

# LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET LES RÉSEAUX SOCIAUX : MILITANTS, ACTIVITÉS ET ORGANISATIONS AUX PRISES AVEC LES OUTILS NUMÉRIQUES.

---

## SYNTHÈSE

Les réseaux sociaux font aujourd'hui partie du quotidien des Français et aucune sphère de la vie sociale n'y échappe. Le syndicalisme a également investi ces outils de communication depuis plus de dix ans. Que peut-on dire aujourd'hui sur leurs usages à tous les niveaux des organisations syndicales ? Quels objectifs servent-ils ? Comment s'inscrivent-ils dans la panoplie des modes d'actions existants ? Sont-ils susceptibles de transformer les relations des syndicats avec les travailleurs et la communication au sein des organisations syndicales (OS) ?

Pour répondre à ces questions, **l'étude réalisée s'appuie sur plusieurs types de données** : outre **l'analyse des documents ou discours** présentant la position de cinq grandes OS (CFE-CGC, CFDT, CFTC, CGT, FO), exprimées notamment lors des congrès, une première série **d'entretiens a été réalisée avec les personnes en charge des réseaux sociaux** dans ces cinq mêmes OS, afin de comprendre la stratégie digitale de chaque organisation et leur déclinaison pratique. Une deuxième série d'entretiens complémentaires a permis d'interroger une douzaine de **militants locaux utilisant de manière importante, dans leur activité syndicale, les outils numériques**. Enfin, **l'analyse quantitative et qualitative des réseaux sociaux** a complété l'étude. Des observations d'échanges en ligne ont été réalisées, principalement sur Facebook et Twitter, complétées par une analyse statistique à partir de données récupérées sur les pages Facebook des cinq organisations syndicales pendant 5 mois.

En prenant appui sur ce matériau, le rapport s'articule en trois temps. Nous proposons tout d'abord une revue de littérature qui mobilise la sociologie des relations professionnelles et la sociologie du numérique pour faire un état des recherches sur l'usage des réseaux sociaux numériques (RSN) par les syndicats mais également dans d'autres contextes, afin de dégager des questions de recherche et apporter des éléments de comparaison. Dans la deuxième partie du rapport, nous étudions la manière dont les confédérations, et plus largement leurs *community managers* ou leurs responsables de la communication, promeuvent une organisation pour les RSN et participent à la définition d'une stratégie digitale. Enfin, dans une troisième partie, nous présentons un certain nombre de cas, très divers, d'usage des RSN à différents niveaux locaux d'organisation des syndicats. Regrouper ces cas en grandes questions nous permet de poser un certain nombre d'hypothèses.

## Première partie :

### Les enjeux du numérique pour le syndicalisme, état de la littérature

En étudiant la **littérature** (en langues française et anglaise), nous montrons tout d'abord que les productions scientifiques sur le sujet sont peu abondantes, notamment en France. Aux États-Unis, si les travaux sont plus nombreux, ils présentent deux limites : **ils restent souvent « prophétiques »**, annonçant sans cesse l'arrivée de transformations radicales sans que l'on ne les voie concrètement apparaître, et ils maintiennent souvent l'analyse au niveau confédéral, sans se pencher plus avant sur les pratiques locales. Selon cette littérature, **les effets attendus des moyens numériques sont de trois ordres** : tout d'abord ils ont trait à **l'organisation interne des syndicats** : les RSN devraient favoriser la fluidité de l'information, l'horizontalité, l'entraide, la mise en débat et rompre avec la logique bureaucratique des syndicats, même si cela présente le risque, selon certains, d'une forme d'éclatement organisationnel et de faible contrôle des contenus par les instances centrales. L'usage des RSN est également perçu comme un moyen de **s'adresser à des publics nouveaux** : minorités ethno-raciales, femmes dans une certaine mesure et surtout les jeunes, plus familiarisés avec les médias sociaux. Enfin, les recherches mettent en avant un troisième intérêt des RSN, celui de **faciliter les mobilisations collectives**, les élargir et donner de nouvelles formes d'identités collectives à certains mouvements autour de revendications communes.

