

Vie syndicale : quelles pratiques et conceptualisation(s) ?

Un enjeu décisif pour l'accueil et l'engagement des nouveaux et nouvelles syndiquées à la CGT

Pierre Rouxel (coord.), Anaïs Bonanno (coord.), Carlotta Benvegna,
Sophie Bérout, Saphia Doumenc, Claire Flécher, Agathe Foudi,
Willy Gibard, Julien Louis, Guillaume Mercoeur, Rémy Ponge,
Maxime Quijoux, Karel Yon

Rapport final

Février 2026



Vie syndicale : quelles pratiques et conceptualisation(s) ?
Un enjeu décisif pour l'accueil et l'engagement des nouveaux
et nouvelles syndiquées à la CGT

Pierre Rouxel (coord.)

Anaïs Bonanno (coord.)

Carlotta Benvegna

Sophie Bérout

Saphia Doumenc

Claire Flécher

Agathe Foudi

Willy Gibard

Julien Louis

Guillaume Mercoeur

Rémy Ponge

Maxime Quijoux

Karel Yon

Février 2026

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2022 (projet n° 3) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « au service des organisations représentatives de travailleurs » et la Confédération générale du travail (CGT).

Table des matières

Remerciements.....	7
Synthèse du rapport	9
Introduction générale.....	15
1. Radicalisation néolibérale et affaiblissement du syndicalisme	17
2. Réinterroger les conditions organisationnelles d'un syndicalisme offensif.....	21
3. Le dispositif d'enquête	26
4. Plan et contenu du rapport.....	29
Chapitre 1. La « vie syndicale » : genèse, actualité et usages d'une catégorie cégétiste.....	33
1. Une « vie syndicale » en manque de reconnaissance matérielle et symbolique	34
Des structures interprofessionnelles en souffrance	34
La « vie syndicale » : une catégorie fourre-tout.....	38
Une vie syndicale souvent lacunaire	41
2. La variété des logiques d'engagement dans la vie syndicale	47
Un cadrage de la vie syndicale sous l'angle du service et du soin.....	48
Un cadrage politique de la vie syndicale.....	50
Des animateurs à la vie syndicale malgré eux et elles	53
Chapitre 2. Adhérer à l'organisation, intégrer des sociabilités militantes... 59	
1. Le maintien d'entre-soi militants relativement excluants	59
Les « cultures cégétistes » et l'inégale politisation des néo-syndiqué·es	60
Solidarités intragénérationnelles, distances intergénérationnelles	62
Les barrières de genre et de classe à la bonne intégration syndicale	64
2. Entretenir, susciter et dynamiser la vie syndicale	67
Contournements et euphémisations des normes cégétistes	67
Sociabilités militantes et pratiques de convivialité	71
La vie syndicale en ligne	74

Chapitre 3. Cinq nuances de CGT. Une sociologie des nouveaux et nouvelles syndiquées (2022-2025)	77
1. Cinq configurations d'adhésion.....	81
2. Les ancrages socio-professionnels des configurations d'adhésion	91
Chapitre 4. Adhérer, mais après ? L'intégration des néo-syndiqué·es à la CGT	99
1. « On est la CGT ! »... mais laquelle ?	100
2. Se faire une place dans le syndicat	106
3. L'intégration « bridée » des syndiqué·es empêché·es	111
4. Des « carrières syndicales » fulgurantes, mais éprouvantes	116
Chapitre 5. Intégrer et faire participer les syndiqué·es isolé·es.....	125
1. Les syndicats multiprofessionnels : un outil pour sortir de l'isolement ?	127
Des tensions autour d'un outil pas complètement stabilisé.....	128
Outil de gestion, sas d'attente ou structure pérenne ?	129
Des structures qui reposent sur des formes de sur-investissement.....	133
2. Un syndicat de site devenu centre de ressources pour des élu·es isolé·es	134
Aux origines du syndicat de site	134
Un centre de ressources pour les élu·es isolé·es	137
3. Les syndicats professionnels de territoire : de réels cadres de participation ?	139
Des processus de création qui engagent plus ou moins les syndiqué·es	140
D'un espace « ressource » à un cadre d'action militante	144
Chapitre 6. Pallier au manque de vie syndicale d'établissement. Quelle réception d'une stratégie de développement par le haut ? Le cas de la CGT Educ'action	149
1. Une offre départementale « adaptée » à la position minoritaire.....	151
Se développer depuis une position minoritaire	151
Une offre syndicale CGT adaptée aux carences d'établissement.....	154
2. Les néo-syndiqué·es face à l'offre syndicale	157
L'intégration dans les établissements avec section CGT	158

