tri d'Enomo où ils et elles travaillent, suite et grâce à leur mobilisation.

En outre, sur leur site, se rappelant avec effroi ce qu'ils et elles ont connu, ils et elles se montrent aussi sensibles à ce que vivent nombre d'intérimaires, parfois sans-papiers et souvent soumis-es à des conditions de travail et à des droits de moindre qualité par rapport aux personnels en CDI : « L'intérim n'est pas utilisé dans les règles. Les intérimaires devraient avoir les mêmes conditions de travail, les mêmes droits que les salariés de l'entreprise. Mais ce n'est pas le cas. Les intérimaires sont employés comme nous avant³⁸. »

Par ailleurs, la réussite associée à la mobilisation de 2023 nourrit un sentiment de solidarité et de reconnaissance envers la CGT. Les dix membres du collectif la perçoivent comme l'actrice clé de l'amélioration de leur situation, et en deviennent au moins des sympathisant-es. Ils et elles n'hésitent pas à nouer des relations avec le collectif CGT de leur site de rattachement, et certain-es s'engagent ou projettent de s'engager avec ce collectif. Quelques-un-es s'inscrivent dans des formations CGT et sont d'ores et déjà enclin-es à prendre des responsabilités syndicales. C'est le cas de Salim, qui, auréolé de son engagement réussi en 2023, va jusqu'à être sollicité par des syndiqué-es de la CGT de son site. Il suit d'ailleurs rapidement une formation de la CGT après son embauche.

Conclusion

L'étude quasi clinique de la mobilisation conduite par le collectif montre en définitive que les luttes de travailleurs et travailleuses sans papiers ne peuvent être comprises indépendamment des configurations productives dans lesquelles elles prennent place. Loin d'être des mobilisations « hors sol », elles émergent au cœur même de fonctionnements organisationnels qui articulent sous-traitance de main-d'œuvre, fragmentation des responsabilités et instrumentalisation du statut administratif. L'hyper-exploitation

38. Entretien des auteur-es avec Karim à l'occasion d'un échange avec le collectif, 3 février 2024.

apparaît ainsi comme une forme stabilisée et « ultra » de « gouvernement » du travail précaire.

Cette étude appelle également à une vigilance renouvelée envers les mécanismes d'invisibilisation et de marginalisation propres à certains secteurs, à l'intersection des rapports sociaux de classe, de genre, de race et de statut administratif.

Dans ce cadre, la mobilisation étudiée ne relève ni d'une spontanéité héroïque ni d'un simple effet d'encadrement syndical. Elle résulte d'une conjonction de facteurs : rupture soudaine d'un équilibre initial, présence de ressources différenciées au sein du groupe, possibilité d'appuis syndicaux et juridiques capables de traduire des expériences individuelles en cause collective. Le pouvoir d'agir observé ici se construit donc dans l'articulation entre trajectoires individuelles, dynamiques collectives et médiations syndicales et juridiques.

Notre recherche met aussi en lumière les effets ambivalents de la mobilisation. Si celle-ci permet l'accumulation d'un capital militant et une transformation probante des rapports à soi, au droit et au travail, elle ne dissout pas pour autant les contraintes structurelles qui pèsent sur les trajectoires professionnelles et administratives des travailleurs et travailleuses concerné-es. La reconnaissance obtenue demeure partielle et fragile, exposée aux pratiques autoritaires de management et aux évolutions contraignantes du cadre réglementaire.

En ce sens, cette mobilisation constitue moins un modèle reproductible qu'un observatoire des tensions contemporaines qui traversent les luttes dans le domaine du travail précaire. Elle éclaire aussi les recompositions du syndicalisme face aux zones grises de l'emploi, tout en soulignant les conditions exigeantes de formation d'un pouvoir d'agir collectif dans ces marges du salariat.

Enfin, la démarche de recherche-intervention et de co-analyse adoptée ici permet de saisir au plus près ces processus en articulant dimensions subjectives et dynamiques collectives, syndicales et organisationnelles, et en restituant la manière dont les principaux protagonistes co-analysent et co-interprètent les transformations qu'ils et elles traversent.

Références bibliographiques

- Azaïs C., Dieuaide P., Kesselman D. (2017), « Zone grise d'emploi, pouvoir de l'employeur et espace public : une illustration à partir du cas Uber », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 72, n° 3, p. 433-456, <https://doi.org/10.7202/1041092ar>.
- Bouquet B. (2017), « L'action collective, un socle incontournable », *VST - Vie sociale et Traitements*, n° 134, p. 16-21, <https://doi.org/10.3917/vst.134.0016>.
- Château Terrisse P., Codello P., Béji-Bécheur A., Jougleux M., Chevrier S., Vandangeon-Derumez I. (2016), « Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention », *La Revue des sciences de gestion*, n° 277, p. 45-56, <https://doi.org/10.3917/rsg.277.0045>.
- Chay C., Thoemmes J. (2015), « Le tri sélectif des déchets : entre difficultés et potentialités d'une nouvelle profession industrielle », *SociologieS*, <https://doi.org/10.4000/sociologies.5026>.
- Collovald A., Mathieu L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n° 2, p. 119-143, <https://doi.org/10.3917/pox.086.0119>.
- D'Agostino A., Cadet J.-P. (2025), *Quand subir une hyper-exploitation au travail se transforme en pouvoir d'agir collectif*, Rapport de recherche, <https://shs.hal.science/halshs-05157851>.
- De Gaulejac V., Hanique F., Roche P. (dir.) (2012), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, Érès.
- Fassin D., Morice A., Quiminal C. (dir.) (1997), *Les lois de l'inhospitalité : les politiques de l'immigration à l'épreuve des sans-papiers*, Paris, La Découverte.
- Fraser N. (2011), *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte.
- Freire P. (2021), *La pédagogie des opprimés*, Marseille, Agone.
- Giraud B. (2024), *Réapprendre à faire grève : la lutte syndicale à l'ère du précarat*, Paris, Puf.
- Groux G., Mouriaux R. (1992), *La CGT : crises et alternatives*, Paris, Economica.
- Le Bossé Y. (2012), *Sortir de l'impuissance : invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Paris, Ardis.

- Le Courant S. (2014), « “Être le dernier jeune” : les temporalités contrariées des migrants irréguliers », *Terrain*, n° 63, p. 38-53, <https://doi.org/10.4000/terrain.15490>.
- Moulier-Boutang Y. (1998), *De l'esclavage au salariat. Économie historique du salariat bridé*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.mouli.1998.01>.
- Nizzoli C. (2009), *De l'immigré « clandestin » au « travailleur sans-papiers » : l'émergence d'une nouvelle figure sociale au travers du mouvement 2008-2009. Le rôle de la CGT*, Mémoire de Master 2 en sociologie, Université de Provence.
- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, Puf.
- Siméant J. (1998), *La cause des sans-papiers*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Terray E. (1999), « Le travail des étrangers en situation irrégulière ou la délocalisation sur place », in Balibar E., Chemillier-Gendreau M., Costa-Lascoux J. (dir.), *Sans-papiers : l'archaïsme fatal*, Paris, La Découverte, p. 9-34, <https://doi.org/10.3917/dec.balib.1999.01.0009>.
- Têtu-Delage M.-T. (2009), *Clandestins au pays des papiers : expériences et parcours de sans-papiers algériens*, Paris, La Découverte-CIEMI.
- Tourette L. (2022), « La régularisation des travailleurs sans papiers : vingt ans de combats syndicaux », *Plein droit*, n° 135, p. 23-30, <https://doi.org/10.3917/pld.135.0025>.
- Veron D. (2024), *Le travail migrant, l'autre délocalisation*, Paris, La Dispute.
- Zougbedé E. (2021), « Au début était la grève. Les grèves du travail des sans-papiers : l'appropriation de routines conflictuelles », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 37, n° 1-2, p. 207-227, <https://doi.org/10.4000/remi.18464>.

Faire du syndicalisme dans la production engagée : improbable, mais pas impossible¹

José SANDS et Emilie LANCIANO

Les associations sont historiquement perçues comme des lieux d'engagement. Pourtant, elles sont également des lieux de travail, pouvant être marqués par des tensions entre militantisme et salariat. À travers le cas d'une mobilisation syndicale émergente dans un réseau associatif, dont l'activité principale est le financement et l'accompagnement d'autres organisations, notre article met en lumière ces tensions, et interroge la faible place accordée aux régulations formelles et collectives des relations professionnelles. Nous cherchons ensuite à comprendre comment peut se construire une légitimité syndicale dans ce contexte, en analysant les ressorts, freins et spécificités de l'implantation puis de l'action syndicales. Nous constatons qu'au nom de l'engagement revendiqué par l'organisation, employeurs et salarié-es font appel à un régime d'exception à l'égard du droit du travail et du syndicalisme.

Associations have historically been seen as spaces of activism. Yet they are also workplaces, often marked by tensions between militancy and waged employment. Through the case of an emerging trade union mobilization within an associative network, whose main activity is the financing and support of other organizations, our article highlights these tensions and questions the limited role given to formal and collective regulation of employment relations. We then seek to understand how trade union legitimacy can be constructed in this context, by analyzing the drivers, obstacles, and specific features of union establishment and action. We find that, in the name of the activism claimed by the organization, employers and employees invoke a form of exceptionalism with regard to labor law and trade unionism.

1. Les auteur-es tiennent à remercier les membres du comité de rédaction de *La Revue de l'IRES* pour la richesse des retours ayant permis d'améliorer le texte. Merci également à l'ensemble des personnes ayant apporté leurs conseils sur la première version de cet article, en particulier Anne Le Roy, Emmanuelle Puissant, Jean Cartellier et Willy Gibard pour leur relecture approfondie.

*José Sands est travailleur associatif et syndicaliste, membre d'Asso-Solidaires, jo.sands@pm.me ;
Émilie Lanciano est professeure des universités en sciences de gestion et co-responsable de la Chaire ESS de l'université Lumière Lyon 2, Coactis, emilie.lanciano@univ-lyon2.fr.*

Les associations employeuses occupent une place singulière dans l'univers du travail salarié. Elles sont souvent décrites à partir de l'engagement qu'elles suscitent et des causes qu'elles défendent. Cependant, depuis plusieurs années, la sociologie du travail et la socio-économie invitent à déplacer le regard, en considérant les associations comme des espaces de travail et de relations professionnelles. De nombreux travaux ont mis en évidence les tensions qui traversent ces organisations : conditions d'emploi dégradées, brouillage des frontières entre militantisme et salariat, difficulté à reconnaître pleinement la fonction employeur, rapports de force et conflits peu formalisés voire dissimulés (Hély, Moulévrier, 2013 ; Le Roy *et al.*, 2019 ; Cottin-Marx, 2021 ; Simonet, 2024). La faible conflictualité s'inscrit également dans des logiques « d'évitement du politique » propres aux associations, le conflit interne étant souvent perçu comme un obstacle à la cause défendue (Eliasoph, 1998 ; Hamidi, 2006). Dès lors, « se syndiquer, défendre ses droits, pour les salariés associatifs, c'est quelque part mettre un frein à l'engagement, déstabiliser l'adhésion au projet de la structure » (Cottin-Marx, 2020:36). Pour autant, alors même que le secteur associatif semble particulièrement peu propice aux mobilisations salariales collectives et au syndicalisme, rares sont les recherches traitant ces sujets².

Pour analyser ces situations, notre article se fonde sur la notion de « production engagée », définie comme « une activité de production exprimant explicitement des positions militantes » (Rodet, 2019:11). Certes, cette notion ne renvoie ni à toutes les associations, ni uniquement à des associations. Ce n'est pas non plus parce qu'une organisation, ou ses dirigeant-es, revendiquent un « engagement » que les salarié-es conçoivent leur activité comme étant engagée. Néanmoins, cette perspective permet de saisir comment l'engagement s'articule concrètement avec l'organisation du travail, les pratiques managériales et les relations professionnelles. Elle permet également de comprendre pourquoi certaines revendications salariales, pourtant classiques dans d'autres univers professionnels, peuvent ici être invisibilisées, disqualifiées ou renvoyées à une forme de déloyauté. Par ailleurs, lorsque nous parlons de « relations professionnelles », nous faisons référence à l'ensemble des rapports sociaux liés au travail, incluant conflits, institutions et régulations (Bérout *et al.*, 2008).

Notre enquête s'intéresse à un réseau associatif national, que nous nommerons réseau Agir. Dans ses supports de communication, ce réseau se présente comme un « pionnier de la finance solidaire » et revendique un projet militant, visant à « agir pour une économie centrée sur l'humain », « faire grandir les révolutions économiques et solidaires » ou encore « transformer la société ». Ce réseau est spécialisé dans le diagnostic, le financement et l'accompagnement (ou autrement dit le conseil, essentiellement sur des sujets

2. Les quelques publications existantes abordent le syndicalisme dans des associations des secteurs de l'animation (Mignon, 2006), de l'aide à domicile (Bérout, 2013), et du handicap (Le Roy, Puissant, 2024) ; mais aussi le syndicat Asso-Solidaires (Cottin-Marx, 2015 ; Dupuy, 2021 ; Ihaddadene, Yon, 2023) ; ou encore le dialogue social dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (Hély *et al.*, 2015).

économiques et organisationnels) de petites et moyennes organisations, dont une bonne partie appartiennent à l'économie sociale et solidaire (ESS ; associations, coopératives, etc.). Le réseau Agir correspond aux associations du type « financement public dominant » (Prouteau, Tchernonog, 2021:100) : son fonctionnement repose surtout sur le travail salarié, et est majoritairement financé par des fonds publics. Ce réseau regroupe près d'un millier de salarié-es, réparti-es dans des antennes locales juridiquement autonomes. L'une de ces antennes, comptant une quarantaine de salarié-es et située dans un territoire que nous appellerons la Deltanie, constitue le terrain principal de l'enquête, entre début 2023 et début 2025.

Le réseau Agir ne fait pas exception aux tensions qui traversent le secteur associatif. Ces tensions engendrent une forte instabilité : à la fin de l'année 2022, près de 40 % des effectifs du réseau ont été renouvelés en deux ans. Mais si nombre de salarié-es choisissent la défection, d'autres optent pour la mobilisation. Celle-ci prend parfois la forme collective et syndicale.

Au début de la période étudiée, le réseau Agir se caractérise par une très faible implantation syndicale, en particulier dans l'antenne enquêtée. Les obstacles au syndicalisme y sont nombreux, tant du point de vue des caractéristiques des effectifs (jeunesse, petite taille des antennes locales, etc.) que des normes organisationnelles (importantes contraintes de productivité, attachement au projet de l'organisation, etc.), laissant à penser que les mobilisations seraient « improbables » (Collovald, Mathieu, 2009:120). L'émergence d'une mobilisation syndicale Asso-Solidaires³ significative au cours de la période incite alors à élargir la focale : il ne s'agit plus seulement de savoir pourquoi le syndicalisme est rare dans le secteur associatif, mais aussi de comprendre comment une action syndicale parvient ou non à s'y rendre légitime.

Nous explorons cette question à partir d'une méthodologie ethnographique et réflexive originale (encadré 1), en analysant les processus par lesquels une dynamique syndicale s'est construite, justifiée et stabilisée dans une organisation de la production engagée.

Cet article est organisé en trois parties. D'abord, nous examinons la centralité de l'engagement dans la rhétorique et les pratiques de l'antenne locale Agir en Deltanie (AD), et les raisons pour lesquelles cet engagement limite les régulations formelles et collectives des relations professionnelles (I). Ensuite, nous suivons l'émergence de la mobilisation syndicale, en identifiant les facteurs favorables à cette dynamique collective (II). Enfin, nous caractérisons les actions syndicales menées et analysons la stratégie adoptée vis-à-vis des salarié-es et de la direction (III).

3. Asso est un syndicat créé en 2010 pour regrouper des travailleurs et travailleuses non pas selon la branche d'activité, mais selon le statut juridique de l'organisation employeuse, à savoir le statut associatif. Ce syndicat est rattaché à l'union syndicale Solidaires. Il est essentiellement structuré d'un conseil syndical, de sections syndicales au sein d'associations, de sections locales généralement à l'échelle départementale, et de commissions nationales : <https://syndicat-asso.fr/>.

Encadré 1 - Méthodologie

Notre article se fonde sur l'expérience d'un des auteur·es, José Sands, salarié de l'antenne Agir en Deltanie (AD) entre début 2023 et début 2025, et directement impliqué dans la mobilisation syndicale. La recherche se base sur des matériaux diversifiés, à commencer par des documents écrits et audiovisuels internes au réseau Agir, des comptes rendus de réunions syndicales, et un journal de bord tenu par José. Ces éléments ont été initialement produits sans intention de recherche. Ils ont été complétés par les échanges entre les deux auteur·es, par la littérature relative au secteur associatif et au syndicalisme, et par un travail d'analyse et de rédaction postérieur au contrat de travail de José. L'objectivation de l'expérience a notamment été réalisée à travers le codage des documents internes, l'élaboration d'une chronologie et d'un inventaire des actions syndicales menées, ainsi que la conception de grilles d'analyse de ces actions et des caractéristiques des syndiqué·es.

Cet article repose donc sur une méthodologie ethnographique et réflexive : elle permet de rendre compte d'une dynamique syndicale dans un contexte de production engagée, tout en montrant comment une recherche ancrée dans l'expérience peut produire une connaissance située et inédite, susceptible d'offrir un appui à l'action individuelle et collective. Elle s'inscrit dans le cadre des recherches-actions syndicales (Le Roy, Puissant, 2024).

I. La production engagée : l'engagement contre les régulations formelles et collectives

Dans cette partie, nous présentons l'antenne locale AD comme un idéal-type d'une organisation de la production engagée. Son fonctionnement est basé d'une part sur un engagement instrumentalisé et intériorisé, et d'autre part sur un rôle central confié aux managers. L'activité de production est flexible et surchargée (I.1), tandis que les régulations formelles et collectives sont présentées comme allant à l'encontre de l'autonomie et de la responsabilité de chaque salarié·e, mais aussi du projet engagé de l'organisation dont les employeurs seraient les seuls garants (I.2).

I.1. Une production engagée, flexible et surchargée, sous le contrôle de la hiérarchie

L'antenne AD revêt les caractéristiques d'une production engagée parce que l'association et les personnes qui y travaillent définissent leur activité comme telle. Les salarié·es de cette antenne possèdent les mêmes traits distinctifs que ceux mis en avant

par la littérature académique relative à la production engagée : une surreprésentation de femmes, jeunes, sans enfant, avec Bac+5. Ils et elles disposent de compétences techniques (telle l'analyse financière), qui pourraient être utilisées ailleurs que dans le secteur associatif. Mais pour la plupart de ces travailleurs et travailleuses, exercer dans ce secteur est l'occasion de « trouver du sens » (Rodet, 2019:22) dans une activité salariée, au service de la cause d'AD et de ses bénéficiaires, de « prolonger [leurs] engagements militants et travailler dans un esprit de camaraderie avec des gens qui partagent [leur] passion » (Le Grimm, 2017:12). En revanche, les rétributions monétaires sont faibles. D'après un document interne portant sur les salaires de l'ensemble des salarié-es du réseau Agir en 2022, la moitié des effectifs gagne entre 20 000 et 30 000 euros bruts annuels, un gros tiers entre 30 000 et 40 000 euros, et la minorité restante plus de 40 000 euros (quasi exclusivement des managers, directeurs et directrices, certain-es dépassant les 60 000 euros).

De plus, comme dans les organisations étudiées par Rodet (2019), AD offre une large flexibilité du travail à des salarié-es fortement investi-es. L'activité de production se caractérise par une grande autonomie, la diversité des missions, la pluralité des interlocuteurs et interlocutrices, des horaires flexibles, le télétravail, le flex-office, et la possibilité de varier de lieux de travail puisqu'AD dispose de trois locaux distincts. S'y ajoutent une implication émotionnelle importante et une porosité notable entre les sphères professionnelle, militante et personnelle. Le tout est sous la supervision d'une hiérarchie, composée du directeur et de « coordinateurs et coordinatrices » managers, chargé-es de l'évaluation et de la circulation des informations. Ces éléments contribuent à un rapport au travail à la fois gratifiant et éprouvant, marqué par une surcharge de travail associée à une production en flux tendu.

Cette configuration pousse les salarié-es à adopter quatre types de comportements. Premier comportement : intensifier le travail. La chasse « aux temps morts⁴ » se traduit par des pics d'anxiété face aux imprévus récurrents (bugs d'outils informatiques, sollicitations de bénéficiaires, de partenaires, de la hiérarchie ou des collègues, événements personnels, etc.). Elle s'accompagne également d'une volonté de comprimer les temps de pause – jusqu'à prendre son petit-déjeuner ou déjeuner devant son ordinateur, ou bien en voiture lors de déplacements professionnels – et de limiter les interactions avec les collègues, notamment par le recours à plusieurs jours de télétravail par semaine. Deuxième comportement : travailler en étant malade, en arrêt ou non, et, plus largement, effectuer régulièrement des heures supplémentaires bénévoles. Celles-ci sont réalisées en soirée, pendant les week-ends, les congés ou les jours fériés, afin de « finir » ou de « suivre un dossier », bien que cela ne soit pas explicitement demandé par les managers. Ces heures supplémentaires ne sont généralement pas récupérées, au motif que

4. Les mots entre guillemets non précédés ou suivis d'une référence correspondent à des paroles de salarié-es, notées dans des comptes rendus de réunions syndicales ou par José dans son journal de bord.

« ça ferait trop à récupérer ». Troisième comportement : « torcher » les dossiers et critiquer ce qui serait de la « sur-qualité ». Quatrième comportement : réduire la cadence, afin de se préserver tout en maintenant la qualité du travail réalisé (diagnostics fiables, pédagogie auprès des bénéficiaires, adéquation entre l'accompagnement et les besoins, etc.) et la fierté qu'elle procure. Contrairement aux trois premiers comportements, généralement cumulatifs, ce dernier comportement est plutôt exclusif. Il conduit toutefois à s'exposer à des rappels à l'ordre parfois douloureux : pression accrue de la hiérarchie, jugements désapprobateurs de collègues, et sentiment de honte liée à la non-atteinte des objectifs quantitatifs.

Par ailleurs, la surcharge de travail s'accompagne d'un flou persistant quant à l'existence et à l'application de certains droits contractuels et réglementaires, telles que la durée hebdomadaire du travail, la rémunération et la récupération avec majoration des heures supplémentaires, ou encore la grille salariale conventionnelle.