Ces intérêts perçus à l'utilisation RSN ne sont pas propres au monde syndical. En élargissant le spectre des recherches, le rapport met en avant que **dans d'autres sphères, celles des entreprises marchandes, d'une part, et celle des partis politiques et des mouvements sociaux d'autre part, les mêmes idées se diffusent**, attribuant aux RSN une capacité à rendre la parole plus égalitaire, remettre en cause les relations de pouvoir ou bien à permettre des formes de sociabilités élargies à des collectifs plus importants mais reposant sur des liens moins forts. **Les RSN ont ainsi transformé la relation client**, d'abord dans les formes de communication avec les clients (en offrant une multiplication des canaux de contact, en mettant au centre de la relation la satisfaction client etc.). Mais les médias sociaux offrent également de nouveaux moyens de capter des données sur les clients (par l'analyse de leurs propos) et, plus encore, de « cadrer » leurs demandes par toutes sortes d'interactions qui visent, au fond, à expliquer aux clients où, comment et sur quoi faire porter leurs exigences et en leur suggérant sur quels critères évaluer leur satisfaction. La littérature sur les usages des RSN dans la sphère politique nous apprend cette fois que si **les réseaux sont très utilisés dans les campagnes électorales et les mobilisations des grands partis**, ils sont aussi à l'origine de la mise en visibilité de points de vue ou de paroles jusqu'alors peu visibles, hétérodoxes et auprès de publics nouveaux. En revanche, le numérique **n'a pas changé les profils des militants et ne se substitue pas aux formes d'action classiques** : il vient les compléter ou les renforcer plus que les renouveler. Il ne rompt pas non plus avec l'ancrage local des mobilisations, et il ne supprime pas l'importance des liens physiques.

Au final, on voit que **les outils numériques s'intègrent et s'insèrent dans les logiques classiques des institutions et des organisations plutôt qu'ils ne les transforment radicalement**. Ils permettent de nouveaux espaces de parole et la diffusion plus rapide et plus large de la communication. Mais **l'idéal d'horizontalité n'est pas nécessairement suivi d'effet**. Il faut pour cela en penser les conditions de possibilité. Par ailleurs, le développement

des RSN s'accompagne de tout un travail de cadrage de la prise de parole – ce qui n'empêche d'ailleurs pas les débordements.

## Deuxième partie :

### Le paysage des réseaux sociaux dans les confédérations

Cette partie s'intéresse à la manière dont les cinq confédérations étudiées investissent internet et les réseaux sociaux. On note tout d'abord **une volonté forte de construire une politique sinon une stratégie autour des réseaux**. L'analyse des discours (notamment les documents issus des congrès des OS) témoigne de l'intention affichée de tirer parti des réseaux sociaux à plusieurs fins. Il s'agit tout d'abord de **faire des RSN des outils de développement** et de syndicalisation, notamment en direction des jeunes, en modernisant la communication. Mais au-delà des intentions, les questions pratiques (mise en place de l'adhésion en ligne, politique de gestion des données, outillage gestionnaire pour suivre et organiser les adhésions) semblent faire l'objet d'un traitement moins abouti.

Le numérique est également perçu comme un moyen de **mettre à disposition des ressources pour les adhérents et les militants locaux et favoriser la mutualisation**. Plusieurs actions sont envisagées ou mises en œuvre à cet effet : plateformes d'échanges, intranets, infographies à diffuser dans les sections, kits pour créer des sites locaux, aide à l'uniformisation de l'identité visuelle du syndicat sur les RSN, etc. Le numérique est moins vu ici comme un outil de mobilisation que comme un moyen de mieux communiquer en interne et vers l'externe. Au-delà de ces politiques et de l'élaboration de ces stratégies numériques, le rapport souligne néanmoins que la mise en œuvre de ces actions se heurte à un manque de structuration des pratiques, et surtout à un **déficit de moyens et d'effectifs**.

Le rapport présente ensuite un état des lieux des pratiques confédérales. **La présence des OS sur les RSN est bien réelle** (les confédérations ayant toutes une page Facebook, un compte Twitter et souvent une page LinkedIn ou un compte Instagram). Facebook est le réseau le plus utilisé, et reste plutôt à destination des sympathisants et adhérents, tandis que Twitter est davantage tourné vers la communication externe et institutionnelle (à l'intention des journalistes et des autres acteurs du champ des relations professionnelles). Youtube connaît un intérêt croissant pour poster de courtes vidéos, même si leur audience reste variable. Sur tous ces RSN, le nombre d'abonnés, tous syndicats confondus, reste faible, comparé à ceux des partis politiques par exemple. **Les sites internet restent donc la « vitrine » incontestable des OS**, avec des rubriques alimentées fréquemment et des visites nombreuses, notamment pour consulter les informations pratiques ou les conseils juridiques.

Les **entretiens réalisés auprès des community managers** (CM) ou responsables de la communication interne des cinq OS (la plupart rattachés au service de communication de la confédération) permettent de mieux appréhender le travail concret d'animation des réseaux. Bien qu'ayant des **profils variés** (parfois issus d'un parcours militant, parfois recrutés davantage pour leur expertise dans la communication digitale), les CM articulent **deux fortes compétences** : ils disposent d'une bonne **connaissance de l'environnement politique** et militant du syndicat, et sont également experts dans la **maîtrise des « codes » des RSN** : ils savent comment, où et quand s'exprimer pour avoir une forte audience. L'analyse quantitative des pages Facebook des confédérations témoigne en effet, pour certaines OS, de

l'utilisation importante des codes (hashtag, emoji...), de la régularité du volume et des horaires de publication, ce qui témoigne de ce professionnalisme. Les OS utilisent davantage Facebook pour mettre des **liens vers les sites web de leur confédération** (afin que les RSN soient le **relais de la communication institutionnelle**) et, dans une moindre mesure, des liens vers des médias traditionnels (pour informer ou lancer des débats sur des sujets d'actualité).

Ces **compétences sont néanmoins peu reconnues comme un véritable savoir professionnel** (malgré la production de rapports et d'indicateurs qui renforcent leur crédibilité). Les CM ont le sentiment de manquer d'attention, de reconnaissance et de légitimité au sein des organisations, même si celle-ci peut croître, à la faveur d'un changement de dirigeant par exemple, qui (re)donnerait une centralité à leur activité. La culture de l'oralité, le caractère très décentralisé des OS, le rapport ambivalent à la communication dans son ensemble expliquent cette situation.

L'analyse permet, au-delà, de pointer les **multiples rôles assignés aux réseaux sociaux dans la stratégie de communication**. L'objectif le plus souvent affiché est de « **faire de l'audience** » (améliorer la visibilité et l'e-reputation du syndicat), afin d'attirer des visites sur le site web et, partant, **produire de l'adhésion** (même si l'effet réel sur la syndicalisation reste difficile à mesurer). Cette préoccupation commune aux professionnels du web (qui aiment objectiver leur utilité et fournissant des *metrics*) et aux organisations syndicales demeure aujourd'hui centrale dans l'usage des réseaux. Le deuxième objectif mentionné est relatif aux interactions entre la confédération et la « base ». L'analyse quantitative des posts montre, en effet, de **nombreuses et vives réactions aux posts de la confédération par les militants sur Facebook**, qui expriment souvent leur approbation aux propos tenus, et plus rarement des réactions négatives ou des demandes d'explication (à l'exception des périodes où l'actualité suscite de vifs débats internes, comme à la CFDT pendant les grèves de décembre 2019). Dans ce cas, les responsables locaux et nationaux répondent aux militants, ce qui peut engager des débats nourris. **Facebook sert ainsi au fond d'espace de réassurance des militants et de (re)formation d'une appartenance collective**. Celle-ci se manifeste d'ailleurs lorsque des syndiqués d'autres OS interviennent sur les pages... Les RSN servent ainsi d'espace de sociabilité voire de socialisation militante. Cette présence importante des militants est perçue de manière ambivalente par les community managers et les confédérations : si elle donne une image de cohésion et de dynamisme, elle peut aussi dérouter un public nouveau ou plus éloigné, qui pourrait se sentir étranger à cet « entre-soi » entre militants.