Enfin, cette activité de production flexible et surchargée se combine à une centralité des managers et du quantitatif. La hiérarchie impose à la majorité des salarié-es de renseigner une multiplicité d'outils de *reporting*, mais aussi de chronométrer et de déclarer le temps consacré à chaque tâche (premier échange téléphonique avec un potentiel bénéficiaire, analyse du dossier, rendez-vous, déplacement, rédaction du diagnostic, tâches administratives, etc.). Et ce, de manière bien plus approfondie que ce que requièrent les financeurs. Ces dispositifs permettent à la hiérarchie de mesurer ce qu'elle désigne comme la « productivité » de chaque salarié-e, à partir d'indicateurs et d'objectifs quantitatifs (nombre de premiers appels passés, de dossiers analysés, de rendez-vous et de diagnostics réalisés, d'organisations financées ou accompagnées, etc.) et de publier ces données en interne (tableaux partagés, réunions mensuelles, mails de bilan, etc.). Le fonctionnement d'AD fait donc bien plus écho aux analyses des entreprises libérées (Picard, Daudigeos, 2024) qu'à des organisations qualifiées d'horizontales, puisque dans ces dernières l'autonomie et la flexibilité du travail sont associées à une quasi-absence de contrôle et de hiérarchie, mais aussi à une prise en charge collective des relations professionnelles. Au contraire, à AD, ces relations font l'objet d'une individualisation, présentée comme cohérente avec le projet engagé de l'organisation.

1.2. Une gouvernance, un management et une rhétorique de l'engagement contre des régulations formelles et collectives des relations professionnelles

Comme bon nombre d'associations, la gouvernance d'AD est composée d'un conseil d'administration (CA), d'un bureau et d'une direction. Or, au sein d'AD, les membres de ces organes – plus communément appelés dirigeants, employeurs (Hély *et al.*, 2015) ou patrons (Cottin-Marx, 2020) – privilégient une perspective individuelle, informelle et managériale des relations professionnelles plutôt que des formes collectives, négo-

ciées et inscrites dans des régulations formelles et collectives plus larges. Ainsi, fin 2023, peu avant une visioconférence entre le directeur et le personnel au sujet de la relation de travail⁵, les membres du bureau d'AD formulent au directeur les conseils suivants, retranscrits dans le compte rendu de la réunion :

« Positionnement de la direction peut se construire autour :

- de l'autonomie et la responsabilité de chaque salarié-e *vs* la tentation de réguler tous les sujets y compris les plus opérationnels dans un cadre de dialogue social (ex. : encadrer les heures d'envoi de mails) ;
- du renforcement de la place du management en direct pour réguler beaucoup de questions du quotidien.

=> il faut continuer à réfléchir à la bonne articulation entre la démarche participative au sein d'AD (consulter, partager les enjeux, être transparent) *et* bien identifier où sont les endroits de décision (chacun sa responsabilité). »

Lors de la visioconférence sur la relation de travail, le sujet des heures supplémentaires constitue alors une illustration de l'application de ces conseils, mais aussi de la difficulté pour les employeurs de reconnaître leurs prérogatives. Le directeur insiste d'une part sur le fait que la responsabilité des heures supplémentaires serait celle de chaque salarié-e, donc pas celle des employeurs, et d'autre part sur des modes de régulation individuels et informels, proches de ce qu'il appelle « la vraie vie » :

« La question du temps de travail, elle est réglée, elle est fondée sur des éléments de contrat, de conscience collective, d'accord [d'entreprise sur le] temps de travail, mais elle existe aussi dans la vraie vie. Et donc, c'est à chacun et à chacune, je pense, d'être suffisamment autonome, responsable, et de faire le bon ajustement de son équilibre perso entre ce qu'il donne et ce qu'il reçoit. Et c'est plutôt comme ça que j'ai envie de te répondre, plutôt que de rentrer dans des questions de récupération ou de rémunération supplémentaire. »

Au-delà d'AD, ce type de management est similaire à celui pratiqué dans les petites et moyennes entreprises (PME), dont font d'ailleurs partie la quasi-totalité des organisations de l'ESS, puisqu'à peine 0,3 % d'entre elles dépassent le seuil des 250 salarié-es (Observatoire national de l'ESS, 2023:27). Concrètement, les PME se distinguent par des instances de représentation du personnel (IRP) moins développées et des modes de régulation des relations professionnelles plus individualisés que dans les grandes entreprises (Borisova, Rey, 2014). En d'autres termes, « la proximité spatiale et sociale des individus, et la densité des interactions favorisent les échanges directs et personnels entre les salariés, permettant

5. Cette réunion fait suite à la demande répétée des élu-es du comité social et économique (CSE), compte tenu du flou ressenti par plusieurs salarié-es sur l'existence et l'application des droits contractuels et réglementaires mentionnés dans la sous-partie précédente.

ainsi généralement au management de ces structures d'éviter l'émergence de conflits ou de revendications collectives » (Ollivier, Rospabe, 2021:165, à partir de Jacob, Sanson, 2019).

Toutefois, à AD, ce management spécifique est relié à l'instrumentalisation rhétorique de l'engagement. Certes, des régulations collectives ont progressivement été instaurées au fil de la croissance de l'association. En 2018, un premier comité social et économique (CSE) a été mis en place avec une personne élue non syndiquée (il y avait une carence de candidat-e jusqu'alors). En 2016, quand AD a passé le cap de 25 salarié-es en fusionnant avec une autre association, la convention collective de cette dernière a été conservée⁶. Mais le directeur répète depuis lors qu'il y a un « décalage », un « écart » avec la grille salariale conventionnelle. Ce qu'il désigne par des euphémismes correspond en réalité à une infraction à la convention collective. Il le justifie occasionnellement, notamment au cours de la visioconférence sur la relation de travail, au moyen de trois arguments : les « contraintes budgétaires » ; la priorisation du développement de l'emploi et du projet associatif ; et les motivations non monétaires que chaque salarié-e devrait avoir en venant travailler à AD, ce qu'il formule en disant « entre ce que je donne et ce que je reçois d'AD, j'espère qu'il y a autre chose que le salaire ». Au cours de cette réunion, il finit même par dire que « c'est un risque prud'homal qu'on prend ». Visiblement, compte tenu de l'attachement des salarié-es à la cause défendue par AD, cela semble unimaginable qu'un-e salarié-e puisse attaquer l'association en justice pour faire respecter ses droits.

De même, toujours lors de cette visioconférence, le directeur présente sa conception de la relation de travail par le biais d'un schéma commenté, que nous reproduisons ici (schéma 1). Selon le directeur, la relation de travail repose sur trois dimensions : le contrat de travail ; les missions relevant de la fiche de poste⁷ ; et l'engagement, relevant ici du domaine individuel, qu'il traduit par « ce qui anime » chaque salarié-e. À nouveau, l'échelon des managers tient une place centrale puisque l'équilibre entre ces trois dimensions relèverait d'une relation bilatérale salarié-e–manager :

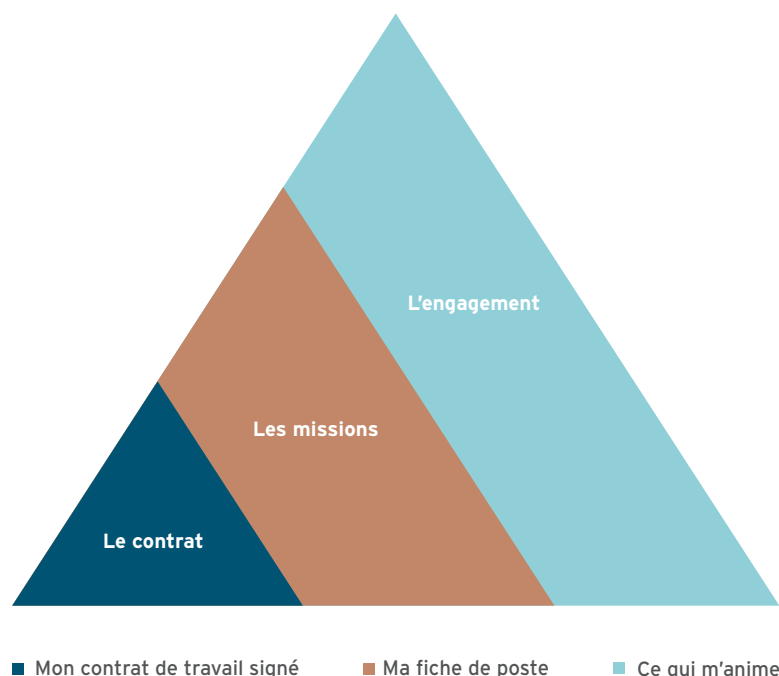
« J'ai conscience que c'est une réponse qui peut paraître un peu floue par rapport à ce qui est écrit, de nouveau, le plus formel, le contrat. Maintenant, il y a les deux autres dimensions dans ce qui fonde notre relation au travail. Le contrat, bien sûr, mais aussi les missions et l'engagement. Ce qui ne va pas, si tu ressens que ça n'est pas ajusté entre ces trois éléments, il faut absolument que tu en parles à ta coordinatrice. »

Surtout, le schéma donne clairement la hiérarchie entre ces trois dimensions, avec l'engagement individuel qui occupe la partie la plus importante.

6. À savoir la convention collective Syntec, relative aux sociétés de conseil.

7. En sachant que plusieurs salarié-es n'ont pas de fiche de poste.

Schéma 1 - Reproduction du schéma réalisé par le directeur d'AD et utilisé dans une visioconférence avec le personnel pour présenter la relation de travail



Ainsi, tout se passe comme s'il y avait un antagonisme entre le dialogue social et le projet engagé de l'organisation. Et au-delà de l'échelon managérial, les organes de gouvernance d'AD seraient les seuls garants de ce projet. Loin de présenter une situation unique, le cas d'AD permet de mettre en lumière la situation de beaucoup d'organisations de l'ESS. C'est entre autres le cas de la coopérative enquêtée par Ollivier et Rospabe (2021), une coopérative de consommateurs devenue société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) et ayant adopté l'holocratie⁸. Ces autrices montrent comment les principes et formes de cette holocratie contribuent à y invisibiliser le CSE. Ainsi, « le dialogue social organisé ressort comme “le parent pauvre” de l'ESS au profit d'un dialogue social plus “informel”, renforcé par un fonctionnement démocratique et des pratiques plus participatives » (Ollivier, Rospabe, 2021 : 165, à partir de Maisonnasse *et al.*, 2010).

Cependant, à la différence des organisations du type SCIC ou SCOP (société coopérative et participative) et à l'exception du directeur, les salarié·es d'AD ne font pas partie des membres décisionnaires des organes de gouvernance. Dès lors, si on la compare à la typologie de Bucolo *et alii* (2014), la gouvernance d'AD ne s'apparente ni à une « gouvernance resserrée » (qui s'incarne généralement dans un·e dirigeant·e unique),

8. Il s'agit d'un mode de gouvernance et de management qui rompt avec la hiérarchie pyramidale, dans le but de confier davantage de tâches aux salarié·es réparties dans des « cercles ».

ni à une « gouvernance militante » (qui se base sur le militantisme des adhérent·es et/ou bénévoles, généralement dans un objectif de plaidoyer), deux gouvernances qui peuvent porter « une attention particulière à l'implication » des salarié·es (*ibid.*:12). Elle se rapproche plutôt d'une « gouvernance externalisée » (qui est dominée par des parties prenantes externes) puisqu'une bonne partie des membres du CA d'AD sont des financeurs, notamment publics. Mais elle tient surtout d'une « gouvernance professionnalisée » pour trois raisons : d'abord, la direction et les membres du bureau, également membres du CA, ont été choisi·es pour leurs compétences. Ensuite, les dirigeant·es d'AD visent avant tout ce que Bucolo *et alii* (*ibid.*:34) nomment « la pertinence de l'offre de services et (...) leur qualité », en s'appuyant sur des outils de gestion et sur « la rationalisation des ressources ». Enfin, les salarié·es sont relégué·es à une place secondaire d'agent·es ou moyens du projet de l'organisation.

L'ensemble de ces éléments donne à voir la manière dont les choix, pratiques et discours managériaux peuvent avoir pour résultat de masquer la relation salariale, la responsabilité employeur, ainsi que les régulations formelles et collectives correspondantes. De surcroît, les salarié·es doivent adhérer et exécuter le projet de l'organisation, mais ce sont les employeurs qui définissent les modalités de cet « engagement ». Par ailleurs, ces pratiques managériales et caractéristiques organisationnelles engendrent de la souffrance au travail. Celle-ci se manifeste de différentes manières : une bonne partie des collègues mentionne fréquemment le sentiment d'être « sous l'eau », « débordé·e », « fatigué·e » ; d'autres évoquent, plus discrètement, leurs insomnies, leurs crises d'angoisse, et leur impression d'être « proche du *burn-out* » ; certain·es en arrivent même à pleurer lors de rendez-vous avec la médecine du travail ou directement sur le lieu de travail. Néanmoins, malgré le poids de cette organisation du travail et du *turn-over* consécutif, une dynamique syndicale a émergé.

II. Des facteurs propices à l'implantation syndicale : contexte, dispositions biographiques, syndicalistes de proximité

Au début de la période étudiée, le réseau Agir est un quasi-désert syndical : seules une dizaine de personnes sont syndiquées dans l'ensemble du réseau. Cinq sont syndiquées à Asso-Solidaires. Elles sont isolées et ne se connaissent pas, exceptées deux d'entre elles qui sont dans la même antenne. Les autres personnes syndiquées travaillent majoritairement au siège du réseau et adhèrent à la CGT. Le reste est à la CFDT ou la CFE-CGC. Au sein de l'antenne AD, il n'y a aucune personne syndiquée. Pourtant, deux ans après, 32 salarié·es du réseau Agir auront été syndiqué·es à Asso, dont 10 au sein d'AD.

Dans cette deuxième partie, il s'agit d'examiner les facteurs susceptibles d'expliquer l'émergence d'une telle dynamique syndicale. Nous en listons trois : d'abord, le contexte propice du mouvement social contre la réforme des retraites de 2023, renforcé par les

actions plus spécifiques et localisées du syndicat Asso-Solidaires (II.1). Ensuite, les dispositions biographiques favorables des personnes motivées pour rejoindre le syndicat (II.2). Enfin, le rôle décisif de syndicalistes de proximité (II.3).

II.1. Le mouvement social contre la réforme des retraites et les actions du syndicat Asso : un contexte propice à l'implantation syndicale

Le contexte initial du réseau Agir est particulièrement défavorable à une implantation syndicale. Nous avons déjà abordé les obstacles que constituent l'attachement au projet de l'association, l'organisation du travail favorisant une régulation individuelle et informelle des relations professionnelles, et le rapide *turn-over*. S'y ajoutent la petite taille des antennes locales et la composition des effectifs (à savoir une majorité de moins de 40 ans, femmes, cadres et employé·es), autant de freins structurels au syndicalisme (Pignoni, 2016). En outre, les « fortes contraintes à la productivité », les « concurrences internes au groupe de travail » et l'absence d'« expérience et de tradition de lutte » rendent « improbables » les mobilisations dans ce réseau (Collovald, Mathieu, 2009:120).

Pour autant, il existe des « moments propices à l'adhésion syndicale », tels les accompagnements individuels et les actions collectives des syndicats (Giraud *et al.*, 2018:128). Dans le cas du réseau Agir, c'est une action collective d'ampleur qui a contribué à la naissance de la mobilisation syndicale : le mouvement social contre la réforme des retraites de janvier à juin 2023, porté en grande partie par les syndicats de salarié·es. Ce contexte opportun légitime le syndicalisme et pousse les travailleurs et travailleuses les plus réceptifs (voir *infra*, II.2) à se rassembler, se reconnaître, échanger et se familiariser avec l'action syndicale. Quatre salarié·es d'AD se mobilisent particulièrement : il s'agit d'Agathe, Nicolas, Mathilde et José⁹. Leurs discussions pendant les manifestations, et parfois après autour d'un verre, débouchent sur l'adhésion syndicale des trois premier·es en avril (José est déjà syndiqué à Asso depuis 2021), et sur la création de la section syndicale AD à la mi-juin.

Le contexte est rendu d'autant plus propice par les actions spécifiques et localisées du syndicat Asso, en particulier celles du conseil syndical et de la section départementale que nous appellerons Asso 99. Cette section locale mène par exemple des porte-à-porte dans plusieurs locaux associatifs de la ville, pour y distribuer des tracts et engager la discussion avec leurs salarié·es, dont celles et ceux d'AD. De plus, cette section locale organise régulièrement un cortège spécifique au sein des manifestations, pour permettre aux travailleurs et travailleuses associatifs mobilisés de se retrouver. Par ailleurs, Asso 99 et le conseil syndical publient plusieurs appels à la grève et autres communiqués, relayés par mail à l'ensemble du personnel d'AD par Agathe. En outre, cette dernière prend l'initiative de recenser les collègues en grève dans les tableaux collabo-

9. Les prénoms ont été anonymisés.

ratifs d'« autocomptage » créés par le conseil syndical afin de visibiliser la mobilisation des travailleurs et travailleuses associatifs¹⁰. Enfin, lors de l'assemblée générale annuelle d'Asso mi-avril, un membre du conseil syndical présente à José un syndiqué salarié d'une autre antenne du réseau Agir. Cela permet à José, qui connaissait déjà Béatrice, une autre employée syndiquée d'une troisième antenne, de lancer la création d'un collectif : le collectif inter-antennes des syndiqué·es Asso du réseau Agir.

II.2. Des dispositions biographiques favorables

Les personnes ayant participé à l'émergence de la mobilisation syndicale dans le réseau Agir partagent des « caractéristiques biographiques » favorables à ce type d'action collective (Collovald, Mathieu, 2009:124). Celles-ci correspondent d'une part à des parcours, des attentes ou intérêts, et d'autre part à l'héritage ou à l'acquisition de dispositions sociales, culturelles et militantes. Nous rapprochons ces dernières de la notion de « capital militant » : « un ensemble de savoirs et de savoir-faire mobilisables lors des actions collectives » (Matonti, Poupeau, 2004:8). Nous distinguons quatre types de dispositions biographiques favorables à partir de la littérature sur le sujet (Duriez, Sawicki, 2003 ; Giraud *et al.*, 2018 ; Bérout *et al.*, 2019a, 2019b ; Dupuy, 2021) et du cas du réseau Agir : d'abord, des expériences syndicales passées ; ensuite, des expériences d'élue·es CSE passées ou en cours ; des expériences liées à d'autres types d'action collective, en excluant le salariat associatif ; enfin, la socialisation familiale.

Nous avons repéré ces dispositions parmi les huit salarié·es d'AD ayant adhéré à Asso entre avril et octobre 2023 (tableau 1). Ces éléments n'ont pas été récoltés par le biais de questionnaires ou d'entretiens formels : ils ont été évoqués par les personnes elles-mêmes, lors de réunions ou d'échanges informels portant sur les justifications de la syndicalisation. En outre, ils ne sont pas exhaustifs. Ils se rapprochent donc de la notion de « repère structurant » (Bérout *et al.*, 2019a:19).

Les profils des huit premiers membres de la section syndicale AD sont similaires à ceux des syndicalistes de la SCIC étudiée par Ripart (2025), mais aussi des premiers militant·es d'Asso enquêté·es par Dupuy (2021:109). Cette dernière les qualifie de « stables aux multiples dispositions à l'engagement » : majoritairement des femmes, plutôt jeunes, en CDI, et qui ont déjà eu des engagements par le passé. Néanmoins, il y a des différences entre ces huit premiers syndiqué·es d'AD. Si on les compare à la typologie de Bérout *et alii* (2019a:18-20), José, Agathe et Nicolas sont à la frontière des catégories « héritiers » et « militants plus aguerris », tandis que les cinq autres se situent plutôt entre cette deuxième catégorie et celle des « autodidactes formés sur le terrain ».

10. Voir par exemple les autocomptages lors des deux premières journées d'action mentionnés dans l'article suivant : <https://bit.ly/3PjEs3y>.

Tableau 1 - Dispositions biographiques favorables à l'action syndicale des huit premiers membres de la section syndicale AD

	Expérience syndicale	Expérience CSE	Expérience d'engagements autre que salariat associatif	Socialisation familiale
José	A été syndiqué à Solidaires Étudiant-es, puis Asso-Solidaires dans un emploi associatif précédent		A été membre de La France insoumise (LFI) et de collectifs « autonomes »	Père syndiqué à la FSU, oncle ex-syndiqué à la FEN* et membre du Parti socialiste (PS), sœur ex-membre des Écologistes
Agathe		A été élue CSE dans un emploi associatif précédent	A été membre d'une organisation scout	Mère ex-syndiquée dans un autres syndicat de Solidaires
Nicolas	A été membre d'un syndicat lycéen	Est élu CSE à AD	Est membre de la gouvernance de deux associations (sportive et de l'économie circulaire)	Père ex-syndiqué à la FEN, parents ont monté une association d'aide aux locataires
Mathilde		A été élue CSE dans un emploi précédent		
Ophélie		Est élue CSE à AD	A été membre d'une organisation de parents d'élèves	
Lison		Avait pensé à candidater au CSE dans un emploi précédent mais n'avait pas l'ancienneté requise	A travaillé dans une coopérative type SCOP, est membre d'une association sportive	
Raphaël	A été syndiqué dans un autre syndicat de Solidaires			
Natacha			A travaillé dans une organisation féministe autogérée	

*FEN : Fédération de l'Éducation nationale, dont la dissolution dans les années 1990 a été en partie à l'origine du développement de la FSU d'un côté et de l'UNSA de l'autre.

Pour autant, les motivations de ces huit premiers membres ne sont pas seulement le contexte de la mobilisation contre la réforme des retraites, des engagements passés, ou encore un intérêt pour le sujet des conditions de travail. Lors des premières réunions, divers motifs de mécontentements internes à AD sont également évoqués : le « manque de transparence » des décisions prises dans les organes de gouvernance (telles celles du bureau, dont le libre accès aux comptes rendus des réunions *via* le serveur interne est inconnu des salarié·es, et n'a pas encore été découvert par José) ; la « composition pas du tout représentative » du CA ; « des choses pas respectées », à savoir certaines dispositions du droit du travail comme la grille salariale conventionnelle ; certaines pratiques de la hiérarchie, dont principalement le défaut d'encadrement du service support par le manager, également directeur d'AD ; ou encore des « dysfonctionnements » imputés à la croissance récente de l'association. Cependant, la justification la plus mise en avant, et de loin, est le manque d'espace collectif d'échange sur les conditions de travail. Jusqu'alors, cette problématique est peu abordée au quotidien ou dans les quelques espaces collectifs d'AD. Elle est discutée principalement de manière informelle, inter-individuelle, et « entre deux portes ». Nous pouvons ici reconnaître une forme de syndicalisme « pragmatique » (bien que le terme ne soit pas prononcé par les membres de la section) tel que souligné par Denis et Thibault (2014) à propos des jeunes adhérent·es à Solidaires, et par Dupuy (2021) concernant les premiers syndiqué·es à Asso. Ce ne sont donc pas des motifs idéologiques qui sont explicitement mentionnés par ces premiers membres. Mais ce ne sont pas non plus des motifs de défense ou de protection individuelle. À la marge, les élu·es CSE évoquent le besoin d'être appuyé·es dans le cadre de leur mandat.