Plus gênante semble, aux yeux des CM des confédérations, **la multiplication des pages ou des comptes tenus par des entités locales** (unités locales, régionales, syndicats d'entreprises) sur les RSN. L'enjeu est, sur ce point, d'homogénéiser ou d'unifier les discours, sans aller à l'encontre de l'autonomie des entités locales, dont la latitude pour créer et animer une page sur un réseau social ne saurait être remise en cause. Les CM reconnaissent néanmoins que cette profusion de pages **peut conduire à des difficultés (messages brouillés ou contradictoires, pages de confédération « diluées » dans la masse de pages locales...)** et nécessite un contrôle souple des publications locales. Certains CM interviennent parfois auprès des militants qui pourraient mêler dans leurs publications des messages syndicaux et des messages politiques par exemple. Ils réalisent également des **actions (souvent informelles) de formation, de sensibilisation, d'accompagnement des militants** et des structures locales dans leurs pratiques numériques, diffusent des guides de bonnes pratiques,

des kits pour utiliser la charte graphique, etc. Les **questions budgétaires et politiques freinent néanmoins la priorisation de ces questions et de ces actions**, qui restent peu visibles.

Au final, cette partie du rapport pointe un **écart entre la politique volontariste en matière de numérisation présentée dans les congrès, et les réalisations concrètes, souvent tâtonnantes**, prises dans les contraintes à la fois budgétaires, politiques et organisationnelles. La faible légitimité de la communication numérique et l'absence de vision claire sur ses enjeux freinent la mise en œuvre de plans d'action, que cela soit au niveau national que local.

### **Troisième partie :**

#### **Pratiques et stratégies numériques à l'échelle locale : du syndicat d'entreprise à la fédération**

La troisième partie du rapport s'intéresse à un autre niveau d'analyse, celui des structures fédérales ou locales (unions départementales et syndicats d'entreprises). On assiste, à ce niveau, à un très grand dynamisme sur les RSN, à une profusion de pages, de comptes, mais donc par conséquent à un risque d'éparpillement et de brouillage des messages. À partir d'entretiens menés avec des militants locaux investis dans l'usage de ces outils numériques, le rapport montre que ces **expérimentations sont à la fois un révélateur et un moteur des pratiques syndicales et des transformations à l'œuvre dans ces organisations**.

En s'appuyant sur ces entretiens auprès d'un **échantillon non représentatif de militants investis dans les RSN**, le rapport propose d'abord un tour d'horizon des acteurs et des pratiques. Il reconstitue d'abord le profil de ces militants. Il s'agit de personnes qui sont, de par leurs caractéristiques sociales, **proches des militants actifs dans leur ensemble**. Les acteurs rencontrés ne sont donc **pas des « geeks »** (selon l'image souvent véhiculée des personnes actives sur les RSN) ; certains ont découvert l'intérêt de la communication numérique par d'autres sphères d'activité (politique ou loisirs), mais la plupart s'investissent moins par goût pour l'outil technologique que par celui de l'animation et de la production de nouvelles formes de sociabilité et de liens sociaux. Plus encore, c'est **la recherche d'un syndicalisme de « terrain », « pragmatique », au plus près des adhérents, qui les a menés vers l'activité numérique**. On n'est donc pas dans une innovation de rupture par rapport au fonctionnement classique du syndicalisme, mais dans une véritable **continuité**. Pour autant, ces acteurs sont fortement mis en visibilité du fait de la spécificité des RSN, ce qui renvoie cet engagement à des formes de **gratifications symboliques** : soif d'apprendre et de se former, désir de reconnaissance, acquisition d'une notoriété susceptible d'accélérer ou faciliter la carrière (professionnelle ou syndicale), ces gratifications sont diverses.