II.3. Le rôle décisif de syndicalistes de proximité

De nombreux travaux académiques insistent sur le fait que les mécontentements liés au travail et/ou les caractéristiques biographiques favorables au syndicalisme ne sont pas suffisants pour provoquer le passage à l'acte syndical. Ces dispositions doivent être « activées dans un contexte donné où les relations nouées au travail jouent beaucoup, mais également les sollicitations venant de l'organisation » (Béroud *et al.*, 2019a:19). À ce sujet, plusieurs auteur·es mettent en avant le rôle joué par « un délégué particulièrement actif » et par « tel ou tel militant local, bien connu dans l'entreprise ou le service » dans l'adhésion, le choix d'un syndicat, voire la prise de responsabilités de collègues le côtoyant (Duriez, Sawicki, 2003:36-40 ; Denis, Thibault, 2014:128). Ripart (2025:11) va également dans ce sens : « certain·es reconnaissent en entretien qu'ils n'auraient possiblement pas franchi ce cap sans la présence des syndicalistes, qui agissent à la fois comme un facilitateur bienveillant mais également au travers d'une forme de pression sociale ». Cette relation de proximité semble d'autant plus importante que selon l'enquête de Duriez et Sawicki (2003:41), « seuls 20 % [des membres de la CFDT] ne

mentionnent aucune connaissance préalable dans l'organisation » avant d'adhérer, la connaissance étant majoritairement un·e collègue, loin devant un·e ami ou membre de la famille. Ces syndicalistes de proximité jouent donc un rôle décisif dans l'émergence d'une dynamique syndicale.

Au sein du réseau Agir, plusieurs personnes ont ce rôle. C'est le cas d'Agathe qui, bien que pas encore syndiquée, relaie les actions d'Asso pendant le mouvement social de 2023. De même pour Béatrice, qui, après être restée longtemps la seule syndiquée de son antenne, réussit à convaincre cinq collègues. Ou encore José, dont les actions peuvent illustrer ces tentatives de déclencher une mobilisation syndicale : d'abord, en partageant sa courte expérience syndicale passée, mais aussi sa connaissance des pratiques et valeurs d'Asso, lors des discussions pendant et après les manifestations de 2023. Ensuite, en faisant des tournées de bureau pour distribuer des tracts de présentation d'Asso et de Solidaires. Enfin, en lançant des échanges sur le syndicalisme et les conditions de travail lors de moments informels, en particulier à l'occasion des formations en présentiel organisées par le siège du réseau Agir.

En conséquence, le choix d'adhérer au syndicat Asso est fortement corrélé à la présence et à l'activité de membres de ce syndicat, que ce soit José ou les syndicalistes d'Asso 99 faisant des tournées de locaux associatifs. Mais ce n'est pas la seule raison. José avait initialement adhéré à Asso-Solidaires pour deux motifs : la continuité de son engagement à Solidaires étudiant·es, et car ce syndicat s'adresse notamment aux salarié·es dont l'association employeuse n'applique aucune convention collective (ce qui est le cas de l'association où avait précédemment travaillé José, mais aussi de la majorité des antennes du réseau Agir). En outre, lors des échanges initiaux entre les huit premiers membres de la section AD, trois principaux arguments sont évoqués pour justifier le choix de ce syndicat : les « spécificités du travail associatif » ; un fonctionnement qui laisse beaucoup d'autonomie aux sections syndicales ; et des revendications qui ne se limitent pas seulement à la « protection des salarié·es » mais s'étendent à des « luttes plus globales, de société ».

Néanmoins, les actions des syndicalistes de proximité sont loin de ne rencontrer que des succès. Au lieu de passer du mécontentement salarial à l'action syndicale, certaines salarié·es préfèrent quitter le réseau Agir. D'autres craignent la répression patronale. Surtout, nombreux et nombreuses sont les salarié·es qui se méfient ou qui répondent ne pas voir l'utilité du syndicalisme, car « on n'est pas à l'usine », « on a un métier passion », « le cadre budgétaire est contraint », ou encore parce qu'ils et elles estiment que les conditions de travail sont satisfaisantes.

Bref, dans des organisations de la production engagée comme le réseau Agir, les obstacles à l'action syndicale sont variés. Néanmoins, l'analyse de ce cas permet de montrer que trois facteurs peuvent favoriser une implantation syndicale : un contexte rendu opportun par un mouvement social national associé à des initiatives locales et

sectorielles, la présence de salarié-es ayant des dispositions biographiques propices à cet engagement syndical, et le rôle décisif de syndicalistes de proximité. Une fois la dynamique syndicale enclenchée, l'action doit alors être organisée.

III. Construire une légitimité syndicale dans une organisation de la production engagée : quel répertoire d'action ?

Au sein du réseau Agir, l'action syndicale est indissociable d'un enjeu transversal : la construction de sa légitimité. Cette question se pose avec une acuité particulière dans les organisations de la production engagée, car les normes professionnelles et l'attachement au projet de la structure reconfigurent les attentes à l'égard du syndicalisme. Dès lors, les actions menées par les syndicalistes peuvent être lues comme des tentatives situées de construire, maintenir ou ajuster cette légitimité, tant vis-à-vis des collègues que des employeurs.

Ainsi, les syndicalistes Asso du réseau Agir évoquent souvent, et de manière similaire aux premiers militant-es d'Asso étudiés par Dupuy (2021:111-114), ce que cette dernière nomme « une supposée “exception associative” ». Elle la définit en ces termes : « Tout en insistant sur les rapports de domination qui seraient “invisibilisés” dans les associations, les participant-es mettent la rhétorique “marxiste” et de “l'opposition de classe” à distance », avec la volonté de « ne pas heurter l'image d'une place particulière du “patron” en association, à laquelle ils et elles croient ou veulent faire croire », en s'opposant plutôt aux pouvoirs publics. Selon Dupuy, ce sentiment d'une « exception associative (...) conduit de manière pragmatique au sein des associations où une section syndicale Asso existe, à conduire un travail syndical de proximité, plutôt que d'opposition avec les directions lorsque les élu-es défendent les droits des salarié-es (...). Les pratiques du dialogue social renvoient conjointement à une vision particulière de son monde du travail (défendre ensemble l'association) et à un positionnement stratégique (les salarié-es ne suivraient pas) » (Dupuy, 2021:114-115).

Par conséquent, parmi la pluralité de déterminants des pratiques syndicales listés par Giraud *et alii* (2018:181), ce sont les « normes sociales du groupe professionnel » qui auraient ici une influence majeure. Pour paraphraser Dupuy, la supposée « exception de la production engagée » rendrait nécessaire une « exception syndicale », à savoir un syndicalisme qui se devrait d'être différent de celui qui serait pratiqué dans les organisations de la production « non engagée ».

Pour rendre compte de ces pratiques, nous les avons catégorisées en croisant trois dimensions (tableau 2). Nous avons choisi ces dimensions pour donner à voir la diversité des espaces, des parties prenantes, et des finalités des actions menées. La première dimension correspond au niveau où l'action a lieu : la section syndicale AD ou le collectif inter-antennes. La deuxième dimension est basée sur le champ (Bérout, 2015)

concerné par l'action : syndical ou associatif, ce dernier étant ici relatif aux relations professionnelles. La troisième dimension repose sur la partie prenante impliquée ou destinataire de l'action, au sein de chaque champ : pour le champ syndical, en interne (à la section ou au collectif inter-antennes) ou avec le syndicat Asso. Pour le champ associatif, les collègues non syndiqué·es et/ou les employeurs. Nous avons ensuite regroupé ces actions syndicales selon trois finalités classiques (Bérout, 2009:131 ; Giraud et al., 2018:163) — structuration (III.1), négociation (III.2) et mobilisation (III.3) — que nous analysons ici comme autant de modalités de construction de la légitimité syndicale.

III.1. Se structurer face au manque de temps disponible et la crainte d'être trop radical

La structuration concerne d'une part l'organisation interne, à savoir l'élaboration de règles, lieux de discussion et modalités de régulation des échanges. Elle renvoie d'autre part à la définition d'une identité commune. Ce type d'action est particulièrement important dans le contexte du réseau Agir : situation d'émergence ; quasi-désert syndical ; faibles liens avec une organisation syndicale de type fédéral qui pourrait partager des valeurs et des outils, notamment en raison de la faible structuration du syndicat Asso qui ne compte aucun·e permanent·e salarié·e depuis 2020 (Ihaddadene, Yon, 2023).

Au sein du réseau Agir, une contrainte supplémentaire réside dans le faible temps disponible pour le syndicalisme, puisque, comme abordé plus haut, la surcharge de travail conduit les salarié·es à effectuer des heures supplémentaires bénévoles. En outre, et pour les mêmes raisons, celles et ceux qui sont élu·es CSE n'utilisent qu'une partie de leurs heures de délégation. En conséquence, la réponse apportée au niveau de la section AD est d'alterner mensuellement entre une réunion-discussion lors d'un repas du midi au restaurant, et une réunion en fin de journée. Au niveau inter-antennes, le choix est fait de se réunir en visio une fois tous les deux mois, en soirée. Néanmoins, malgré ces dispositifs, le manque de temps est régulièrement évoqué comme obstacle à l'action syndicale. C'est même la principale raison mentionnée par Ophélie pour justifier son départ de la section AD, quelques mois après son adhésion.

Concernant l'identité commune, lors des premières réunions et échanges informels au sein d'AD, plusieurs syndiqué·es abordent leurs craintes que la section syndicale soit trop « radicale » et crée des conflits, mais aussi que cela soit injustifié, donc contre-productif. D'autant plus dans une structure où les salarié·es valorisent leur attachement au projet engagé d'AD et plusieurs satisfactions relatives à leur travail. C'est notamment le cas de Nicolas, dont la position est formulée en ces termes dans le compte rendu de la première réunion de section : « mal à l'aise [à l'idée] de rentrer en conflit avec la hiérarchie, car proximité plaisante ». Par la suite, certain·es hésitent même à rejoindre la section en évoquant ces raisons, tel Raphaël. Lors de la réunion d'août 2023, à laquelle

Tableau 2 - Répertoire d'action syndicale par niveau, champ et partie prenante de la section syndicale AD et du collectif inter-antennes du réseau Agir

Niveau		Section syndicale Asso de l'antenne AD	Collectif inter-antennes des syndiqué·es Asso du réseau Agir
Champ	Partie prenante		
Syndical	Interne	Création et utilisation d'outils et espaces d'échanges	
		Échanges <i>via</i> mail et téléphones personnels (<i>via</i> une conversation de groupe Signal)	Échanges <i>via</i> mail et téléphones personnels (liste-mail d'échange Riseup et pour les plus investi·es une conversation de groupe Signal)
		Réunion mensuelle en alternance 17-19h sur le lieu de travail ou 12-14h lors d'un repas dans un restaurant	Réunion tous les deux mois en visio Création d'un tableau Excel partagé pour comparer les conditions de travail de chaque antenne
	Syndicat Asso	Outils du syndicat à destination des syndiqué·es	
		Création d'adresses mail dédiées du type agirendeltanie@syndicat.asso.fr et reseauagir@syndicat.asso.fr et création d'espaces de stockage et de partage de documents sur le serveur du syndicat	
		Formations et temps d'échanges de pratiques entre syndiqué·es du secteur asso-ciatif	
		Accompagnement à la création de sections et aux élections CSE	
		Participation des syndiqué·es à des actions et instances du syndicat	
		Manifestations et grèves	
		Réunions et instances du type Assemblées générales	
		Prise de responsabilité syndicale d'Agathe, élue au sein du conseil syndical d'Asso	
	Associatif	Collègues	Diffusion d'informations syndicales (<i>via</i> panneau d'affichage syndical, mail, tractage) : tract de présentation de la section, appel aux manifestations et grèves nationales, affiches, etc.
Organisation d'un temps d'échange « gaufre party » sur le travail			
Collègues et employeurs		Dans le cadre du CSE : élections partielles 2023 (Agathe et Raphaël élu·es et Nicolas réélu) puis générales 2025 (Agathe réélue, Lison élue, avec sur la liste deux collègues non syndiqué·es), interventions en réunion, envoi des compte rendus, etc.	Rédaction et envoi d'un communiqué à l'ensemble des directions et salarié·es du réseau, ainsi qu'aux principaux membres des gouvernances de chaque antenne du réseau Agir
		Discussions informelles et interventions en réunions d'équipe pour faire respecter la loi ou revendiquer de nouveaux droits (ex. : l'obtention de la prise en charge par l'association des frais relatifs aux repas avec les partenaires)	
Employeurs		Mail à l'employeur pour annoncer la création de la section et rappeler les droits correspondants (panneau d'affichage et tractage, réunion, percevoir des cotisations syndicales au sein de l'association) envoyé par le syndicat Asso	Échanges formels avec la DRH et informel avec le DG du réseau Agir à la suite de l'envoi du communiqué
		Rencontre formelle avec le directeur et une membre du Bureau de l'association suite à leur demande	

il participe en tant qu'invité réfléchissant à l'adhésion, il indique qu'il « souhaite trouver des solutions de manière constructive et sans (ou peu) de conflit ». Toutefois, les longs échanges permettent d'aboutir à un consensus, résumé par Mathilde lors d'une réunion ultérieure : « les conflits, [c'est de] pouvoir faire vivre les désaccords ». Plus tard, après l'officialisation de la section auprès du directeur, ce dernier organise une réunion pour « rencontrer » ses membres. Cette réunion, à laquelle est également conviée une membre du bureau, est alors l'occasion de présenter le positionnement nouvellement adopté. L'extrait suivant du compte rendu en fournit une illustration :

« *Membre du bureau* : donc plus que la promotion d'intérêt individuels, ou un rapport conflictuel, [l'objectif de votre section] c'est plutôt le dialogue avec les salarié·es et de faire des propositions *via* le CSE ou la section.

Mathilde : Oui, mais sans omettre la question du conflit, car des tensions peuvent exister sans que ça soit formalisé.

Membre du bureau : Il y a une différence entre tensions et conflits.

Mathilde : Aujourd'hui les tensions existent, mais le conflit c'est leur formalisation. »

Face aux contraintes opérationnelles et aux hésitations individuelles, les actions de structuration constituent donc une première étape indispensable de l'action syndicale, en particulier pour gagner en légitimité auprès des personnes sympathisantes et/ou nouvellement syndiquées. C'est seulement dans un second temps que l'action syndicale est orientée vers l'extérieur, notamment vers les employeurs. Il s'agit alors d'entrer au cœur des relations entre salarié·es et employeurs : la négociation.

III.2. Négocier avec l'injonction d'être représentatif

Les actions syndicales de négociation ont généralement lieu en appui sur le droit du travail, en particulier les actions liées au CSE et autres IRP. À AD, une question omniprésente au moment de mener ce type d'actions est celle de la représentativité.

C'est d'abord le cas concernant les élections du CSE. En prévision des élections générales 2025 à AD, plusieurs membres de la section manifestent la volonté de présenter une liste Asso non uniquement composée de personnes syndiquées. La raison principalement évoquée est « d'être plus représentatif ». L'idée répandue est que l'étiquette syndicale y ferait obstacle. Cette perception est présente au sein de la section, comme l'illustre l'échange suivant retranscrit dans le compte rendu d'une réunion :

« *Natacha* : Moi je suis aussi favorable d'avoir des non syndiqué·es dans la liste, pour la diversité (...) mais Agathe, Nicolas [élu·es CSE sortants], à vous de nous dire si c'est pas trop galère avec des gens extérieurs.

Agathe : [Je n'ai] pas forcément d'avis, il faut de la gestion de projet.

José : Pour moi il vaut mieux être 4 [élu·es] de la même liste, pour simplifier, être alignés sur la vision.

Nicolas : Oui ça permet d'avancer ensemble, mais [on a] moins de légitimité. Je pense que des personnes le verront mal. »

Et en effet, parmi les collègues non syndiqué·es, plusieurs critiquent le fait que le premier tour des élections soit réservé aux organisations syndicales, ce qu'ils et elles qualifient d'« anti-démocratique ».

L'injonction à la représentativité se retrouve également dans l'interrogation récurrente sur l'articulation entre action syndicale et action du CSE. La distinction généralement faite par les syndicalistes du réseau Agir est que les élu·es CSE devraient représenter l'ensemble des salarié·es, et que cela passerait notamment par la mise à distance de leur casquette syndicale. Dans cette optique, la section servirait à « alimenter les réflexions du CSE » et à « aller plus loin » en termes d'actions.

Toutefois, cette recherche de représentativité ne se limite pas aux négociations relatives au CSE. Lors de la visioconférence sur la relation de travail évoquée précédemment, Agathe et José prennent plusieurs fois la parole pour rappeler le cadre légal des heures supplémentaires, ainsi que de la durée hebdomadaire du travail à AD qui avait été négociée dans un accord d'entreprise. Or, ces prises de parole leur sont par la suite vivement reprochées, non seulement par des collègues non syndiqué·es, mais aussi par plusieurs membres de la section, certain·es les accusant de ne pas être « représentatifs » : si des salarié·es font des heures supplémentaires bénévoles « par engagement », ce serait « leur choix ». Dès lors, déclarer les heures supplémentaires et réclamer leur paiement ou récupération avec majoration conduirait à se mettre à dos un grand nombre de collègues, y compris des camarades de la section, alors même que c'est une obligation légale.

Par la suite, en réaction à cet épisode, l'une des décisions de la section est d'organiser un temps d'échange intitulé « gaufre *party* » en avril 2024, et d'y inviter l'ensemble des collègues. Cela répond à trois objectifs : « faire remonter à la direction » des revendications plus « représentatives » ; répondre à la motivation initiale de la section de créer un espace d'échanges collectif sur le travail, ici sans la hiérarchie ; et, *in fine*, légitimer la section. Ces objectifs sont partiellement atteints : d'une part, une vingtaine de salarié·es y participent (dont les sept personnes syndiqué·es à ce moment-là), soit la moitié des effectifs d'AD. D'autre part, à l'issue de cet événement, un mail de synthèse est rédigé et envoyé à l'ensemble des salarié·es d'AD, direction comprise, en y listant trois éléments particulièrement partagés : la surcharge de travail, l'isolement associé à un manque d'espace d'échanges, et l'inadéquation des locaux.

III.3. (Se) mobiliser en évitant le conflit

Enfin, la mobilisation correspond à des actions plutôt tournées vers l'intégralité des collègues, syndiqué-es ou non. Elle renvoie à des actions de sensibilisation, de déconstruction des discours managériaux et des représentations usuelles, et à des actions plus revendicatives : rédactions et diffusions de tracts, prises de paroles, ou encore manifestations et grèves. La frontière est parfois fine avec les actions de négociation, tel le cas de la « gaufre *party* ».

Ces actions sont diversement influencées par l'intériorisation d'une éventuelle « exception de la production engagée ». Celles traditionnellement considérées comme les plus conflictuelles – manifestations et grèves – ont lieu uniquement « en référence à des actualités nationales » (Dupuy, 2021:115) et non à des sujets relatifs au réseau Agir. De ce fait, les actions de mobilisation menées sont celles d'un « travail syndical de proximité » (*ibid.*), tel l'affichage syndical. Ainsi, peu de temps après la création de la section AD, des documents de Solidaires sont exposés par Agathe et José sur les panneaux d'affichage syndical. Lors d'une réunion ultérieure en octobre 2023, d'autres membres manifestent leur désapprobation au sujet d'affiches, et plus précisément de la mention « face aux patrons, aux hiérarchies¹¹ ». Par compromis, cette mention a été supprimée des affiches, pour ne laisser que le reste de la phrase : « ne reste pas seul·e » et « syndique-toi ». Les arguments évoqués sont que le terme « patron » n'est pas approprié, et qu'il faut adapter les modes d'action au contexte peu conflictuel d'AD et à la spécificité associative. La prise de parole de Raphaël notée dans le compte rendu est assez révélatrice :

« [Il faut] être vigilant sur les supports mis à dispo par Asso et par Solidaires. Pas mal de sections doivent se constituer autour d'un ennemi, mais ici [il n'y a] pas vraiment d'ennemi en interne, mais plus un climat/un environnement (et bien sûr des dysfonctionnements en interne). Attention à l'auto-caricature qui ne correspond pas au mouvement associatif. »

La supposée « exception de la production engagée » est également présente au niveau du collectif inter-antennes. Les débats lors de la rédaction d'un communiqué commun, entre juin et décembre 2024, l'illustrent bien. Après avoir listé les causes considérées comme responsables du *turn-over* au sein du réseau, les membres du collectif n'osent pas écrire « nos revendications » comme titre de la seconde partie du communiqué. La crainte est d'afficher une trop grande radicalité aux yeux des collègues. La formulation alambiquée « ce qu'il nous semble indispensable de travailler » est finalement préférée. En outre, début 2025, peu après la diffusion de ce communiqué au sein du réseau Agir, une option proposée par José est de le rendre public en l'envoyant à des médias, voire aux

11. Exemple d'une des affiches exposées : <https://x.com/UnionSolidaires/status/1665409348443537409>.

pouvoirs publics. Mais cette option est écartée par une majorité des membres présentes lors de la visio correspondante, pour deux raisons : d'une part, l'envoi du communiqué en interne a déjà permis l'ouverture d'un dialogue avec la DRH et le DG du réseau Agir, donc « mettre plus de pression » ne semblerait pas indispensable. D'autre part, le contexte est alors devenu celui de l'austérité budgétaire, de réductions de subventions et de probables plans de licenciement. En conséquence, médiatiser des problèmes internes apparaît d'une part contre-productif, et d'autre part comme étant un risque de donner un prétexte supplémentaire aux pouvoirs publics de réduire des subventions. Enfin, en mars 2025, lors des échanges sur les suites à donner à ce communiqué, un camarade du collectif évoque une autre crainte, formulée ainsi dans le compte rendu : « la limite du syndicalisme ici : s'opposer frontalement ? Mais la gouvernance [ce] sont des vieux, ils risqueraient de tous-tes démissionner... Comment militer dans des assos avec ces enjeux-là ? »

L'ensemble des actions menées, qu'elles soient de structuration, de négociation ou de mobilisation, est donc impacté par les pratiques managériales et les contraintes opérationnelles évoquées en première partie : la surcharge de travail réduit le temps disponible pour le syndicalisme ; l'individualisation des relations professionnelles, associée à la difficulté à s'appuyer sur des régulations collectives formelles, conduisent à l'injonction récurrente d'être représentatif et à la mise à distance de l'étiquette syndicale ; l'attachement au projet de l'organisation engendre la crainte d'être trop radical et de mener au conflit, deux situations qui seraient contre-productives. Si « exception de la production engagée » il y a, elle réside donc avant tout dans ces caractéristiques organisationnelles. Cependant, pour la plupart des salariées, y compris pour celles et ceux qui sont syndiquées, « l'exception de la production engagée » correspondrait d'abord au fait que l'organisation défende une cause, ce qui justifierait à leurs yeux une « exception syndicale » pour ne pas trahir cette cause.