Nous revenons ensuite sur les outils utilisés et leur gestion. Derrière l'hétérogénéité des activités, le rapport met l'accent sur un certain nombre de régularités. En premier lieu, **les militants ont utilisé des outils permettant de diffuser l'information, le plus souvent d'une manière descendante** : sites internet, mailing lists ou newsletters constituent davantage une **transposition de l'existant (par exemple par la dématérialisation des tracts)** qu'une innovation de rupture. De nouveaux outils ont néanmoins permis d'aller au-delà (Messenger et WhatsApp) et permettent une communication instantanée, parfois descendante, devenant à d'autres moments un espace de **dialogue, de discussion, voire de délibération**. Mais ce sont

les applications du web participatif qui sont particulièrement utilisées. Facebook domine, avec là aussi une grande diversité d'usages depuis le groupe fermé jusqu'à la page ouverte permettant de discuter avec des salariés extérieurs à l'organisation. Twitter est aussi assez fréquemment utilisé, en lien fort avec Facebook. Au total, on voit donc que **les activités numériques sont en continuité avec les pratiques antérieures, dans une logique de substitution ou de complémentarité**. Par ailleurs, **les usages sont assez désordonnés, faiblement spécialisés et peu intégrés dans de stratégies collectives**. Cela s'explique principalement par l'absence de formation et le manque de temps et de moyens dont disposent les militants qui souhaitent se spécialiser dans ces outils.

Cette diversité des usages renvoie aux rapports complexes que les structures locales peuvent avoir avec les instances nationales, particulièrement les confédérations. **Les militants ont souvent peu de contacts avec les structures centrales et même avec d'autres entités locales** (c'est particulièrement vrai dans les syndicats d'entreprise). Si certains militants reprochent aux confédérations de s'être « éloignées du terrain » en pratiquant une communication descendante et en tirant peu parti des initiatives locales, **les militants ne souhaitent pas pour autant que le national « s'imisce » dans leurs pratiques, mais cherchent une reconnaissance**. Aussi, si les initiatives en matière de numérique leur semblent demeurer locales, ils souhaitent à la fois valoriser l'information locale tout en étant un relais d'informations nationales. Très attachés à leur syndicat, certains proposent des idées pour **mieux articuler productions locales et nationales sans « empilement » ni « éparpillement »** (grâce à des applications ou supports avec plusieurs « points d'entrée », des magazines avec des « onglets » différents, des kits ou *templates* déclinables localement etc.). En outre, on note que les syndicalistes sont prêts à diffuser leurs propres outils ou supports (via des formations ou échanges avec d'autres entités) mais **ne songent pas spontanément à utiliser ceux qui sont proposés nationalement**. On voit donc que l'attachement à l'autonomie locale est très fort, voire revendiqué, même si celle-ci est synonyme d'une certaine désorganisation. En outre, les militants locaux expriment **un fort besoin de reconnaissance**.