Par ailleurs, ce n'est pas parce que les syndicalistes cherchent à éviter l'opposition avec la hiérarchie et les employeurs que ces derniers vont aller dans le même sens. Certes, certaines réactions patronales sont orientées vers le dialogue. C'est le cas lorsque le directeur d'AD et la DRH du réseau Agir proposent une réunion de rencontre, suite respectivement à la création de la section syndicale à AD et à l'envoi du communiqué du collectif inter-antennes. Néanmoins, certaines réactions sont plus proches de la « domestication » et de la « dévitalisation » (Giraud *et al.*, 2018:121 et 123). Ainsi, à AD, après une réorganisation de l'association à l'été 2024, Natacha, Raphaël et Mathilde sont nommés managers¹². Ces promotions provoquent d'intenses débats au sein de la section, puis la réduction de l'activité syndicale de ces trois personnes. D'autres réactions patronales s'apparentent à des actions de délégitimation. À la suite de l'envoi du commu-

12. Il et elles ne sont pas les membres les plus « radicaux » de la section, mais ce sont les membres ayant le plus d'expérience professionnelle.

niqué du collectif inter-antennes, des employeurs de plusieurs antennes affirment que ce document n'est pas représentatif, notamment en soulignant qu'il n'y a pas les noms et prénoms des signataires, mais seulement la mention « nous sommes des salarié-es des antennes (...) ». L'un d'entre eux va même jusqu'à répondre par mail : « Sans parler du fond, je dois vous dire que j'ai été très choqué par la forme de votre communication. La lettre anonyme correspond toujours à des périodes sombres de notre histoire. » En parallèle, certaines « entraves patronales » (Giraud *et al.*, 2018:120) sont clairement anti-syndicales. Ce sont par exemple les employeurs de deux antennes qui refusent de financer des formations CSE obligatoires proposées par Solidaires aux salarié-es nouvellement élu-es. Ils contraignent ces élu-es à choisir des formations plus courtes, plus proches, et surtout réalisées par des cabinets de conseil et non par des syndicats, au motif que ces derniers étaient plus chers. Il en va de même à AD en amont des élections CSE 2025, lorsqu'une manager récemment nommée co-directrice va voir des salarié-es non syndiqué-es pour les inciter à se présenter face aux candidat-es syndiqué-es. Enfin, dans une autre antenne, c'est même carrément un délit d'entrave qui a lieu à l'été 2023 : alors qu'il y a pour la première fois des élections CSE avec des salarié-es s'y présentant, le président menace de démissionner s'ils et elles ne retirent pas leur candidature. Par crainte du conflit, les candidat-es finissent par céder à cette pression, sans lancer de poursuites judiciaires par la suite. En définitive, ces différents exemples rappellent que, même dans une organisation de la production engagée, une stratégie syndicale cherchant l'évitement du conflit ne garantit ni l'efficacité, ni l'absence d'opposition des employeurs. Et que ce n'est pas parce que des employeurs revendiquent un engagement qu'ils vont accepter les contre-pouvoirs.

Conclusion

Bien que le cas du réseau Agir soit singulier, il montre que dans les organisations de la production engagée, le syndicalisme est improbable, mais pas impossible. Il est improbable, car l'engagement, en particulier son instrumentalisation rhétorique et individualisante par les employeurs, ainsi que son intériorisation par les salarié-es, constitue un obstacle à la régulation formelle et collective des relations professionnelles, et, plus largement, à l'amélioration des conditions de travail et à l'application du droit du travail. Mais le syndicalisme n'y est pas impossible, car plusieurs facteurs peuvent le favoriser et le légitimer, comme un mouvement social national associé à des initiatives plus spécifiques et localisées, des dispositions biographiques propices, et des syndicalistes de proximité. Néanmoins, pour la plupart des salarié-es, y compris celles et ceux syndiqué-es, le syndicalisme traditionnel apparaît en contradiction avec le projet engagé de l'organisation. À leurs yeux, la construction d'une légitimité de l'action syndicale passerait alors nécessairement par des formes d'autocensure et d'évitement du conflit. Reste à savoir si cette stratégie syndicale est efficace et durable.

Références bibliographiques

- Bérout S. (2009), « Organiser les inorganisés : des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 127-146, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0127>.
- Bérout S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérout S. (2015), « Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical », in Quijoux M. (dir.), *Bourdieu et le travail*, Rennes, PUR, p. 323-339, <http://books.openedition.org/pur/69782>.
- Bérout S., Denis J.-M., Desage G., Giraud B., Péglise J. (2008), *La lutte continue ? Les conflits du travail dans la France contemporaine*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.
- Bérout S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019a), « Jeunes et engagements au travail : une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, n° 82, p. 7-25, <https://doi.org/10.3917/agora.082.0007>.
- Bérout S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019b), « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des “jeunes travailleurs” », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 91-119, <https://bit.ly/3E191DH>.
- Borisova K., Rey F. (2014), « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, vol. 178, n° 4, p. 19-26, <https://doi.org/10.3917/idee.178.0019>.
- Bucolo E., Eynaud P., Haeringer J. (2014), *La gouvernance des associations en pratiques*, Engagement, Le Mouvement associatif, décembre, <https://bit.ly/4aB-KTHN>.
- Collovald A., Mathieu L. (2009), « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, vol. 86, n° 2, p. 119-143, <https://doi.org/10.3917/pox.086.0119>.
- Cottin-Marx S. (2015), « Créer un syndicat pour défendre les salariés du secteur associatif : entretien avec Nayla A. et Elsa M. du syndicat Asso », *Mouvements*, n° 81, p. 77-83, <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0077>.
- Cottin-Marx S. (2020), « Les relations de travail dans les entreprises associatives. Salariés et employeurs bénévoles face à l'ambivalence de leurs rôles », *La Revue de l'IRES*, n° 101-102, p. 29-48, <https://doi.org/10.3917/rcli.101.0029>.

- Cottin-Marx S. (2021), *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier.
- Denis J.-M., Thibault M. (2014), « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'union syndicale Solidaires », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 117-131, <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0117>.
- Dupuy C. (2021), « Un syndicalisme "incongru" ? Analyses des transformations du monde du travail associatif à travers le prisme de son syndicalisme », *Sociétés contemporaines*, vol. 124, n° 4, p. 95-124, <https://doi.org/10.3917/soco.124.0095>.
- Duriez B., Sawicki F. (2003), « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix*, vol. 16, n° 63, p. 17-51, <https://doi.org/10.3406/polix.2003.1291>.
- Eliasoph N. (1998), *Avoiding Politics: How Americans Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Giraud B., Yon K., Bérout S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Paris, Armand Colin.
- Hamidi C. (2006), « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation : engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, vol. 56, n° 1, p. 5-25, <https://doi.org/10.3917/rfsp.561.0005>.
- Hély M., Moulévrier P. (2013), *L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, <https://hal.science/hal-02173044v1/document>.
- Hély M., Rétif S., Simonet M. (2015), « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, n° 81, p. 116-125, <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0116>.
- Ihaddadene F., Yon K. (2023), « Quand le salariat syndical déstabilise les militant-es : le cas d'ASSO », *Salariat*, vol. 2, n° 1, p. 121-145, <https://doi.org/10.3917/sala.002.0121>.
- Jacob M.-R., Sanson D. (2019), « Dialogue social ou soliloque ? Quand se formalisent les négociations collectives en PME », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, vol. 136, n° 2, p. 15-27, <https://doi.org/10.3917/geco1.136.0015>.
- Le Grimm (2017), *Nous n'irons plus pointer chez Gaïa : Jours de travail à Koko-pelli*, Le Mas d'Azil, les Éditions du Bout de la ville.

- Le Roy A., Puissant E., Devetter F.-X., Vatan S. (2019), *Économie politique des associations : transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Le Roy A., Puissant E. (2024), « Apports d'une recherche action syndicale pour comprendre les transformations du travail dans les activités médico-sociales », *Chroniques du travail*, n° 14, p. 39-57, <https://doi.org/10.4000/13t29>.
- Maisonnasse J., Melnik K., Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), *Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle*, Rapport de recherche pour la région Paca, la Caisse des dépôts et consignations et l'Institut recherche de la Caisse des dépôts et consignations, <https://shs.hal.science/halshs-02960049/document>.
- Matonti F., Poupeau F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 155, n° 5, p. 4-11, <https://doi.org/10.3917/arss.155.0004>.
- Mignon J.-M. (2006), « Quand les salariés d'associations de tourisme social, de loisirs et d'animation socioculturelle se syndiquèrent à la CFDT, février 1964-décembre 1968 », in Tartakowsky D., Tétard F. (dir.), *Syndicats et associations : concurrence ou complémentarité ?*, Rennes, PUR, p. 181-189, <http://books.openedition.org/pur/25333>.
- Observatoire national de l'ESS (2023), *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire – Édition 2023*, Paris, Dalloz.
- Ollivier C., Rospabe S. (2021), « Holocratie et dialogue social : étude de cas d'une coopérative de commerce alimentaire biologique », *Socio-économie du travail*, vol. 2, n° 10, p. 163-191, <https://doi.org/10.48611/ISBN.978-2-406-14086-3.P0163>.
- Picard H., Daudigeos T. (2024), « Dysfonctionnements inhérents aux expériences d'entreprise libérée – Analyse critique en cinq écueils », *Revue française de gestion*, vol. 50, n° 317, p. 29-49, <https://doi.org/10.1684/rfg.2024.35>.
- Pignoni M. T. (2016), « La syndicalisation en France : des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *Dares Analyses*, n° 025, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf>.
- Prouteau L., Tchernonog V. (2021), « Les modèles socio-économiques des associations: Une approche quantitative descriptive et exploratoire », in Renault-Tinacci M. (dir.), *Les modèles socio-économiques des associations : Spécificités*

et approches plurielles, Paris, La Documentation française/INJEP, p. 89-108, <https://bit.ly/3Oxbptb>.

- Ripart A. (2025), « Bosser pour changer le monde ? Entre quête de sens et socialisation politique dans la sphère professionnelle », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 16, <https://doi.org/10.4000/13uo2>.
- Rodet D. (2019), « Jeunes travailleuses et travailleurs de la production engagée : articuler activité professionnelle et convictions dans un engagement professionnalisé », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 11-36, <https://doi.org/10.3917/rdli.099.0011>.
- Simonet M. (2024), *L'imposture du travail : désandrocentrer le travail pour l'émanciper*, Paris, 10-18.

Six profils pour une bannière : quelles conceptions et pratiques d'engagement des enseignant·es cégétistes ?

David DESCAMPS et Agathe FOUDI

Cet article vise à questionner l'unité des enseignant·es syndiqué·es à la CGT à partir d'une analyse de leurs conceptions et pratiques d'engagement militant et de la recherche de leurs déterminants. En s'appuyant sur un corpus composé de 552 cas, nous mettons en évidence que si cette population partage très largement certaines conceptions et pratiques associées à l'action collective, elle est aussi traversée par des différences suffisamment marquées pour dessiner six profils d'engagement distincts que nous caractérisons suivant le rapport à l'engagement militant et les propriétés sociales et professionnelles de leurs membres. Nous éclairons ensuite les ressorts de cette variabilité.

This article seeks to question the unity of teachers who are union members under the CGT - the General Confederation of Labour - by analysing their activist ideas and practices and looking for their determining factors. Based on a corpus of 552 cases, we reveal that while this population broadly shares certain ideas and practices associated with collective action, it is also divided by sufficiently marked differences to outline six distinct engagement profiles which we distinguish in terms of activist engagement and the social and professional attributes of their members. We go on to shed light on the factors involved in this variability.

*David Descamps
est docteur en sociologie,
Université de Lille, Clersé ;
Agathe Foudi est
doctorante en sciences
politiques, Université
de Lille, Ceraps.*

Si, dans le champ syndical français, la CGT a durablement occupé une place de premier plan¹ et s'est érigée comme représentante d'un « syndicalisme de classe et de masse² », sa base syndicale connaît, depuis le début des années 1980, d'importantes transformations. En effet, la CGT a vu s'opérer un « basculement du centre de gravité confédéral vers le pôle “public” du salariat » (Béroud *et al.*, 2019:37), de sorte que « le gros des adhérents est désormais regroupé au sein du secteur public et parapublic » (Piotet, 2009:a). En lien avec les transformations structurelles de l'emploi (désindustrialisation et tertiarisation de l'activité économique, développement de l'externalisation et de la sous-traitance) et de la main-d'œuvre (féminisation et hausse du niveau de qualification), certains secteurs professionnels qui constituaient des bastions syndicaux ont vu leurs effectifs chuter dans les rangs cégétistes – la métallurgie, l'énergie, les activités postales et de télécommunications, et les chemins de fer – tandis que d'autres ont vu leurs effectifs croître fortement – le commerce, mais aussi et surtout la fonction publique territoriale, la santé et l'éducation (Andolfatto, Labbé, 2007:63-64 ; Giraud *et al.*, 2018:142-143).

Or, si on connaît désormais plutôt bien le profil des adhérent-es « historiques » de la CGT, et notamment ceux des cheminot-es (Mischi, 2011, 2016) et des salarié-es de l'industrie (Henni, 2009 ; Corouge, Pialoux, 2011), on connaît encore assez peu celui des nouvelles et nouveaux syndiqué-es³. En l'occurrence, alors même que les enseignant-es constituent la profession la plus nombreuse du pays⁴ et que la syndicalisation à la CGT leur est ouverte depuis plus de 30 ans⁵, l'éclairage scientifique offert sur les syndiqué-es CGT de cette catégorie professionnelle est encore très limité. Les principaux travaux qui s'y sont intéressés ont surtout été le fait d'historiens dont le but était moins d'objectiver les modalités de l'engagement de ces enseignant-es que d'analyser l'évolution des conditions de leur présence à la CGT (Poucet, 2001 ; Montant, 2008 ; Frajerman, 2005, 2014). Quant à l'analyse sociologique menée par Piotet sur la section CGT d'un lycée (2009), si elle a permis de mettre en lumière la manière dont des enseignant-es pouvaient s'engager dans leur établissement, sa dimension monographique n'offre pas de connaissances

1. La CFDT compterait désormais 480 000 adhérent-es, soit 10 000 de plus que la CGT (Andolfatto, Labbé, 2021:150).

2. Préambule du document d'orientation adopté lors du 53^e Congrès de la CGT en mars 2023.

3. Quelques travaux de recherche portant sur le renouvellement syndical à la CGT tendent à combler ce manque. Certains s'intéressent aux trajectoires et modalités d'engagement de salarié-es travaillant dans des secteurs – santé notamment – où la syndicalisation à la CGT progresse et se déploie (Siblot, 2009, 2018 ; Alfandari, 2018). D'autres portent sur celles des salarié-es embauché-es dans des secteurs à faible tradition syndicale, tels que la sous-traitance industrielle, la grande distribution ou encore les services à la personne (Béroud, 2013 ; Nizzoli, 2015 ; Berthonneau, 2021, 2022).

4. Selon les données fournies par la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) dans le *Panorama statistique des personnels de l'enseignement scolaire [édition 2022-2023]*, on comptait 888 206 enseignant-es (premier et second degré, public et privé sous contrat) en France.

5. L'ouverture du champ de syndicalisation de la CGT à l'ensemble des enseignant-es du primaire et du secondaire est acceptée en juin 1992. Entre 1954 et 1992, seules les enseignant-es des lycées professionnels de l'enseignement public et les enseignant-es du privé pouvaient y adhérer.

générales sur le(s) profil(s) d'engagement des enseignant-es cégétistes. Or, de telles connaissances paraissent d'autant plus précieuses aujourd'hui qu'elles concernent une population au cœur de transformations majeures, tant au sein de la CGT qu'au sein du champ syndical où se pose notamment la question du rapprochement entre la CGT et la Fédération syndicale unitaire (FSU)⁶.

Pour comprendre l'engagement des enseignant-es cégétistes, il faut resituer leur adhésion au sein du champ syndical de l'éducation. Marqué par une grande diversité d'organisations (Ferhat, 2025), la CGT y occupe une position relativement marginale tant dans le secteur public que dans le secteur privé⁷. La CGT Éduc'action compterait 14 500 adhérent-es enseignant-es⁸, soit 1,9 % des enseignant-es du public ; la CGT-Enseignement privé (CGT-EP), 2 500 adhérent-es, soit 1,8 % des enseignant-es du privé sous contrat⁹. L'affiliation des enseignant-es à la CGT constitue donc un engagement « minoritaire » dont on peut supposer *a priori* qu'il favorise des pratiques d'engagement homogènes ; l'existence d'une offre syndicale étendue dans l'éducation permettant à celles et ceux qui font le choix de se syndiquer de sélectionner l'organisation la plus conforme à leurs attentes.

Partant, l'enjeu de cet article consiste à interroger la manière dont les enseignant-es cégétistes pensent l'action collective, font usage de ses différents registres et s'y impliquent, puis à identifier les déterminants des modalités de leur engagement. Pour cela, nous avons diffusé auprès de cette population un questionnaire (encadré 1) comportant plusieurs questions relatives à l'action collective. Celui-ci nous a permis de construire 25 variables (voir les annexes, tableau 1) inspirées de celles mobilisées dans les travaux consacrés à cette thématique (Contamin, Delacroix, 2009 ; Michon, 2011 ; Pagis, 2011 ; Rodrigues *et al.*, 2025). Parmi elles, 8 portent sur les conceptions de la grève et permettent de préciser les représentations qu'ont les enquêté-es de ses fonctions, de ses effets et de son utilité. Les 17 autres permettent de décrire le « répertoire d'action » (Tilly, 1986:541-542) qu'ils et elles utilisent et les enjeux qui les mobilisent. Nous commencerons alors par dresser un portrait de la population étudiée – 552 enseignant-es cégétistes – en mettant en évidence les similitudes de ses membres en matière de représentations de la grève et de pratiques militantes, puis en faisant émerger, à partir d'une analyse des correspondances multiples (ACM), les principes les plus structurants des distinctions observées. À l'appui d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) et

6. La CGT et la FSU se sont engagées dans un processus de rapprochement dont témoigne la publication commune « Unir le syndicalisme pour améliorer notre quotidien et transformer demain » (octobre 2024 ; <https://www.cgt.fr/Commun-CGT-FSU>).

7. Aux dernières élections professionnelles, la CGT Éduc'action est arrivée cinquième en termes de suffrages exprimés, avec un score de 6,64 %, bien loin derrière la FSU et l'UNSA, tandis que la CGT-EP est arrivée quatrième, avec une audience de 9,43 %, largement inférieure à celle de la CFDT, de la CFTC et du SPELC.

8. Données consolidées produites par la CGT Éduc'action en 2022 lors de son congrès national.

9. Données issues d'un fichier anonymisé des adhérent-es de la CGT-EP (2022).

d'une régression, nous approfondirons l'analyse de ces distinctions en proposant une sociographie des « profils d'engagement » de ces enseignant·es. Enfin, nous offrirons un éclairage sur les déterminants du rapport à l'engagement des enseignant·es cégétistes.

Encadré 1 - Corpus et démarche méthodologique

Afin de mener à bien notre analyse, nous nous sommes appuyé·es sur un questionnaire que nous avons construit pour saisir les trajectoires et modalités de l'engagement dans l'enseignement et à la CGT. D'abord diffusé auprès de militant·es de la CGT Éduc'action et de la CGT-Enseignement privé lors d'événements importants de leur vie syndicale respective, ce questionnaire a ensuite été adressé aux syndiqué·es de ces organisations *via* leurs listes de diffusion. Ce travail, qui s'est déroulé sur plusieurs mois entre 2022 et 2023, a permis de disposer de 552 questionnaires exploitables, dont 336 complétés par des enseignant·es du public et 116 par des enseignant·es du privé. Sur un certain nombre de propriétés, la population enquêtée apparaît assez représentative des enseignant·es cégétistes dans leur ensemble. Parmi les 552 questionnaires exploités, 53,1 % ont été complétés par des femmes, 46,9 % par des hommes, alors que les unes et les autres représentent respectivement 56,9 % et 43,1 % des enseignant·es syndiqué·es à la CGT au niveau national (proportions calculées à partir des données obtenues auprès des organisations syndicales. Voir notes 8 et 9, p. 111). Assez conforme à la composition sexuelle des cégétistes de l'enseignement, notre échantillon apparaît moins représentatif en ce qui concerne leurs statuts professionnels. Ainsi, les professeur·es certifié·es de l'enseignement secondaire général et technologique (38,4 % des membres de notre corpus) et les agrégé·es (6,7 % des membres de notre corpus) apparaissent surreprésenté·es (ils et elles sont respectivement 29,4 % et 4,7 % parmi les enseignant·es cégétistes). Les professeur·es des écoles et les enseignant·es dépourvu·es de concours y sont quant à elles et eux correctement représenté·es (respectivement 12,7 % et 8,2 % du corpus contre 12 % et 8,4 % des enseignant·es cégétistes). En revanche, les professeur·es de lycée professionnel y sont nettement sous-représenté·es (32,1 % du corpus contre 45,5 % des enseignant·es cégétistes). L'écart le plus important concerne néanmoins le secteur d'enseignement : alors que les enseignant·es cégétistes du privé représentent 16,8 % des enseignant·es affilié·es à la CGT, ils en représentent 39,1 % dans notre corpus. Cela s'explique en partie par des différences liées à la diffusion de notre questionnaire : celle-ci a été assurée auprès des enseignant·es cégétistes du privé par l'instance de direction nationale de la CGT-EP, dont le fonctionnement, très centralisé, a certainement contribué à ce que nous ayons un taux de retour relativement important. Sa diffusion auprès des syndiqué·es de la CGT Éduc'action, dont le cœur de décision se situe au niveau des syndicats départementaux, a été plus limitée, certains d'entre eux n'ayant pas donné suite à notre demande ou l'ayant refusée.

I. Un groupe engagé mais clivé

L'exploitation statistique de ces questionnaires permet de décrire assez précisément les conceptions et pratiques d'engagement de nos enquêté-es. En dépit de leurs nombreux points communs, ils et elles présentent des différences sur un certain nombre d'aspects.

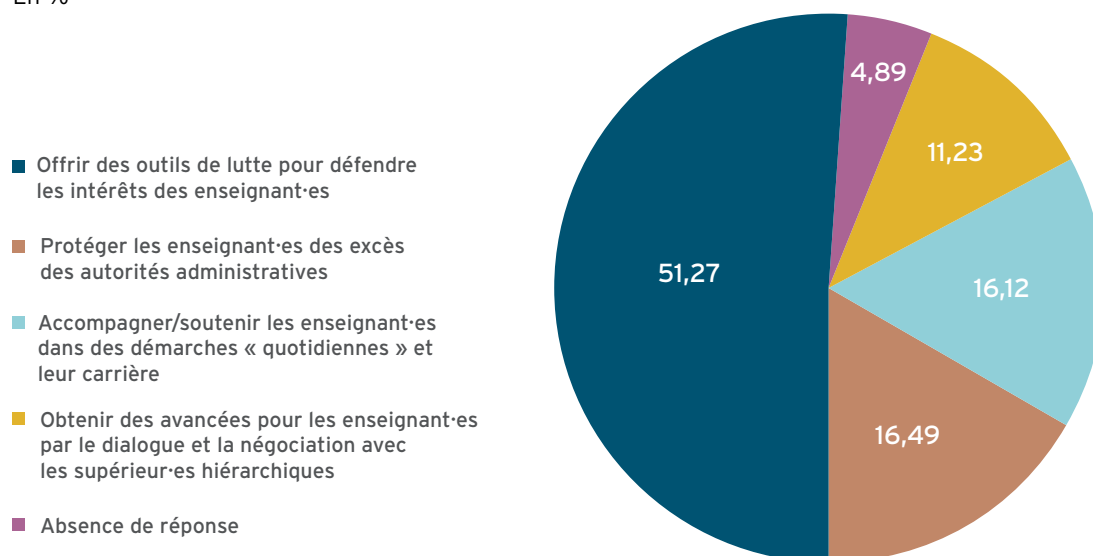
1.1. Un attachement à la grève, un fort investissement dans les luttes

Du point de vue de leur engagement dans les luttes, les enseignant-es cégétistes de notre corpus se rejoignent tout d'abord très largement sur le recours, massif et général, aux instruments les plus traditionnels de l'action collective. Ainsi, 86,2 % des enquêté-es déclarent avoir participé à des mobilisations enseignantes nationales ou locales en manifestant, et 80,1 % en participant à un mouvement de grève ou de débrayage. Les enseignant-es cégétistes partagent un fort attachement à la grève. D'une part, celle-ci est très majoritairement reconnue comme un registre utile de l'action collective : seuls 5,4 % des répondant-es considèrent qu'elle ne l'est pas. D'autre part, la plupart estime qu'elle remplit certaines fonctions centrales de l'action collective : 78,6 % considèrent en effet que la grève permet d'exprimer des revendications et 79,5 % de créer un rapport de force.

La population qui compose notre corpus apparaît également très homogène du point de vue de sa capacité, massive, à se mobiliser au-delà des enjeux strictement éducatifs. En phase avec la dimension interprofessionnelle des luttes initiées par la CGT, nos enquêté-es sont plutôt enclin-es à participer aux mouvements interprofessionnels : 64,3 % affirmaient avoir participé au mouvement social contre la loi Travail en 2016 et 88,2 % au mouvement contre la réforme des retraites (2018-2020). Dans l'ensemble, la très grande majorité des membres de notre corpus réalise un double investissement dans l'action collective : 90 % ont participé, dans les cinq années précédant l'enquête, à au moins une mobilisation « Éducation nationale », et à au moins une mobilisation « hors Éducation nationale » parmi celles proposées. Nos enquêté-es apparaissent ainsi très largement attaché-es à la grève et enclin-es aux luttes. D'ailleurs, leurs attentes envers la CGT apparaissent clairement combatives : lorsqu'on les interroge à ce sujet (une seule réponse possible), les adhérent-es disent en majorité souhaiter que la CGT leur fournisse des outils de lutte pour défendre les intérêts collectifs de la profession (graphique 1).

Graphique 1 - Les attentes des adhérent·es de la CGT Éduc'action et de la CGT-Enseignement privé à l'égard de leur syndicat

En %



Champ : enseignant·es syndiqué·es à la CGT (n = 552)

Lecture : en 2022, parmi les 552 enseignant·es syndiqué·es à la CGT de notre corpus, 51,27 % attendaient prioritairement de la CGT Éduc'action ou de la CGT-EP qu'elle offre des outils de lutte pour défendre les intérêts des enseignant·es.

Source : auteur·es.

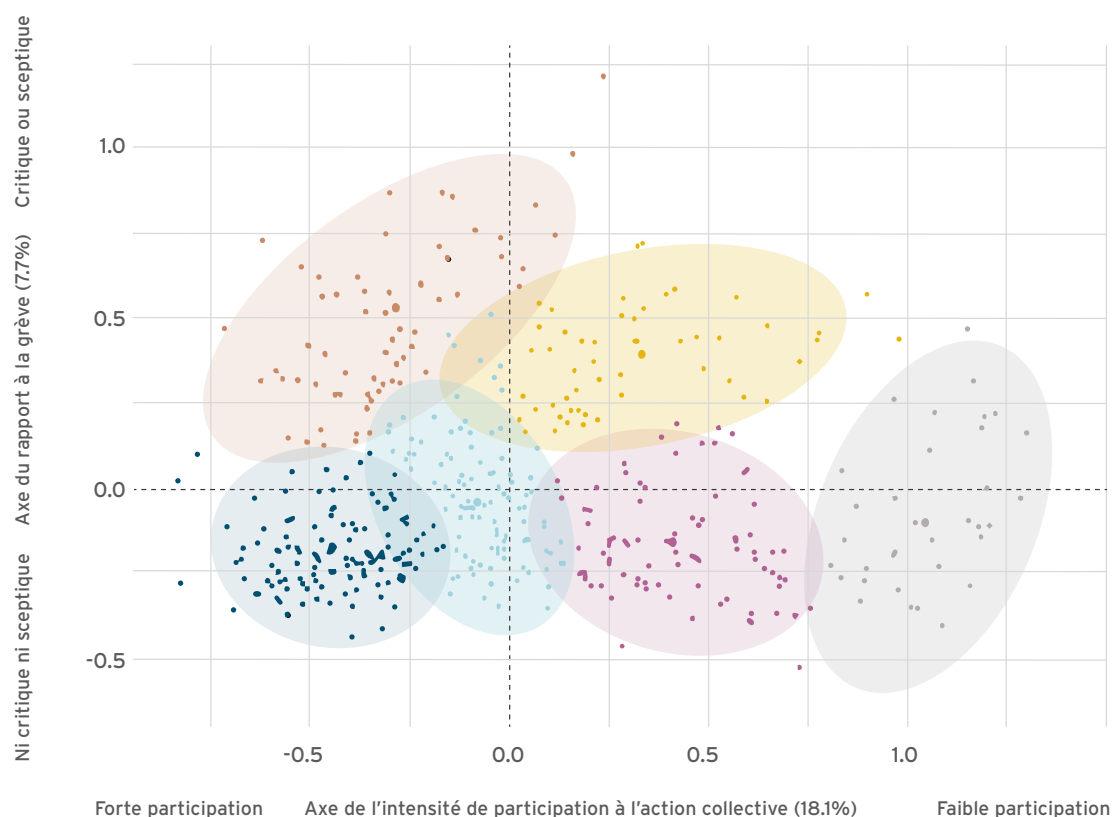
Mais l'homogénéité de notre corpus apparaît moins forte quand on observe l'intensité de l'engagement dans la mobilisation. Alors que 18,1 % déclarent n'avoir jamais fait grève plus d'une journée (dont presque la moitié n'avoir jamais fait grève), ils sont, en proportion, quasiment autant à déclarer avoir déjà fait grève une semaine complète ou davantage (21,6 %). Entre ces deux profils, le reste de nos enquêté·es se distribue entre une part – très importante – d'enseignant·es ayant déjà fait grève quelques jours non consécutifs (40,6 %) et une part – plus réduite – ayant déjà fait grève plusieurs jours consécutifs (19,7 %). Les membres de notre corpus font également un usage différencié des autres instruments de lutte que la grève et la manifestation. Ainsi, plus d'un tiers affirme n'avoir participé à aucun rassemblement et n'avoir signé aucune pétition, et plus de la moitié n'avoir financé aucune caisse de grève. Une hétérogénéité de pratiques d'engagement marque donc notre corpus malgré l'affiliation syndicale commune de ses membres.

1.2. Des clivages sur plusieurs dimensions

Pour identifier les clivages qui structurent le plus les représentations et pratiques au cœur de l'engagement de nos enquêté·es, nous avons réalisé une analyse des correspondances multiples (ACM) à partir des 25 variables détaillées dans les annexes (tableau 1¹⁰). Celle-ci dessine un espace de leurs conceptions de la grève et des formes de leur implication dans les luttes. L'axe qui distingue le plus fortement les membres de notre corpus reflète l'intensité de leur participation aux actions collectives et oppose les plus investis (à l'Ouest) aux moins investis (à l'Est). Le second axe distingue quant à lui les adhérent·es selon leur rapport à la grève ; celles et ceux qui se montrent sceptiques ou critiques à son égard étant situé·es au Nord, les autres, au Sud (voir les annexes, graphique 1). Pour saisir finement les formes et modalités d'engagement de nos enquêté·es, nous avons mobilisé une classification ascendante hiérarchique (CAH), articulée à l'ACM. Cette méthode permet en effet de constituer des groupes d'individus présentant de fortes similarités d'un point de vue statistique et, en l'occurrence, de dégager des « profils d'engagement » fondés sur la proximité de leurs pratiques et de leurs représentations militantes. Nous avons finalement retenu un découpage en six groupes : trois d'entre eux (ceux situés le plus à l'Ouest sur le graphique 2) constituent des sous-profils des « adhérent·es mobilisé·es », les trois autres (à l'Est sur ce même graphique), des sous-profils des « adhérent·es peu ou non mobilisé·es ».

10. La variable « greve_deb » (participation à une grève ou à un débrayage) que nous mobilisons dans cet article en raison de son intérêt descriptif n'a pas été utilisée pour construire l'ACM dans la mesure où elle était fortement corrélée avec la variable décrivant l'intensité de l'usage de la grève par nos enquêté·es.

Graphique 2 - Positionnement des profils d'engagement dans l'espace des conceptions de la grève et des formes d'implication dans les luttes collectives des enseignant·es cégétistes



Adhérent·es

- de toutes les luttes
- en attente et sceptiques à l'égard de la grève
- en lutte et critiques de la grève
- tourné·es vers les mobilisations enseignantes
- fidèles investi·es dans les luttes professionnelles
- en retrait de l'action collective

Champ : enseignant·es syndiqué·es à la CGT (n = 552)

Note : chacun des points représente un individu du corpus. Sa position reflète l'intensité de sa participation à l'action collective et son rapport à la grève.

Source : auteur·es.

II. Des profils d'engagement différenciés

Les différents profils d'engagement qui émergent ainsi de l'analyse statistique ne sont pas sans lien avec les propriétés sociales de nos enquêté-es. Afin d'approfondir la connaissance des profils militants de ces adhérent-es, nous avons enrichi leur description en mobilisant les variables sociales et professionnelles qui sont apparues comme les plus distinctives statistiquement (tableau 1). Chacun de ces profils d'engagement est par ailleurs éclairé par un portrait présenté en encadré (encadrés 2 à 5).

II.1. Trois profils d'« adhérent-es mobilisé-es »

Les « adhérent-es de toutes les luttes » (28,1 % des enquêté-es ; encadré 2) sont les plus engagé-es dans les actions collectives. La manière dont ils et elles conçoivent la grève et s'investissent dans les mobilisations est particulièrement fidèle à celle que l'on associe traditionnellement au mouvement ouvrier. Envisagée comme un instrument conflictuel et politique, la grève permet en effet, pour une très large majorité de ces adhérent-es, d'exprimer des revendications (96,1 %) et de construire un rapport de force (97,4 %). Lorsque ces syndiqué-es s'investissent dans l'action collective enseignante, ils et elles s'y montrent particulièrement combattifs ou combattives : un peu plus de la moitié d'entre elles et eux a déjà fait grève plus d'une semaine. Si l'engagement de ces enseignant-es dans les luttes collectives a une forte dimension interprofessionnelle (97,4 % a participé aux mobilisations contre la loi Travail et la réforme des retraites), il déborde largement la sphère du monde du travail. Près des deux tiers a participé à au moins deux des quatre mouvements de lutte pour la préservation et le développement des droits et libertés proposés dans le questionnaire. Du point de vue de leurs pratiques, les membres de cette classe présentent de fortes similitudes avec ceux que Sawicki qualifie d'enseignants « hypermobilisés » (Sawicki, 2015:95). Socialement, les « adhérent-es de toutes les luttes » forment le groupe le plus masculin (63,9 % d'hommes) et celui qui accueille la plus grande proportion d'enseignant-es du public (87,7 %). Ses membres ont vécu dans un environnement familial particulièrement marqué par le militantisme. Si peu d'entre elles et eux sont des « enfants de la famille » (Contamin, Delacroix, 2009), c'est-à-dire des individus dont les ascendant-es étaient affilié-es au PCF et à la CGT (9 %), la plupart ont des parents membres d'un syndicat ou d'un parti politique (58,1 %) : plus de 45 % d'entre elles et eux avaient en effet un père syndiqué (contre un peu plus d'un tiers en moyenne), dont presque un quart à la CGT. Ces adhérent-es ont par ailleurs souvent été socialisé-es, jeunes, aux pratiques militantes par leurs parents. Riche de discussions sur l'actualité (49 % des membres se souviennent avoir discuté de l'actualité politique avec leur père dans leur jeunesse), leur environnement familial en a conduit un peu plus des deux cinquièmes à manifester avec leurs parents alors qu'ils et elles étaient encore enfants, et un cinquième à participer à une grève avec eux. Cette socialisation militante précoce rejaillit sur leur vie familiale contemporaine puisque ces adhérent-es sont plus de la moitié à avoir un-e conjoint-e syndiqué-e (la plupart à la CGT).

Tableau 1 - Variables sociales les plus distinctives de l'appartenance des enquêtés aux profils d'engagement

Variables	Modalités	Adhérent-es de toutes les luttes		Adhérent-es en lutte et critiques de la grève		Adhérent-es fidèles investies dans les luttes professionnelles		Adhérent-es sceptiques à l'égard de la grève		Adhérent-es tournés vers les mobilisations enseignantes		Adhérent-es en retrait de l'action collective		Mod/ensemble
		mod/cla	cla/mod	mod/cla	cla/mod	mod/cla	cla/mod	mod/cla	cla/mod	mod/cla	cla/mod	mod/cla	cla/mod	
Enseignement	privé	12,3	8,8	30,5	8,3	33,6	23,1	63,2	14,4	63,7	30,1	86,8	15,3	39,1
	public	87,7	40,5	69,5	12,2	66,4	29,5	36,7	5,4	36,3	11,0	13,2	1,5	60,8
Sexe	masculin	63,9	38,2	40,7	9,3	38,9	22,4	57,1	10,8	36,3	14,3	34,2	5,0	46,9
	féminin	36,1	19,1	59,3	11,9	61,1	31,1	42,9	7,2	63,7	22,2	65,8	8,5	53,1
Mention Bac B ou TB	non	81,9	28,1	86,4	11,3	76,5	25,2	93,9	10,2	78,4	17,7	89,5	7,5	81,9
	oui	18,1	28,0	13,6	8,0	23,5	35,0	6,1	3,0	21,6	22,0	10,5	4,0	18,1
Parents...manif ^a	non	59,4	22,9	69,5	10,2	71,8	26,7	85,7	10,5	80,4	20,4	97,4	9,2	72,6
	oui	40,6	41,7	30,5	11,9	28,2	27,8	14,3	4,6	19,6	13,2	2,6	0,7	27,4
Statut syndical du/de la conjoint-e	non adhérent-e	47,7	19,6	72,9	11,4	73,8	29,1	79,6	10,3	76,5	20,6	89,5	9,0	68,5
	adhérent-e hors CGT	11,0	27,0	10,2	9,5	14,1	33,3	12,2	9,5	8,8	14,3	10,5	6,3	11,4
	adhérent-e à la CGT	41,3	57,7	16,9	9,0	12,1	16,2	8,2	3,6	14,7	13,5	0,0	0,0	20,1
Affiliation partisane	non adhérent-e	73,5	24,0	84,7	10,5	87,9	27,6	93,9	9,7	95,1	20,4	97,4	7,8	86,1
	adhérent-e hors PCF/LFI	13,5	70,0	1,7	3,3	3,4	16,7	4,1	6,7	1,0	3,3	0,0	0,0	5,4
	adhérent-e PCF/LFI	12,9	42,6	13,6	17,0	8,7	27,7	2,0	2,1	3,9	8,5	2,6	2,1	8,5
Classe/ensemble		28,1		10,7		27,0		8,9		18,5		6,9		100

Champ : enseignant-es syndiqué-es à la CGT (n = 552)

a : cette variable renvoie au fait d'avoir participé ou non à une manifestation avec les parents pendant la jeunesse.

Lecture : 12,3 % des enseignant-es cégétistes appartenant au profil des « adhérent-es de toutes les luttes » enseignent dans le privé, 87,7 %, dans le public ; 8,8 % des enseignant-es cégétistes du privé appartiennent au profil des « adhérent-es de toutes les luttes », 8,3 % au profil des « adhérent-es en lutte et critiques de la grève ».

Encadré 2 - Omar, « De toutes les luttes » et Élodie, « En lutte et critique de la grève »

Omar est âgé de 49 ans. Certifié en mathématiques, il est syndiqué à la CGT Educ'action depuis son entrée dans l'Éducation nationale, à la fin des années 1990. Sa conjointe, cadre éducative, est elle aussi syndiquée à la CGT. Il est titulaire de son poste dans un lycée polyvalent public situé en périphérie d'une grande métropole. Issu d'un milieu populaire (son père était ouvrier et sa mère femme au foyer), il effectue toute sa scolarité dans l'enseignement public. Bien qu'il ait redoublé, il réalise une trajectoire scolaire honorable : il obtient un Bac C (sans mention) et une bourse au mérite dans le supérieur. Si Omar ne se souvient pas avoir eu, étant jeune, des discussions sur l'actualité politique et sociale avec sa mère, il indique en avoir eu avec son père, syndiqué à la CGT, qui l'a aussi emmené en manifestation. Omar fait partie des militant-es multi-engagé-es. Adhérent actif au sein de La France Insoumise (LFI), il est membre d'instances exécutives de son syndicat et bénéficie d'une décharge syndicale liée à son investissement. Dans son établissement scolaire, il est secrétaire de la section syndicale et anime des heures d'information syndicale. Omar attend de la CGT qu'elle offre des outils de lutte.

Élodie est âgée de 39 ans. Certifiée de l'enseignement professionnel en Lettres-anglais, elle enseigne dans un lycée polyvalent public situé dans une métropole de taille moyenne. Son conjoint exerce un métier technique dans l'industrie et n'est pas syndiqué. Entrée dans l'enseignement en 2012 après avoir démissionné d'un précédent emploi, Élodie a suivi, elle aussi, toute sa scolarité dans l'enseignement public. Boursière sur critères sociaux, elle a obtenu son Bac ES avec mention (assez bien). Son père, syndiqué à la CGT, était chauffeur routier ; sa mère, employée dans la fonction publique territoriale. Élodie ne se souvient pas de pratiques politiques ou militantes qu'elle aurait réalisées, jeune, avec ses parents. Comme Omar, elle attend de la CGT qu'elle lui fournisse des instruments de lutte. Investie dans son établissement où elle siège au conseil d'administration, Élodie est aussi membre d'instances de direction syndicales académiques.

Les « adhérent-es en lutte et critiques de la grève » (10,7 % des enquêté-es ; encadré 2) ont un profil social sensiblement différent de celui des « adhérent-es de toutes les luttes ». S'il est, lui aussi, majoritairement constitué d'enseignant-es du secteur public (69,5 % d'entre elles et eux le sont), ce groupe est en revanche majoritairement féminin (59,3 % des membres). Ses membres se caractérisent par une origine sociale plutôt populaire, mais non ouvrière : celles et ceux dont le père était employé ou profession intermédiaire y sont sur-représenté-es (22 % et 22 %, pour des moyennes situées respectivement à 15,2 % et 13,8 %), comme celles et ceux dont la mère était employée (44 % contre une moyenne de 31,5 %).

S'ils et elles ont plus souvent bénéficié de bourses sur critères sociaux que la moyenne des autres enquêté-es, les membres de ce groupe ont aussi davantage acquis une position dominée dans le système scolaire puisqu'une forte proportion dispose d'un CAPLP¹¹ (49,2 % contre une moyenne de 32,1 %). Les « adhérent-es en lutte et critiques de la grève » sont très engagé-es dans toutes les formes de luttes, et ce à des niveaux comparables aux membres du précédent groupe. Ils et elles s'en distinguent toutefois par les critiques qu'ils et elles émettent à l'égard de la grève. Alors que les « adhérent-es de toutes les luttes » en font le registre de l'action collective le plus opérant, près de sept membres de ce groupe sur dix estiment que la grève a un coût trop important. Surtout, 86,4 % considèrent qu'elle est dépassée et qu'il faut des actions plus radicales et 81,4 %, qu'elle est dépassée et qu'il faut des actions symboliques. Critiques de l'efficacité pratique de ce registre d'action, ces adhérent-es considèrent néanmoins très majoritairement que la grève permet de créer un rapport de force (89,8 %). De plus, le jugement qu'ils et elles portent sur la grève n'entrave ni leur usage de ce registre d'action, ni leur soutien envers celles et ceux qui l'utilisent : de fait, près des trois quarts des membres de cette classe ont déjà financé une caisse de grève.