En s'intéressant enfin aux **pratiques et aux enjeux du numérique** perçus localement, le rapport met en avant **quatre grandes dimensions** que l'on peut mettre en écho avec les objectifs énoncés nationalement. La première est celle du **développement et de la visibilité**. Alors que les confédérations attendent des RSN des effets en termes de développement, pour les acteurs locaux (syndicats d'entreprise) il s'agit surtout de **gagner en visibilité pour les élections professionnelles**. Les RSN semblent, sur ce point, sinon remplacer du moins compléter les tracts (auxquels les syndicalistes restent très attachés) en modernisant les outils. Il s'agit ainsi de gagner du poids dans les rapports avec la direction de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, les outils numériques constituent un point de contact pour des salariés non affiliés à des syndicats ou très loin d'eux, et par conséquent seuls face aux difficultés liées au travail. **Les pages Facebook des syndicats peuvent constituer alors pour ces salariés inorganisés une ressource et sont susceptibles de les attirer vers les OS existantes**. Au total, ce type de pratiques numériques conduit à faire des militants syndicaux des **pourvoyeurs d'informations, notamment juridiques**. Ils sont alors amenés à jouer le rôle **d'experts ou à d'autres moments d'animateurs** construisant une réponse collective – sur les « murs » de leur groupe – aux personnes demandant de l'aide et des conseils.

Un deuxième type de pratiques permet de mieux utiliser les logiques participatives du web 2.0. Les RSN permettent en effet aussi d'**entretenir le dialogue avec la « base » ou le « terrain »**. Les messages WhatsApp ou Messenger prolongent ainsi les plus traditionnelles « tournées » de bureaux ou d'ateliers pour rapprocher les représentants syndicaux de leurs adhérents et « **prendre la température** », comme cela été souvent dit. Cela permet ainsi de montrer que les RSN peuvent, dans certaines conditions, permettre une plus grande horizontalité dans les échanges, en **favorisant l'expression de prises de position sinon contestataires ou oppositionnelles, du moins hétérodoxes** par rapport aux confédérations.

Les RSN sont aussi – et c'est sans doute l'usage le plus attendu – des **outils de mobilisation**. Si cet élément a été peu présenté dans les entretiens, l'observation des pages permet cependant d'en trouver des traces : appels à des « manifestations en ligne », diffusions de photos ou de vidéos, actions collectives particulières... Plus largement, il apparaît que **c'est dans des contextes de mobilisations (par exemple la lutte contre les réformes des retraites) que les RSN connaissent leur plus grande effervescence**.

Enfin, les outils numériques contribuent à ce que des sociologues ont appelé un **« travail d'organisation »**, c'est-à-dire l'élaboration des modes et des règles de coordination, d'articulation et d'ajustement **qui permettent à des groupes d'agir ensemble**. Dans ce cadre, c'est surtout WhatsApp et Messenger qui sont utilisés pour s'organiser, que ce soit au niveau d'un bureau fédéral, d'une union départementale, d'une délégation du CSE... Si la plupart des militants interviewés ne sont pas allés plus loin dans cette démarche de **régulation via des outils numériques de type collaboratif** (sinon pour des pratiques d'archivage), ils utilisent néanmoins les groupes Facebook ou des sites internet fermés à ces fins. L'ensemble de ce travail d'organisation est évidemment d'autant plus important dans le cadre d'un syndicalisme à l'orientation complexe, aussi bien sur le plan territorial que professionnel.

En conclusion, le rapport permet d'identifier **trois conditions** auxquelles, nous semble-t-il, le numérique peut trouver sa place et accompagner le développement des pratiques syndicales : outre la nécessité d'accorder davantage de moyens humains et financiers aux actions sur les RSN, un vrai **besoin de reconnaissance**, de valorisation et de diffusion des pratiques, tant au niveau national que local, se fait sentir. Par ailleurs, la question de **l'articulation entre les différents niveaux des organisations** doit être au cœur des réflexions à venir : comment « organiser l'autonomie » des entités locales, sans pour autant les contraindre ? Enfin, les organisations syndicales nous semblent devoir s'interroger avec force sur les moyens de faire du numérique non pas seulement un outil de communication mais de collaboration, de mise en discussion et de délibération, en engageant une véritable **dynamique participative**.

## AUTEURS

**Marie Benedetto Meyer** est sociologue à l'Université technologique de Troyes, chercheuse au laboratoire LIST3N et chercheuse associée au laboratoire Printemps (CNRS)

**Laurent Willemez** est sociologue à l'Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, chercheur au laboratoire Printemps.