Chez les « adhérent-es fidèles investie-es dans les luttes professionnelles » (27 % des enquêté-es ; encadré 3), les femmes sont surreprésentées (61,1 % contre 53,1 % en moyenne), ainsi que les individus issus des franges populaires et « petites-moyennes » (Cartier *et al.*, 2008) et, dans une moindre mesure, les individus ayant eu une scolarité réussie (les bachelier-es obtenant une mention « bien » ou « très bien » y représentent 23,5 % des membres contre une moyenne de 18,1 %). Au plan socioprofessionnel, le groupe accueille une majorité d'enseignant-es du public (66,4 %). Les « adhérent-es fidèles investi-es dans les luttes professionnelles » sont attaché-es au répertoire de la lutte cégétiste. Bien qu'ils ou elles soient un peu moins présent-es dans les luttes que ne le sont les membres des deux classes précédentes, leur rapport à la grève est assez similaire à celui des « adhérent-es de toutes les luttes ». En effet, seule une minorité des membres de ce groupe en critique l'efficacité (20,8 % la considère insuffisamment radicale) ou les effets (elle pénalise les élèves pour 3,4 % des membres et présente un coût trop important pour 22,1 % d'entre eux). Ces enseignant-es se distinguent surtout des autres groupes d'« adhérent-es mobilisé-es » par un moindre investissement dans les mouvements qui dépassent les enjeux liés au monde du travail : seul-es 26,2 % ont participé à au moins deux des quatre mouvements en faveur des droits et libertés proposés. Pour ces syndiqué-es, la lutte s'associe prioritairement, voire exclusivement, à la sphère du travail.

11. Concours d'accès au corps des professeurs de lycée professionnel.

Encadré 3 - Julie, « Fidèle investie dans les luttes professionnelles »

Âgée de 34 ans, Julie est certifiée d'Arts plastiques et enseigne en tant que remplaçante dans un département de la région parisienne. Elle rejoint l'enseignement après avoir travaillé quelques années à son compte : elle se syndique d'emblée à la CGT Educ'action. Son conjoint, ouvrier, est salarié d'une entreprise privée : il n'est ni syndiqué, ni membre d'un parti. Hormis au lycée, Julie a effectué la majeure partie de sa scolarité dans l'enseignement public. Bien que ses parents soient très diplômé·es (son père est titulaire d'un doctorat, sa mère d'un Bac +2), elle a redoublé au cours de sa scolarité. Son environnement familial de jeunesse a été particulièrement propice à sa politisation. Outre la présence d'une presse engagée au domicile familial (Charlie Hebdo), plusieurs de ses proches étaient syndiqué·es. Son père, lui-même syndiqué (mais pas à la CGT), l'a faite participer, jeune, à des grèves, manifestations et réunions syndicales. Julie se souvient avoir souvent discuté de l'actualité politique avec lui. L'investissement syndical de Julie s'opère surtout au niveau de son établissement, où elle siège au conseil d'administration. Elle attend de la CGT qu'elle lui assure un suivi de carrière et une protection face à l'autorité hiérarchique.

II.2. Trois profils d'« adhérent·es peu ou non mobilisé·es »

Plutôt masculin (57,1 % d'hommes), le groupe des « adhérent·es en attente et sceptiques à l'égard de la grève » (8,9 % des enquêté·es ; encadré 4) comprend quant à lui une majorité d'enseignant·es du privé (63,2 %). Marqué·es par une origine sociale favorisée – 30,6 % ont eu un père cadre pour une moyenne de 17 % –, ses membres disposent d'une position professionnelle moins dominée que ne l'est en moyenne celle de nos enquêté·es puisqu'ils et elles sont plus fréquemment titulaires d'un Capes¹² (40,8 % contre 35,1%) et moins fréquemment détenteurs ou détentrices d'un CAPLP (24,5 % contre une moyenne de 32,1 %). Les « adhérent·es en attente et sceptiques à l'égard de la grève » aspirent à des évolutions stratégiques, orientées vers un syndicalisme de contestation pour les un·es (majoritaires), vers un syndicalisme de négociation pour les autres (minoritaires) : 59,2 % des membres de ce groupe considèrent que la grève est dépassée et qu'il faut désormais des actions plus radicales, 20,4 % qu'il faut plus de concertation. En attente de ce renouveau stratégique, ils et elles ne sont que 51 % à croire que la grève permet de créer un rapport de force et 42,9 % à penser qu'elle permet d'exprimer des revendications. Cette croyance dans l'efficacité politique limitée de la grève impacte leurs pratiques. Parmi les membres de cette classe, seul·es 10,2 % ont soutenu les grèves enseignantes par le financement de caisses de grève. De plus, l'intensité de leur enga-

12. Nous utilisons ici et dans la suite de l'article l'acronyme « Capes » pour désigner tout à la fois le Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire et le Certificat d'aptitude aux fonctions d'enseignement privé.

Encadré 4 - Christophe, « En attente et sceptique à l'égard de la grève » et Sophie, « Tournée vers les mobilisations enseignantes »

Christophe est âgé de 46 ans. Titulaire d'un CAPLP Génie industriel, il est en poste dans un lycée professionnel privé d'un département de l'Ouest de la France. Il est entré dans la profession au début des années 2000, à la suite d'une expérience décevante en entreprise privée (il en a démissionné). Issu d'un milieu ouvrier, Christophe n'a fréquenté que des établissements privés pendant sa scolarité. Il a obtenu un baccalauréat en construction mécanique. Il se souvient avoir eu parfois des discussions sur l'actualité avec ses parents quand il était jeune et que l'un et l'autre ont fait grève à cette époque, bien que seul son père ait été syndiqué (à la CGT). Actuellement en couple, sa conjointe, qui travaille dans les métiers du soin à la personne, est syndiquée elle aussi, mais à la CFDT. Christophe adhère à la CGT-EP au milieu des années 2000, alors qu'il rencontre un problème personnel. Il attend de la CGT qu'elle obtienne des avancées pour les enseignant·es par la négociation et le dialogue social et qu'elle assure le suivi de sa carrière. Sans responsabilité syndicale, que ce soit dans les instances de son syndicat ou dans son établissement, il lui arrive néanmoins de participer aux réunions d'information syndicale.

Âgée de 48 ans, Sophie, célibataire, est titulaire du poste qu'elle occupe dans un collège privé du Sud de la France. Elle est entrée dans l'enseignement au début des années 1990 et y exerce sans avoir eu de concours. Ses parents (père expert-comptable, mère au foyer) sont titulaires de « petits diplômes ». Scolarisée dans des établissements privés jusqu'au lycée, elle a obtenu un Bac de Lettres classiques sans mention. Dépourvue d'ascendance militante (ni son père, ni sa mère n'étaient syndiqué·es ou affilié·es à un parti), mais impliquée chez les Scouts de France, Sophie s'est syndiquée à la CGT-EP au début des années 2000 : alors déçue des autres syndicats, elle se retrouve dans les idées et les pratiques qui y sont défendues ou adoptées et y voit un moyen de veiller au suivi de sa carrière. Sophie est impliquée dans la vie syndicale de son établissement où elle siège au conseil d'administration. Elle a aussi déjà participé à une réunion d'information syndicale.

gement dans la grève est très mesurée puisqu'ils ne sont que 8,1 % à avoir fait grève plusieurs jours consécutifs.

Le groupe des « adhérent·es tourné·es vers les mobilisations enseignantes » (18,5 % des enquêté·es ; encadré 4) accueille lui aussi une majorité d'enseignant·es du privé (63,7 %). Les femmes y sont surreprésentées (63,7 % contre 53,1 % en moyenne), ainsi que, dans une moindre mesure, les individus ayant eu une scolarité réussie (les bachelier·es ayant obtenu une mention « bien » ou « très bien » représentent 21,6 % de ses membres contre une moyenne de 18,1 %). Les individus

issus des franges populaires et « petites-moyennes » (Cartier *et al.*, 2008) y sont quant à eux légèrement sous-représentés. Les « adhérent-es tourné-es vers les mobilisations enseignantes » ont un rapport à la grève qui les distinguent tout autant des « adhérent-es en attente et sceptiques de la grève » que de celles et ceux qui figurent parmi les trois groupes des « adhérent-es mobilisé-es ». Bien moins convaincu-es que les premier-es de l'obsolescence de la grève et moins critiques de son coût, ils et elles ne lui allouent pas tout à fait la même fonction que les second-es. En effet, les membres de ce groupe sont en proportion bien plus nombreux et nombreuses à considérer que la grève permet d'exprimer des revendications (82,4 %) qu'elle ne permet de créer un rapport de force (66,7 %). Par rapport aux membres des autres groupes, les « adhérent-es tourné-es vers les mobilisations enseignantes » ont la particularité de s'investir surtout dans les luttes qui les concernent directement – 75,5 % se sont ainsi mobilisé-es contre la réforme des retraites, mais seulement 15,7 % contre la loi Travail – et participent donc essentiellement à celles qui concernent l'éducation. Dans ce cadre, leur mobilisation reste toutefois très modérée : très peu se mettent en effet en grève durant plusieurs jours consécutifs.

Les « adhérent-es en retrait de l'action collective » (6,9 % des enquêté-es ; encadré 5) est le groupe le plus féminin (65,8 %) et qui accueille la plus grande proportion d'enseignant-es du privé (86,8 %). Plus souvent issu-es d'un milieu ouvrier ou agricole que les membres des autres groupes (50 %, pour une moyenne située à 28,3 %), ces adhérent-es ont vécu (et vivent encore) dans un environnement très distant du militantisme. Ils et elles sont très peu nombreux à avoir eu des parents syndiqués et à avoir été socialisé-es aux pratiques militantes pendant leur enfance. C'est aussi parmi elles et eux qu'on trouve la plus forte proportion d'individus dont le ou la conjoint-e n'est pas syndiqué-e (dans 89,5 % des cas, contre 68,5 % en moyenne) et quand ils ou elles le sont, ce n'est jamais à la CGT. Les « adhérent-es en retrait de l'action collective » sont, dans notre corpus, les enseignant-es les plus éloigné-es des formes traditionnelles de la lutte cégétiste. La grève constitue, pour une partie significative de ses membres, un registre d'action problématique, tant du fait de son obsolescence que de ses effets – jugés délétères – sur l'ordre scolaire (23,7 % pensent qu'elle est dépassée et qu'il faut désormais de la concertation, 18,7 %, qu'elle pénalise les élèves). Surtout, la majorité n'adhère pas à la conception politique de la grève – seuls 28,9 % considèrent que la grève permet de créer un rapport de force –, ce qui marque leur forte distance à l'égard d'un des référents culturels majeurs de la CGT. En retrait des luttes dans l'éducation, ces adhérent-es ne s'investissent pas plus dans les autres formes de lutte : 86,8 % n'ont participé à aucune des mobilisations pour les droits et libertés proposées dans le questionnaire et 89,5 % ne se sont pas mobilisé-es dans le cadre de la lutte contre la réforme des retraites. Leur rapport à l'engagement apparaît ainsi très proche de celui des personnels enseignants « les plus rétifs à tout type de mobilisation » décrit par Sawicki (2015:93).

Encadré 5 - Corinne, « En retrait de l'action collective »

Corinne, célibataire, est âgée de 53 ans. Titulaire d'un baccalauréat littéraire (mention assez bien) et du CAPLP de Lettres-anglais, elle enseigne dans un lycée professionnel privé d'une grande métropole du Sud de la France. Son père était artisan-commerçant, sa mère employée. Ni l'un ni l'autre n'étaient syndiqué-es ou affilié-es à un parti : au domicile familial, on ne parlait pas politique. Aujourd'hui, Corinne estime être de droite.

Entrée au milieu des années 1990 dans l'enseignement, qu'elle considérait comme un débouché intéressant à ses études, Corinne s'est d'emblée syndiquée à la CGT-EP. Venue vers le syndicat parce qu'elle avait rencontré un problème personnel, elle estime avoir alors rencontré des militant-es investi-es dans leur établissement et dit s'être retrouvée dans les valeurs et les idées portées par la CGT. Absente de la vie syndicale de son établissement, Corinne attend de la CGT-EP un suivi de carrière efficace.

III. Des rapports à l'engagement multi-déterminés

En nous appuyant sur les variables décrivant les propriétés sociales et professionnelles de nos enquêté-es, nous avons cherché à dégager les facteurs les plus susceptibles de moduler leur rapport à l'engagement, et donc à faire émerger les déterminants de l'intensité de leur participation à l'action collective et de leur rapport à la grève (voir les annexes, tableaux 3 et 4).

III.1. Une intensité de l'engagement multi-déterminée

L'intensité de l'engagement des enseignant-es cégétistes dépend particulièrement du contexte professionnel dans lequel ils et elles évoluent et de leurs conditions d'emploi. Comme pour les autres salarié-es, leur engagement se trouve ainsi fortement influencé par le secteur d'activité dans lequel ils et elles travaillent (Piotet, 2009b ; Pignoni, 2016, 2023 ; Blavier *et al.*, 2020). Selon que nos enquêté-es enseignent dans le public ou dans le privé, ils ou elles se situent majoritairement parmi les « adhérent-es mobilisé-es » (enseignant-es du public), ou parmi les « adhérent-es peu ou non mobilisé-es » (enseignant-es du privé) : plus de 4 enseignant-es cégétistes du public sur 5 (82,2 %) ont un profil militant qui les conduit à faire partie des « adhérent-es mobilisé-es » contre 2 sur 5 (40,2 %) pour ceux et celles du privé. Outre le fait de travailler dans le public, deux grades – l'agrégation et le CAPLP – favorisent l'implication dans l'action collective : leurs détenteurs et détentrices évoluent généralement en lycée où la présence syndicale est plus forte, et moins dans les structures de petite taille – en collège notamment – où l'on

trouve en revanche une forte proportion de titulaires du Capes, moins engagé·es dans l'action collective¹³. L'absence de concours – qui concerne surtout des enseignant·es du privé dans notre corpus (77,8 %) – freine également l'implication militante, vraisemblablement en lien avec le caractère précaire du statut des enseignants·es concerné·es.

L'intensité de l'engagement dépend aussi de variables individuelles et familiales. Si le fait d'être un homme renforce la participation aux luttes – 69,9 % d'entre eux figurent parmi les « adhérent·es mobilisé·es » contre 62,1 % pour les femmes –, cet attribut favorise surtout un fort engagement militant : ainsi, lorsqu'ils font partie des « adhérent·es mobilisé·es », les hommes appartiennent plus d'une fois sur deux (54,6 %) au groupe des « adhérent·es de toutes les luttes » alors que, dans cette même situation, les femmes n'y appartiennent que dans 3 cas sur 10 (30,8 %). Rejoignant des résultats obtenus par Sawicki (2015:88-89), ces écarts peuvent trouver une explication dans des socialisations primaires sexuellement différenciées¹⁴ et des « disponibilités biographiques » inégales (McAdam, 1986). L'effet de la conjugalité sur le degré d'implication militante, encore relativement peu exploré, est intéressant à observer : l'engagement de nos enquêté·es est plus marqué en effet chez celles ou ceux qui vivent avec un·e enseignant·e tandis qu'il est plus faible chez celles ou ceux en couple avec un·e cadre du privé ou qui vivent seul·es¹⁵. Il est également plus développé chez celles et ceux dont le ou la conjoint·e est affilié·e à la CGT¹⁶. L'homogamie professionnelle ou syndicale apparaît ainsi comme un phénomène très favorable à l'intensité de l'engagement militant, ce qui peut s'expliquer par une multiplication des situations permettant de « militer ensemble » (Biland *et al.*, 2018:196), par des intérêts partagés et/ou par un réseau commun de relations¹⁷.

L'intensité de l'engagement n'est pas indépendante non plus des pratiques militantes adoptées dans le cadre familial d'enfance. Les enquêté·es ayant déclaré avoir manifesté, jeunes, avec leurs parents appartiennent à des profils des « adhérent·es mobilisé·es » dans plus de 4 cas sur 5 (81,5 %) contre un peu moins de 3 cas sur 5 (59,8 %) pour celles et ceux qui ne l'ont pas déclaré. Parmi les second·es, seul·es 22,9 % appartiennent au groupe des « adhérent·es de toutes les luttes », contre 41,7 % pour les premier·es. La participation précoce à des pratiques militantes familiales favorise donc l'appartenance à des profils d'engagement intense, tout comme les discussions politiques fréquentes

13. DEPP, *Repères et références statistiques 2025*, août 2025, p. 347, <https://bit.ly/4tFT3pH>.

14. Nos enquêtées sont 25,6 % à faire valoir qu'elles ne discutaient jamais politique avec leur père contre 22 % pour les hommes interrogés.

15. Contrairement à l'idée véhiculée par certaines militantes selon laquelle le fait de vivre seule favoriserait l'engagement (Le Quentrec, 2014), nos résultats invitent à penser que le couple constitue davantage une ressource qu'un obstacle, ce qui peut se comprendre au regard notamment des contraintes liées à la monoparentalité.

16. 82,9 % des adhérent·es en couple avec un·e syndiqué·e CGT sont des « adhérent·es mobilisé·es », plus de la moitié d'entre elles et eux (57,7 %) étant des « adhérent·es de toutes les luttes ».

17. À propos de la CFDT, Duriez et Sawicki avaient déjà mis en évidence que la syndicalisation commune au sein du couple pouvait accroître le niveau de fréquentations syndicales des individus (Duriez, Sawicki, 2003:47).

réalisées à cette époque avec le père ou la mère¹⁸. La syndicalisation des parents, qui encourage de telles pratiques, apparaît de ce fait propice à l'implication militante de la part de nos enquêté-es¹⁹. *A contrario*, l'origine sociale exerce un rôle assez peu marqué : hormis pour les enquêté-es dont le père était enseignant – ce qui soutient l'engagement – et ceux dont la mère était sans emploi – ce qui le défavorise –, la situation d'emploi des parents n'exerce pas d'effet statistiquement significatif.

Enfin, l'intensité de l'engagement varie chez nos enquêté-es suivant qu'ils ou elles ont suivi toute leur scolarité dans l'enseignement public – leur implication étant alors supérieure à la moyenne – ou non. Outre qu'elles puissent refléter une socialisation de jeunesse dans un environnement familial empreint d'une forte « loyauté » envers le service public d'éducation (Van Zanten, 2006:345), les trajectoires scolaires exclusivement réalisées dans le public suscitent, chez les élèves concerné-es, une confrontation plus régulière aux inégalités scolaires et sociales (Guillerm, Monso, 2023) susceptible d'alimenter des dispositions critiques et revendicatives. Le passage par l'enseignement privé peut quant à lui être associé à des socialisations familiales et scolaires marquées à la fois par une attention accrue à la discipline et au respect de l'ordre social (Léger, 2002:79) et par une plus forte présence du religieux, favorisant « l'inculcation d'un sens de la compassion et (...) du devoir » davantage propice à « implanter une éthique du “bon Samaritain” » (Grisez, 2023:156-157) qu'à développer un esprit de lutte.

III.2. Une conception de la grève multi-déterminée

Le rapport à la grève de nos enquêté-es est, lui aussi, très dépendant du contexte professionnel et de leur position d'emploi : si le fait d'exercer dans l'enseignement privé est fortement corrélé aux profils d'engagement dont les membres doutent de l'efficacité de la grève ou font le choix de ne plus y participer²⁰, on observe également que les enquêté-es en poste sont plus nombreux et nombreuses à émettre des doutes quant à l'efficacité de la grève que ce n'est le cas des remplaçant-es, beaucoup plus en phase avec cette pratique. Cela peut s'expliquer par la situation professionnelle des remplaçant-es, à la fois plus exposé-es à des conditions de travail dégradées et moins enclin-es à considérer que la grève pénalise les élèves que ne le sont les titulaires²¹. Les enquêté-es entré-es dans l'Éducation nationale sans expérience professionnelle préalable sont également

18. Ce phénomène est également constaté par Pagis dans le chapitre de sa thèse qu'elle consacre aux enfants des participant-es aux événements de Mai 68 (2009:657-740).

19. Cela avait déjà été observé par Sawicki (2015:92).

20. 38 % des enseignant-s cégétistes du privé font partie des « adhérent-es en lutte et critiques de la grève », des « adhérent-es en attente et sceptiques à l'égard de la grève » ou des « adhérent-es en retrait de l'action collective » contre seulement 19,1 % des enseignant-es cégétistes du public.

21. Bien que cette donnée soit à prendre avec précaution eu égard au faible effectif de remplaçant-es dans notre corpus, ils et elles ne sont que 4,2 % à considérer que la grève pénalise les élèves contre 5,3 % dans l'ensemble de notre corpus.

surreprésenté·es parmi celles et ceux qui considèrent la grève comme un instrument légitime d'action, à l'inverse des enquêté·es ayant démissionné d'un précédent emploi, davantage critiques à l'égard de la grève. L'explication peut résider ici dans des éléments se rapportant à leur socialisation professionnelle respective. Tandis que les premier·es ont pu être socialisé·es dès leur entrée dans la vie professionnelle aux traditions de lutte collective propres à la fonction publique (Chaar, 2020:325-328), les second·es ont pu interioriser un rapport plus individualisé au travail, en décalage avec les stratégies d'action collective portées par les syndicats.

Le rapport différencié à la grève de nos enquêté·es apparaît structuré, aussi, par leur socialisation familiale primaire : le souvenir d'avoir participé, enfant, à des grèves avec leurs parents favorise en effet un rapport plus critique ou sceptique à l'égard de celle-ci²². Ce résultat confirme des phénomènes déjà objectivés dans d'autres travaux. On sait en effet que le vécu de l'engagement parental travaille le rapport à l'action militante et n'est pas sans lien avec celui adopté une fois adulte (Giraud, 2009:351-353 ; Masclet, 2015 ; Alfandari, Berthonneau, 2018). Aussi, on peut supposer que l'enrôlement dans les mobilisations parentales a exposé certain·es enquêté·es aux coûts concrets de la mobilisation – pertes de salaire, tensions familiales, ennuis judiciaires (Hivert, 2022), etc. – dès l'enfance, et a pu forger un regard particulièrement aiguisé sur la lutte militante, contribuant à alimenter un rapport plus distancié, voire désenchanté, à la grève, notamment si les mobilisations vécues dans l'enfance ont été perçues comme peu victorieuses.

Enfin, le rapport à la grève de nos enquêté·es apparaît également lié à leur trajectoire scolaire. De fait, seuls 15 % des membres du corpus qui ont obtenu une mention « Bien » ou « Très Bien » au Bac appartiennent aux « adhérent·es en lutte et critiques de la grève », aux « adhérent·es en attente et sceptiques à l'égard de la grève » ou aux « adhérent·es en retrait de l'action collective » alors qu'ils sont 29 % chez ceux qui n'ont pas obtenu une telle mention. Au contraire, les enseignant·es qui ont redoublé au cours de leur scolarité se retrouvent plus fréquemment que les non-redoublant·es dans ces groupes (28,9 % contre 24,6 %). L'explication de ces écarts peut être rattachée cette fois aux effets de la réussite et de l'échec scolaire sur le rapport aux institutions. Nourrissant un conformisme institutionnel (Bourdieu, 1981), le succès dans les études stimule certainement l'intérêt à défendre l'institution scolaire, et donc à faire volontiers usage de la grève pour cela. *A contrario*, par les effets de ressentiment qu'elle produit (Rochex, 2001:349), une scolarité marquée par l'échec alimente une « humeur anti-institutionnelle » (Bourdieu, 1979:164) invitant tout à la fois à une plus grande distance à l'institution scolaire et à un regard critique sur les formes les plus traditionnelles de l'action collective.

22. Cela s'observe aussi chez celles et ceux qui se souviennent avoir participé à des réunions syndicales avec leurs parents : 30 % d'entre elles et eux appartiennent aux « adhérent·es en lutte et critiques de la grève » et aux « adhérent·es en attente et sceptiques à l'égard de la grève », qui ne représentent que 19,6 % du corpus.

Conclusion

À partir d'une enquête menée auprès de 552 enseignant-es cégétistes, cet article a montré que, malgré un socle commun de conceptions et de pratiques d'engagement militant, ces enseignant-es sont traversé-es par des différenciations importantes. Celles-ci tiennent principalement à l'intensité de l'investissement dans les luttes collectives et aux représentations contrastées de la grève comme registre d'action. La démarche que nous avons adoptée a permis de dégager six profils d'engagement distincts, renvoyant, pour certains, à un rapport de forte implication dans l'action collective – les « adhérent-es de toutes les luttes », les « adhérent-es en lutte et critiques de la grève » et les « adhérent-es fidèles investi-es dans les luttes professionnelles » – et, pour d'autres, à un rapport plus distant à l'action collective – les « adhérent-es en attente et sceptiques à l'égard de la grève », les « adhérent-es tourné-es vers les mobilisations enseignantes » et les « adhérent-es en retrait de l'action collective ». Ces différences apparaissent par ailleurs multidéterminées. Si des variables associées au contexte professionnel et aux conditions d'emploi, et en particulier le secteur d'enseignement, sont susceptibles d'expliquer le rapport très variable de nos enquêté-es à l'engagement militant, il faut aussi y voir l'effet socialisateur de trajectoires scolaires et professionnelles ainsi que de configurations familiales et conjugales distinctes.

Bien que l'hétérogénéité des profils d'engagement mise au jour renvoie à des manières de s'engager très variables, elle ne saurait être interprétée comme une faiblesse de la capacité des syndicats CGT de l'éducation à mobiliser, pour peu que les mots d'ordre soient bien choisis. Au regard des profils d'engagement de leurs adhérent-es, il apparaît que ces syndicats peuvent difficilement espérer susciter une forte participation aux luttes sociétales pour la préservation et le développement des droits et libertés. En revanche, la grande majorité de leurs syndiqué-es apparaît en mesure de se mobiliser sur des luttes liées à la défense de leur métier ou de leurs conditions d'emploi, ainsi que sur des luttes professionnelles qui les concernent directement (réforme des retraites). Envisagée à l'aune des recompositions syndicales actuellement discutées, cette observation invite à considérer que les stratégies de mobilisation efficaces des syndicats CGT de l'éducation ne sont pas forcément très différentes de celles des syndicats d'enseignant-es de la FSU. Si, eu égard à cela, les conditions d'une réunification syndicale des deux organisations semblent donc remplies, d'autres aspects – orientations stratégiques et logiques organisationnelles notamment – mériteraient certainement d'être interrogés pour saisir la faisabilité et les éventuelles difficultés qu'une telle réunification pourrait faire naître.

Références bibliographiques :

- Alfandari F. (2018), *Produire un syndicalisme politique : la CGT dans un hôpital psychiatrique de 1968 à nos jours*, Thèse de doctorat en science politique, Lyon, <https://theses.fr/2018LYSE2121>.
- Alfandari F., Berthonneau C. (2018), « Dans la marmite syndicale : tombé.e.s dedans petit.e.s ? », in Fillieule O., Bérout S., Masclet C., Sommier I. (dir.), *Changer le monde, changer sa vie. Enquête sur les militantes et les militants des années 1968 en France*, Arles, Actes Sud, p. 137-162.
- Andolfatto D., Labbé D. (2007), *Les syndiqués en France (1990-2006)*, Rapport de recherche, Nancy-Grenoble, Institut d'études politiques de Grenoble-Pacte, mai, <https://bit.ly/4srxzLv>.
- Andolfatto D., Labbé D. (2021), *Anatomie du syndicalisme*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, <https://doi.org/10.3917/pug.andol.2021.01>.
- Benzécri J.-P., Benzécri F. (1984), *Pratique de l'analyse des données. Analyse des correspondances, exposé élémentaire*, Paris, Dunod.
- Bérout S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 111-128, <https://doi.org/10.3917/tgs.030.0111>.
- Bérout S., Bressol E., Péliasse J., Pigenet M. (2019), *La CGT (1975-1995) : un syndicalisme à l'épreuve des crises*, Nancy, Arbre bleu éditions.
- Berthonneau C. (2021), « La “grande gueule” et l’“assistante sociale” : dispositions et capital militants de déléguées syndicales en milieu populaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 235, n° 5, p. 64-79, <https://doi.org/10.3917/arss.235.0064>.
- Berthonneau C. (2022), « Un syndicalisme bridé. Expériences ordinaires de délégué·es dans des mondes du travail précaires », *Sociologie du travail*, vol. 64, n° 4, <https://doi.org/10.4000/sdt.42422>.
- Biland E., Moalic-Minnaert M., Yon K. (2018), « Les syndicalistes ont-ils une vie privée ? », in Fillieule O., Bérout S., Masclet C., Sommier I. (dir.), *Changer le monde, changer sa vie. Enquête sur les militantes et militants des années 68 en France*, Arles, Actes Sud, p. 193-220.
- Blavier P., Haute T., Penissat É. (2020), « Du vote professionnel à la grève : les inégalités de participation en entreprise », *Revue française de science politique*, vol. 70, n° 3, p. 443-467, <https://doi.org/10.3917/rfsp.703.0443>.

- Bourdieu P. (1979), *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit.
- Bourdieu P. (1981), « Épreuve scolaire et consécration sociale. Les classes préparatoires aux grandes écoles », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 39, p. 3-70, <https://doi.org/10.3406/arss.1981.2124>.
- Cartier M., Coutant I., Masclet O., Siblot Y. (2008), *La France des « petits-moyens » : enquête sur la banlieue pavillonnaire*, Paris, La Découverte.
- Chaar N. (2020), *Entrer dans l'action : socialisation au métier et socialisation à l'action collective des enseignants débutants du second degré général et technologique public*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Amiens, Université de Picardie Jules Verne, <https://theses.fr/2020AMIE0014>.
- Contamin J.-G., Delacroix R. (2009), « Les transformations des formes d'engagement au prisme du local : l'exemple de la CGT du Nord », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 81-104, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0081>.
- Corouge C., Pialoux M. (2011), *Résister à la chaîne : dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Agone.
- Duriez B., Sawicki F. (2003), « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix*, vol. 16, n° 63, p. 17-51, <https://doi.org/10.3406/polix.2003.1291>.
- Ferhat I. (2025), *Les syndicats de l'Éducation nationale : des organisations en mutation ?*, Paris, Puf.
- Frajerman L. (2005), « Enseignants "unitaires" et CGT : les prémices d'un divorce », in Bressol E., Dreyfus M., Hedde J., Pigenet M. (dir.), *La CGT dans les années 1950*, Rennes, PUR, p. 145-156, <https://doi.org/10.4000/books.pur.18905>.
- Frajerman L. (2014), *Les frères ennemis. La Fédération de l'Éducation nationale et son courant "unitaire" sous la 4^e République*, Paris, Institut de recherches de la FSU & Syllepse, <https://bit.ly/41CLq6S>.
- Giraud B. (2009), *Faire la grève : les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, Thèse de doctorat en science politique, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, <http://www.theses.fr/2009PA010313>.
- Giraud B., Yon K., Bérout S. (2018), *Sociologie politique du syndicalisme. Introduction à l'analyse sociologique des syndicats*, Paris, Armand Colin.
- Grisez É. (2023), *À l'école primaire catholique : une éducation bien ordonnée*, Paris, Puf.

- Guillermin M., Monso O. (2023), « Évolution de la mixité sociale des collèges », *Note d'information*, n° 23.37, DEPP, <https://doi.org/10.48464/NI-23-37>.
- Henni A. (2009), « Un syndicalisme de lutte des classes dans la métallurgie », in Piotet F. (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, Puf, p. 65-94, <https://doi.org/10.3917/puf.piote.2009.01.0065>.
- Hivert J. (2022), « L'enfance du désordre : une approche sociologique de la souffrance des enfants de prisonniers politiques au Maroc », in Fillieule O., Leclercq C., Lefebvre R. (dir.), *Le malheur militant*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, p. 113-131, <https://doi.org/10.3917/dbu.filli.2022.01.0113>.
- Le Quentrec Y. (2014), « Heurts et bonheurs des militantes : le travail syndical face au travail domestique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 147-161, <https://doi.org/10.3917/nrp.018.0147>.
- Lebart L., Morineau A., Piron M. (1995), *Statistique exploratoire multidimensionnelle*, Paris, Dunod.
- Léger A. (2002), « Public ou privé ? Les raisons du choix des familles », in Langouët G., Léger A. (dir.), *Public ou privé ? Les raisons du choix des familles*, Paris, Fabert, p. 61-84.
- Masclat C. (2015), « Le féminisme en héritage ? Enfants de militantes de la deuxième vague », *Politix*, vol. 109, n° 1, p. 45-68, <https://doi.org/10.3917/pox.109.0045>.
- McAdam D. (1986), « Recruitment to high-risk activism: The case of freedom summer », *American Journal of Sociology*, vol. 92, n° 1, p. 64-90, <https://www.jstor.org/stable/2779717>.
- Michon S. (2011), « La lutte dans la lutte. L'espace de la mobilisation étudiante contre le contrat première embauche (CPE) », *Sociétés contemporaines*, vol. 83, n° 3, p. 83-106, <https://doi.org/10.3917/soco.083.0083>.
- Mischi J. (2011), « Gérer la distance à la "base". Les permanents CGT d'un atelier SNCF », *Sociétés contemporaines*, n° 84, p. 53-77, <https://doi.org/10.3917/soco.084.0053>.
- Mischi J. (2016), *Le bourg et l'atelier : sociologie du combat social*, Marseille, Agone.
- Montant G. (2008), *Un certain regard : un demi-siècle d'histoire des enseignements à la CGT*, Institut CGT d'histoire sociale.

- Nizzoli C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle »* (Marseille et Bologne), Paris, Puf.
- Pagis J. (2009), *Les incidences biographiques du militantisme en mai 68 : une enquête sur deux générations familiales : des "soixante-huitards" et leurs enfants scolarisés dans deux écoles expérimentales (Vitruve et Ange-Guépin)*, Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, <https://theses.fr/2009EHES0017>.
- Pagis J. (2011), « Incidences biographiques du militantisme en Mai 68 », *Sociétés contemporaines*, vol. 84, n° 4, p. 25-51, <https://doi.org/10.3917/soco.084.0025>.
- Pignoni M.-T. (2016), « La syndicalisation en France : des salariés deux fois plus syndiqués dans la fonction publique », *Dares Analyses*, n° 025, mai, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2016-025.pdf>.
- Pignoni M.-T. (2023), « Léger repli de la syndicalisation en France entre 2013 et 2019 : dans quelles activités et pour quelles catégories de salariés ? », *Dares Analyses*, n° 6, février, <https://bit.ly/4eGiuPO>.
- Piotet F. (2009a), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.piote.2009.01>.
- Piotet F. (2009b), « Les nouvelles frontières de la CGT dans l'enseignement secondaire », in Piotet F. (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, Puf, p. 205-241, <https://doi.org/10.3917/puf.piote.2009.01.0205>.
- Poucet B. (2001), « La question syndicale dans l'enseignement privé au XX^e siècle : éléments pour une histoire », *Le Mouvement social*, vol. 195, n° 2, p. 79-99, <https://doi.org/10.3917/lms.195.0079>.
- Rochex J.-Y. (2001), « Échec scolaire et démocratisation : enjeux, réalités, concepts, problématiques et résultats de recherche », *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, vol. 23, n° 2, p. 339-356, <https://doi.org/10.25656/01:3769>.
- Rodrigues C., Penissat É., Haute T., Blavier P. (2025), « S'engager au travail et hors travail : quelles articulations entre deux registres de participation ? », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 26, <https://doi.org/10.4000/13uo1>.
- Sawicki F. (2015), « Esquisse d'une sociologie politique des enseignants français », *Éducation et Sociétés*, vol. 36, n° 2, p. 83-102, <https://doi.org/10.3917/es.036.0083>.

- Siblot Y. (2009), « La difficile transmission d'un syndicalisme d'ouvriers à "statut" », in Piotet F. (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, Puf, p. 95-118, <https://doi.org/10.3917/puf.piote.2009.01.0095>.
- Siblot Y. (2018), « Entretenir un rapport mobilisé à sa condition sociale en milieu populaire. Engagement syndical et sociabilité parmi des ouvrières de blanchisserie », *Sociétés contemporaines*, vol. 109, n° 1, p. 65-92, <https://doi.org/10.3917/soco.109.0065>.
- Tilly C. (1986), *La France conteste : de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard.
- Van Zanten A. (2006), « Les choix scolaires dans la banlieue parisienne : défection, prise de parole et évitement de la mixité », in Lagrange H. (dir.), *L'épreuve des inégalités*, Paris, Puf, p. 315-350, <https://doi.org/10.3917/puf.lagra.2006.01.0315>.

ANNEXES

Tableau 1

Variables et modalités relatives aux conceptions et pratiques
d'engagement des enseignant-es cégétistes

Graphique 1

Espace des conceptions de la grève et des formes d'implication dans
les luttes collectives des enseignant-es cégétistes

Tableau 2

Liaison statistique entre profils d'engagement et variables testées

Tableau 3

Régression logistique multinomiale modélisant les probabilités
d'appartenance des enseignant-es cégétistes aux six profils
d'engagement dans les luttes collectives

Tableau 4

Coordonnées, effectifs et valeurs-test des modalités des variables
les plus corrélées aux axes 1 et 2 de l'espace de l'engagement

Tableau 1 - Variables et modalités relatives aux conceptions et pratiques d'engagement des enseignant-es cégétistes

Questions posées dans le questionnaire* :	Variables	Modalités	Axe 1	Axe 2
	En noir : actives		En noir : contributions**	
	En bleu : illustratives		En bleu : coordonnées	
Que pensez-vous de la Grève ?				
Elle est inutile	greve_inut	Oui	+0,210	+3,679
		Non	-0,012	-0,211
Elle permet de faire entendre ses revendications	greve_revend	Oui	-0,368	-1,088
		Non	+1,352	+4,002
Elle permet de créer un rapport de force	greve_rap_de_ force	Oui	-1,221	-0,306
		Non	+4,743	+1,189
Faire grève, c'est pénaliser les élèves	greve_penalis	Oui	-0,980	-1,346
		Non	+0,054	+0,075
La grève a un coût financier trop élevé pour ses participants	greve_cout	Oui	+0,010	+9,950
		Non	-0,037	-3,679
La grève est dépassée : il faut des actions plus radicales	greve_insuf	Oui	-0,216	+18,993
		Non	+0,069	-6,149
La grève est dépassée : il faut des actions symboliques (coups d'éclat médiatiques)	greve_symbol	Oui	+0,037	+22,970
		Non	-0,011	-6,655
La grève est dépassée : il faut de la concertation	greve_concert	Oui	+1,175	+8,610
		Non	-0,087	-0,637

Au cours de ces cinq dernières années, avez-vous participé à des mobilisations enseignantes ?				
En faisant grève ou en participant à un débrayage ^a	greve_deb	Oui Non		
En signant une pétition	pet	Oui Non	-1,051 +1,925	+0,535 -0,980
En manifestant	manif	Oui Non	-1,461 +9,152	+0,081 -0,506
En finançant une caisse de grève	caisse_gr	Oui Non	-5,137 +4,284	0 0
En participant à une occupation d'établissement	etbt_occup	Oui Non	-2,688 +0,496	-0,240 +0,044
En participant à un rassemblement (devant un établissement, un Rectorat, etc.)	rassemblement	Oui Non	-4,246 +6,810	+0,035 -0,057
D'une autre manière	autre	Oui Non	-1,254 +0,142	-1,156 +0,131
	prat_milit (Somme des modalités « Oui » aux réponses précédentes)	0	+1,953	-0,494
		1	+1,042	-0,077
		2	+0,370	+0,119
		3	-0,238	+0,094
		4	-0,662	+0,148
		5	-1,069	-0,200
		6	-1,307	-0,490
Si vous avez participé à ces mobilisations enseignantes, vous est-il arrivé de faire grève ^b :				
Une semaine ou davantage	greve	Oui, ça m'est arrivé	-3,083	-1,158
Plusieurs jours consécutifs		Oui, ça m'est arrivé	-1,779	-0,036
Plusieurs jours de manière perlée		Oui, ça m'est arrivé	+0,174	+1,257
Une journée seulement		Oui, ça m'est arrivé	+1,210	-0,003
Je n'ai jamais fait grève		Je n'ai jamais fait grève	+7,861	-0,159

Questions posées dans le questionnaire* :	Variables	Modalités	Axe 1	Axe 2
	En noir : actives		En noir : contributions**	
	En bleu : illustratives		En bleu : coordonnées	
Avez-vous participé personnellement aux mouvements sociaux suivants ?				
Le mouvement des Gilets Jaunes	gilets_j	Oui	-2,320	+0,022
		Non	+0,744	-0,007
Les marches pour le climat (2018-2019)	climat	Oui	-2,438	+1,492
		Non	+1,039	-0,636
La mobilisation contre le racisme et les violences policières (2020)	racisme	Oui	-4,808	+0,004
		Non	+3,021	-0,002
Les mobilisations contre le Pass sanitaire (été 2021)	pass_sanit	Oui	-0,723	+0,155
		Non	+0,146	-0,032
	mvmt_non_pro (Somme des modalités « Oui » aux réponses précédentes)	0	+0,684	-0,149
		1	-0,124	+0,077
		2	-0,540	+0,091
		3 ou 4	-1,025	+0,161
La mobilisation contre la loi Travail / loi El Khomri (2016)	travail	Oui	-4,279	+0,180
		Non	+7,710	-0,324
Le mouvement contre la réforme des retraites (2018-2020)	retraites	Oui	-1,101	+0,145
		Non	+8,248	-1,085
	mvmt_pro (Somme des modalités « Oui » aux réponses précédentes)	0	+1,839	-0,416
		1	+0,605	-0,023
		2	-0,561	+0,080

* : certaines des questions ont été reprises de l'enquête MILITENS : nous remercions ici les membres de l'équipe responsable de cette enquête.

** + : coordonnée positive ; - : coordonnée négative.

a : cette variable, présente dans notre questionnaire, n'a pas été mobilisée pour réaliser notre ACM.

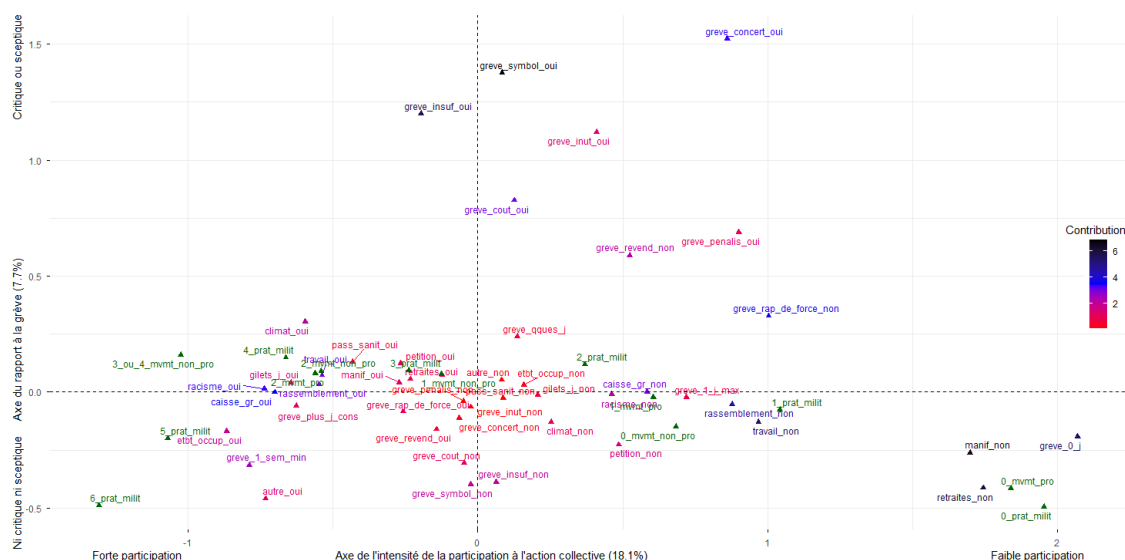
b : en réalité, pour chacune des propositions, nous avons offert comme réponses possibles aux enquêtés : « Oui, ça m'est arrivé » et « Non, jamais ». L'ensemble a été recodé en priorisant la modalité de réponse traduisant l'investissement le plus prononcé dans la pratique gréviste. Ainsi, un individu ayant répondu « Oui, ça m'est arrivé » à la proposition « Une semaine ou plus » et « Oui ça m'est arrivé » à la proposition « plusieurs jours de manière perlée » s'est vu attribuer la modalité « greve_1_sem_min ». La modalité « greve_plus_j_cons » correspond ainsi aux individus ayant déclaré avoir fait grève plusieurs jours consécutifs dans le cadre des mobilisations enseignantes, mais moins d'une semaine ; la modalité « greve_qques_j », à ceux qui ont déclaré avoir fait grève plusieurs jours, mais ni de manière consécutive, ni une semaine ou davantage ; la modalité « greve_1_j_max », à ceux ayant déclaré avoir fait grève seulement à l'occasion d'une journée. Les individus ayant répondu « Non, jamais » à toutes les propositions de modalités se sont vu attribuer la modalité « greve_0_j ».

Lecture : La modalité « greve_inut_oui » (La Grève est inutile ? Réponse : Oui) contribue à hauteur de 0,21 % à la construction de l'axe 1 du premier plan factoriel de l'espace de l'engagement et de 3,68 % à la construction de l'axe 2. Le signe présenté devant chacune des contributions étant positif, la modalité se situe dans le quadrant Nord-Est de ce plan (voir annexe, graphique 1).

La modalité « greve_inut_non » (La Grève est inutile ? Réponse : Non) contribue à hauteur de 0,1 % à la construction de l'axe 1 du premier plan factoriel de l'espace de l'engagement et de 0,21 % à la construction de l'axe 2. Le signe présenté devant chacune des contributions étant négatif, la modalité se situe dans le quadrant Sud-Ouest de ce plan (voir annexe, graphique 1).

La modalité O_prat_milit (O pratique militante) se situe au point de coordonnées (1,953 ; -0,494) sur le premier plan factoriel de l'espace de l'engagement. Elle se situe donc dans le quadrant Sud-Est de ce plan (voir annexe, graphique 1). La variable prat_milit associée à la modalité O (O pratique militante) se situe au point de coordonnées (1,953 ; -0,494) sur le premier plan factoriel de l'espace de l'engagement. Elle se situe donc dans le quadrant Sud-Est de ce plan (voir annexe suivante, graphique 1).

Graphique 1 - Espace des conceptions de la grève et des formes d'implication dans les luttes collectives des enseignant·es cégétistes



Champ : enseignant·es syndiqué·es à la CGT (n = 552)

Note sur le graphique : Le premier axe, qui structure le plus fortement les distinctions entre nos enquêtés, est principalement construit par les variables associées aux usages des registres de l'action collective par nos enquêtés et aux diverses mobilisations dans lesquelles ils et elles s'engagent. Il s'agit d'un axe de l'intensité de la participation à l'action collective. Les individus positionnés à l'Ouest s'investissent fortement dans l'action collective, sous de multiples formes. Les individus positionnés à l'Est s'investissent faiblement dans l'action collective.

Le deuxième axe est principalement construit à partir des variables liées aux conceptions que les enquêtés ont de la grève. Il s'agit d'un axe du rapport à la grève. Les individus positionnés au Nord sont critiques ou sceptiques envers ce registre de l'action collective. Les individus positionnés au Sud n'émettent ni doute, ni jugement critique à l'égard de la grève. Leur rapport à la grève reste néanmoins modelé selon leur position sur le premier axe.

Source : auteur·es.

Tableau 2 - Liaison statistique entre profils d'engagement et variables testées

Variables		p.value associée au test du Khi-2	Significativité	V de Cramer
Types	Nom			
Variables d'origine sociale	Pere_GSP ^a	0,0142	*	0,150
	Mere_GSP ^a	0,0796	.	0,139
	Pere_dip ^b	0,3127		0,101
	Mere_dip ^b	0,0053	**	0,130
	Pere_syndic ^c	0,0039	**	0,153
	Mere_syndic ^c	0,0769	.	0,124
	Pere_parti ^c	0,0892	.	0,122
	Mere_parti ^c	0,3854		0,098
Variables de pratiques familiales d'enfance	Pere_discuss ^d	0,0236	*	0,137
	Mere_discuss ^d	0,0091	**	0,146
	Parents_manif ^e	<0,0001	***	0,245
	Parents_greve ^e	0,0004	***	0,201
	Parents_meeting ^e	0,0036	**	0,178
Variables de trajectoire scolaire	Scolarisation dans le privée	0,0005	***	0,200
	Mention B-TB ^e	0,0561	.	0,140
	Redoublement ^e	0,3795		0,098
	Bourse au mérite ^e	0,6712		0,0760
	Type de bac obtenu ^f	0,1952		0,107
Variables de trajectoire professionnelle	Profession antérieure ^g	0,1348		0,109
	Circonstances de la rupture ^h	0,0077	**	0,128
Variables d'identité individuelle	Parti ⁱ	<0,0001	***	0,200
	Sexe ^j	<0,0001	***	0,243
	Age ^k	0,5847		0,089
Variables de position professionnelle	Secteur professionnel ^l	<0,0001	***	0,476
	Grade ^m	<0,0001	***	0,163
	Statut d'emploi ⁿ	0,4300		0,096
Variables de conjugalité	Conjoint GSP ^o	0,0049	**	0,156
	Conjoint Syndic ^p	<0,0001	***	0,250
	Conjoint Parti ^p	0,0004	***	0,171

Champ : enseignant·es syndiqué·es à la CGT (n = 552)

a : variables à 9 modalités (« Ouvrier ou Agriculteur », « Employé », « Profession intermédiaire hors enseignant », « Artisan, commerçant, chef d'entreprise », « Enseignant », « Cadre et profession intellectuelle supérieure hors enseignant et secteur privé », « Cadre et profession intellectuelle supérieure du secteur privé », « Sans emploi », « absence de réponse »).

b : variables à 6 modalités (« Sans diplôme ou seulement un CEP », « CAP ou BEP », « BAC », « BAC +2 », « BAC +3 et plus », « absence de réponse »).

c : variables à 3 modalités (non adhérent, adhérent au PCF/à la CGT, adhérent à un autre parti/syndicat).

d : variables à 3 modalités (« souvent », « parfois », « jamais »).

e : variables à 2 modalités (« oui », « non »).

f : variable à 5 modalités (« Technologique ou professionnel », « Littéraire », « Economique », « Scientifique », « absence de réponse »).

g : variable à 6 modalités (« sans expérience antérieure », « expérience antérieure dans une entreprise privée », « expérience antérieure dans une entreprise publique ou une administration hors éducation nationale », « expérience antérieure dans l'éducation nationale », « expérience antérieure dans une association », « expérience antérieure en tant qu'indépendant »).

h : variable à 6 modalités (« licenciement », « démission », « contrat arrivé à échéance », « rupture conventionnelle », « sans objet », « absence de réponse »).

i : variable à 3 modalités (« non adhérent », « adhérent au PCF ou à LFI », « adhérent dans un autre parti »).

j : variable à 2 modalités (« féminin », « masculin »).

k : variable à 4 modalités (« moins de 35 ans », « entre 35 et 45 ans », « entre 45 et 55 ans » ; « 55 ans et plus »).

l : variable à 2 modalités (« enseignement public », « enseignement privé »).

m : variable à 6 modalités (« Agrégation », « CAPES », « CAPET », « CAPLP », « CRPE », « Absence de concours »).

n : variable à 4 modalités (« titulaire », « remplaçant », « stagiaire » ou « contractuel »).

o : variable à 9 modalités (« Ouvrier ou Agriculteur », « Employé », « Profession intermédiaire hors enseignant », « Artisan, commerçant, chef d'entreprise », « Enseignant », « Cadre et profession intellectuelle supérieure hors enseignant et secteur privé », « Cadre et profession intellectuelle supérieure du secteur privé », « Sans emploi », « Sans objet »).

p : variables à 3 modalités (« absence de conjoint ou conjoint non adhérent », « conjoint adhérent au PCF ou à LFI/à la CGT », « conjoint adhérent à un autre parti/syndicat »).

Note : *** p < 0,001 ; ** p < 0,01 ; * p < 0,05 ; . p < 0,1.

Remarque : les variables en bleu n'ont pas été introduites dans la procédure de construction step-by-step de la régression logistique.

Tableau 3 - Régression logistique multinomiale modélisant les probabilités d'appartenance des enseignant-es cégétistes aux six profils d'engagement dans les luttes collectives

1. réf. : adhérent-es
fidèles investi-es
dans les luttes
professionnelles

Profils d'engagement ¹	Variables	Modalités	Odds-ratios	Intervalle de confiance	p. value	Significativité
Adhérent-es en retrait de l'action collective	Enseignement (réf. : public)	privé	12,61	[4,53 ; 35,12]	<0,0001	***
	Parents_manif ^a (réf. : non)	oui	0,07	[0,01 ; 0,55]	0,0112	*
	Sexe (réf. : féminin)	masculin	0,89	[0,39 ; 2,02]	0,7839	
	Mention bac « Bien » ou « Très Bien » (réf. : non)	oui	0,70	[0,21 ; 2,33]	0,5573	
	Statut syndical du/de la conjoint-e (réf. : non adhérent)	adhérent-e hors CGT	0,64	[0,19 ; 2,18]	0,4775	
		adhérent-e à la CGT	-	-	-	
	Affiliation partisane (réf. : non)	adhérent-e hors PCF/LFI	-	-	-	
		adhérent-e PCF/LFI	0,30	[0,03 ; 2,68]	0,2815	
Adhérent-es tournées vers les mobilisations enseignantes	Enseignement (réf. : public)	privé	3,95	[2,27 ; 6,87]	<0,0001	***
	Parents_manif ^a (réf. : non)	oui	0,63	[0,25 ; 1,18]	0,1483	
	Sexe (réf. : féminin)	masculin	0,93	[0,53 ; 1,61]	0,7851	
	Mention bac « Bien » ou « Très Bien » (réf. : non)	oui	1,35	[0,70 ; 2,60]	0,3677	
	Statut syndical du/de la conjoint-e (réf. : non adhérent)	adhérent-e hors CGT	0,64	[0,27 ; 1,52]	0,3097	
		adhérent-e à la CGT	1,48	[0,68 ; 3,23]	0,3217	
	Affiliation partisane (réf. : non)	adhérent-e hors PCF/LFI	0,25	[0,03 ; 2,21]	0,2114	
		adhérent-e PCF/LFI	0,34	[0,10 ; 1,13]	0,0795	.
Adhérent-es en attente et sceptiques à l'égard de la grève	Enseignement (réf. : public)	privé	3,21	[1,60 ; 6,43]	0,0010	**
	Parents_manif ^a (réf. : non)	oui	0,51	[0,21 ; 1,27]	0,1466	
	Sexe (réf. : féminin)	masculin	2,34	[1,18 ; 4,66]	0,0152	*
	Mention bac « Bien » ou « Très Bien » (réf. : non)	oui	0,27	[0,08 ; -0,94]	0,0402	*

ANNEXES

Adhérent-es en attente et sceptiques à l'égard de la grève (suite)	Statut syndical du/de la conjoint-e (réf. : non adhérent)	adhérent-e hors CGT	0,80	[0,29 ; 2,24]	0,6753	
		adhérent-e à la CGT	0,68	[0,21 ; 2,20]	0,5155	
	Affiliation partisane (réf. : non)	adhérent-e hors PCF/LFI	0,82	[0,14 ; 4,72]	0,8278	
		adhérent-e PCF/LFI	0,24	[0,03 ; 1,98]	0,1845	
Adhérent-es en lutte et critiques de la grève	Enseignement (réf. : public)	privé	0,79	[0,41 ; 1,54]	0,4913	
	Parents_manif ^a (réf. : non)	oui	1,08	[0,55 ; 2,13]	0,8133	
	Sexe (réf. : féminin)	masculin	1,11	[0,59 ; 2,08]	0,7441	
	Mention bac « Bien » ou « Très Bien » (réf. : non)	oui	0,47	[0,20 ; 1,10]	0,0820	.
	Statut syndical du/de la conjoint-e (réf. : non adhérent)	adhérent-e hors CGT	0,72	[0,27 ; 1,92]	0,5114	
		adhérent-e à la CGT	1,29	[0,54 ; 3,08]	0,5604	
	Affiliation partisane (réf. : non)	adhérent-e hors PCF/LFI	0,54	[0,06-4,80]	0,5813	
		adhérent-e PCF/LFI	1,72	[0,65 ; 4,57]	0,2787	
Adhérent-es de toutes les luttes	Enseignement (réf. : public)	privé	0,25	[0,13 ; 0,47]	<0,0001	***
	Parents_manif ^a (réf. : non)	oui	2,05	[1,20 ; 3,51]	0,0088	**
	Sexe (réf. : féminin)	masculin	2,66	[1,59 ; 4,44]	0,0002	***
	Mention bac « Bien » ou « Très Bien » (réf. : non)	oui	0,51	[0,27 ; 0,97]	0,0386	*
	Statut syndical du/de la conjoint-e (réf. : non adhérent)	adhérent-e hors CGT	1,21	[0,57 ; 2,57]	0,6140	
		adhérent-e à la CGT	4,89	[2,58 ; 9,25]	<0,0001	***
	Affiliation partisane (réf. : non)	adhérent-e hors PCF/LFI	5,45	[1,84 ; 16,20]	0,0023	**
		adhérent-e PCF/LFI	1,17	[0,50 ; 2,78]	0,7141	

Champ : enseignant-es syndiqué-es à la CGT (n = 552)

a. cette variable renvoie au fait d'avoir participé ou non à une manifestation avec les parents pendant la jeunesse.

Notes : *** p < 0,001 ; ** p < 0,01 ; * p < 0,05 ; . p < 0,1.

Remarque : nous avons choisi comme classe de référence les « adhérent-es fidèles investi-es dans les luttes professionnelles » en vertu du positionnement central de cette classe sur le plan factoriel 1 :2 et de son importance numérique.

Lecture : toutes choses égales par ailleurs, relativement à un-e enseignant-e cégétiste exerçant dans l'enseignement public, un-e enseignant-e cégétiste de l'enseignement privé a 3,95 fois plus de chances d'appartenir au profil des « adhérent-es tourné-es vers les mobilisations enseignantes » qu'à celui des « adhérent-es fidèles investi-es dans les luttes professionnelles ».

Tableau 4 - Coordonnées, effectifs et valeurs-test des modalités des variables les plus corrélées aux axes 1 et 2 de l'espace de l'engagement

Types de variables	Variable	Modalités	Coordonnées (Axe 1)	Coordonnées (Axe 2)	Effectifs (en %)	v.test (Axe 1)	v.test (Axe 2)
Variables de position professionnelle	Secteur d'enseignement	Public	-0,369	-0,060	60,9	-10,81	-1,75
		Privé	0,574	0,093	39,1	10,81	1,75
	Statut d'emploi	Remplaçant	0,126	-0,311	8,7	0,91	-2,25
		Titulaire	-0,021	0,034	88,4	-1,33	2,20
	Grade	Sans concours	0,616	-0,227	8,2	4,31	-1,58
		Agrégation	-0,476	-0,206	6,7	-2,99	-1,29
		CAPLP	-0,330	0,043	32,1	-5,32	0,69
		CAPEs	0,176	0,059	35,1	3,04	1,02
Variables d'identité individuelle et de conjugalité	Sexe	Féminin	0,141	0,042	53,1	3,51	1,05
		Masculin	-0,159	-0,047	46,9	-3,51	-1,05
	Affiliation politique	PCF/LFI	-0,528	-0,045	8,5	-3,78	-0,32
		Oui (hors PCF/LFI)	-0,614	-0,299	5,4	-3,46	-1,68
		Non affilié-e	0,091	0,023	86,1	5,30	1,36
	CSP du/de la conjoint-e	Cadre_PIS_pr	0,357	-0,093	6,0	2,11	-0,55
		Enseignant-e	-0,254	-0,067	27,5	-3,68	-0,97
		Sans objet	0,161	-0,025	23,9	2,12	-0,33
	Statut syndical du/de la conjoint-e	Syndiqué-e CGT	-0,538	-0,238	20,1	-6,30	-2,80
Variables d'origine sociale et de pratiques familiales d'enfance	Affiliation politique du/de la conjoint-e	Non affilié-e	0,054	0,003	93,7	4,85	0,23
	Diplôme du père	BAC + 2	-0,313	0,318	8,3	-2,22	2,25
	CSP du père	Enseignant	-0,295	-0,06	11,1	-2,44	-0,50
	Statut syndical du père	Syndiqué CGT	-0,349	-0,042	15,4	-3,49	-0,42
		Syndiqué non CGT	-0,239	-0,022	18,3	-2,66	-0,24
	Affiliation politique du père	PCF	-0,441	-0,143	7,8	-3,00	-0,97
		Non affilié	0,055	0,023	82,8	2,82	1,19
	GSP de la mère	Sans emploi	0,163	-0,074	27,4	2,35	-1,07
	Statut syndical de la mère	Syndiquée non CGT	-0,234	-0,197	11,8	-2,00	-1,69
		Non syndiquée	0,057	0,018	81,3	2,79	0,90
	Affiliation politique de la mère	Non affiliée	0,039	-0,001	91,8	3,09	-0,08

ANNEXES

Variables d'origine sociale et de pratiques familiales d'enfance (suite)	Participation à une grève avec les parents pendant la jeunesse	Oui	-0,469	0,216	14,3	-4,50	2,07
		Non	0,078	-0,036	85,7	4,50	-2,07
	Participation à un meeting avec les parents pendant la jeunesse	Oui	-0,486	-0,150	13,8	-4,56	-1,40
		Non	0,078	0,024	86,2	4,56	1,40
	Participation à une manifestation avec les parents pendant la jeunesse	Oui	-0,422	-0,088	27,4	-6,08	-1,27
		Non	0,159	0,033	72,6	6,08	1,27
	Discussion avec le père	Souvent	-0,183	-0,087	38,6	-3,40	-1,63
		Parfois	0,142	0,056	37,5	2,59	1,01
	Discussion avec la mère	Souvent	-0,222	-0,113	27,0	-3,18	-1,61
		Jamais	0,163	0,003	29,7	2,48	0,05
Variables de trajectoire professionnelle et scolaire	Profession antérieure	Éducation Nationale	-0,281	0,039	12,0	-2,43	0,33
		Sans	-0,038	-0,115	50,7	-0,90	-2,74
	Circonstances du départ	Démission	0,158	0,233	17,4	1,70	2,51
		Sans objet	-0,034	-0,101	51,8	-0,82	-2,47
	Type de Bac obtenu	Littéraire	0,075	-0,118	34,4	1,27	-2,00
	Scolarité dans l'enseignement privé	Oui	0,265	0,065	30,3	4,10	1,00
		Non	-0,115	-0,028	69,7	-4,10	-1,00

Champ : enseignant-es syndiqué-es à la CGT (n = 552)

Remarque : Nous avons fait le choix d'exclure les modalités pour lesquelles nous avons moins de 28 enquêté-es qui la partageaient (seuil de 5 %) et pour lesquelles la valeur test invitait à considérer qu'elles ne disposent pas d'une position significative ($|valeur\ test| < 2$, ce qui correspond approximativement à un seuil de 5 %. Voir Lebart et al., 1995:124).

BULLETIN D'ABONNEMENT 2026

NOM	
PRÉNOM	
ORGANISATION	
FONCTION	
ADRESSE	
TÉL.	
E-MAIL	

Je désire m'abonner à :

- ☐ *La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- ☐ *La Chronique internationale + La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur www.ires.fr.

Règlement par :

- ☐ Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- ☐ Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

Date et signature

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :

IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr



LA REVUE DE L'IRES

La Revue de l'IRES est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariées, relations professionnelles. S'adressant aux chercheur·es, praticien·nes et expert·es venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), *La Revue de l'IRES* porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à *La Revue de l'IRES* sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, du rédacteur ou de la rédactrice en chef de la revue, d'une rapporteur·e interne et du ou de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur·e en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheur·es de l'IRES et des conseiller·es techniques des organisations syndicales réunies en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur·e pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteur·es n'engagent qu'elles et eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à *La Revue de l'IRES* vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui font le plus souvent 60 000 à 65 000 signes espaces compris, doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteur·es sur le site de l'IRES (www.ires.fr).

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (Ires) est une association créée en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA Éducation le gèrent en commun.

L'Ires a pour vocation d'apporter des éléments d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales nationales, européennes et internationales qui intéressent les organisations syndicales. Ses thèmes de recherche privilégiés sont : les mutations des systèmes productifs, les relations professionnelles, le travail, l'emploi, les revenus, la protection sociale.

Pour ce faire, le centre de recherche et de documentation se consacre à la réalisation d'un programme scientifique à moyen terme approuvé par l'assemblée générale et la commission scientifique. En outre, l'Ires soutient, via l'Agence d'objectifs, l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. Les travaux réalisés dans ce cadre sont conduits sous la responsabilité des organisations syndicales.

La gouvernance de l'Ires est détaillée ci-dessous. Pour en savoir plus, voir notre site internet.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau

Raphaëlle BERTHOLON (CFE-CGC)
Jean-Marc BŒUF (UNSA Éducation)
Christophe DELECOURT (CGT)
Bernard LAURENT (CFTC) - Éric PÉRÈS (CGT-FO)
Anne-Florence QUINTIN (CFDT)

Administrateurs, représentants des syndicats

Rachel BARRION (CGT-FO)
Fabien GUIMBRETIÈRE (CFDT)
Fabienne ROUCHY (CGT)

Quatre représentants du Premier ministre

Clément BEAUNE, *Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan*
Michel HOUDEBINE, *Directeur de la Dares*
Fabrice LENGART, *Directeur général de l'Insee*
Thomas WANECQ, *Directeur de la Drees*

Neuf personnalités scientifiques

Nicolas AUBERT, *Professeur à l'IAE Aix-Marseille*
Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMAN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM-CNRS*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2, Triangle-MSH*

COMMISSION SCIENTIFIQUE

Nicolas AUBERT, *Professeur à l'IAE Aix-Marseille*
Élodie BÉTHOUX, *Professeur à l'ENS-LYON*
Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Jean-Michel DENIS, *Directeur de l'ISST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Yannick FONDEUR, *Chercheur au CNAM*
Jérôme GAUTIÉ, *Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*
Solveig GRIMAULT, *Chercheuse à l'Ires*

Mathilde GUERGOAT-LARIVIÈRE, *Professeure à l'Université de Lille*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMANN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Nadine LEVRATTO, *Directrice de recherche au CNRS*
Axel MAGNAN, *Chercheur à l'Ires*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM-CNRS*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2, Triangle-MSH*