L'intégration dans les établissements sans section CGT	162
Chapitre 7. « Decathlon, à fond la grève ! ». Du mouvement des retraites à la CGT, chronique d'une trajectoire collective d'engagement	169
1. Du cortège de tête à la CGT ? Portrait collectif de jeunes activistes	173
Un « effet de contexte »	173
Les socialisations politiques particulières d'un petit noyau d'activistes.....	175
La situation socio-spatiale spécifique d'un magasin parisien	178
2. Construire la CGT : un pied dans l'entreprise, un pied en dehors	182
« Ils ont créé un monstre » : du déclic individuel à l'engagement collectif.....	182
« On les a mis en panique » : pratiquer le « syndicalisme de combat » dans une enseigne « cool »	186
Un syndicalisme intersectionnel et politique ? Articuler la lutte dans l'entreprise et en dehors	189
3. Faire sa place à la CGT	193
Trouver son chemin dans un dédale organisationnel	193
Des appuis extérieurs inégaux mais bienvenus	195
Les stickers et les drapeaux plutôt que les chasubles : modes d'appartenance à la CGT	197
Bibliographie générale	205
Liste des auteurs et des autrices.....	213

Remerciements

Les auteurs et les autrices de cette recherche remercient très chaleureusement les responsables des différentes structures et les adhérent·es de la CGT qui nous ont accueilli·es, qui ont bien voulu se prêter au jeu de l'entretien sociologique, soutenir et appuyer la diffusion du questionnaire ou, simplement, accepter notre présence lors de réunions ou de congrès. Nous remercions également Matthias Perez pour son suivi et son accompagnement tout au long de cette recherche.

Ce rapport le souligne à sa façon : les bras et le temps manquent souvent à la CGT comme dans la plupart des organisations militantes et nous sommes ainsi d'autant plus reconnaissant·es à l'égard de toutes les personnes rencontrées à l'occasion de cette enquête. Conformément aux engagements pris, pour préserver leur anonymat, toutes les personnes citées dans le rapport le sont de manière anonyme ou bien à travers un prénom d'emprunt.

Synthèse du rapport

« La CGT de classe. Et de masse ? » : c'est autour de cette question, un brin provocatrice, que les premiers et premières dirigeant·es de la CGT – secrétaires d'Unions départementales (UD), de Fédérations, membres de la Commission exécutive confédérale (CEC) – étaient réunies pour réfléchir et débattre à l'occasion des journées d'été de l'organisation, en juillet-août 2025. Ce moment est révélateur **d'un intérêt renouvelé, à la CGT, pour les enjeux de structuration et de fonctionnement interne de l'organisation, dans le sillage de la mobilisation contre la réforme des retraites de 2023**. Au regard des difficultés rencontrées dans l'extension du rapport de force et la généralisation des grèves, mais aussi du regain de syndicalisation qu'elle a occasionné, cette mobilisation a en effet conduit la confédération à faire « **des questions d'orga un enjeu central** » (selon les termes de sa secrétaire générale, Sophie Binet). A travers elles, ce sont deux problèmes persistants et bien identifiés au sein de la CGT qui sont remis sur le métier : celui du nombre, élevé et en progression, de **syndiqué·es « isolé·es »**, dépourvu·es de syndicat adéquat pour les accueillir ; celui du **syndrome du « panier percé »**, c'est-à-dire la neutralisation du flux des nouvelles adhésions par celui des départs. À travers ces deux enjeux, au cœur des préoccupations du mandat confédéral actuel (2023-2026), et à l'agenda du 54^e congrès confédéral prévu à Tours en juin 2026, **toute une série de questions et de préoccupations syndicales sont remises au goût du jour** : à quelles conditions la CGT est-elle aujourd'hui en capacité d'offrir des cadres d'organisation et d'action à un monde du travail de plus en plus précaire et fragmenté ? Comment reconquérir une puissance sociale dans des pans entiers du salariat où l'organisation est aujourd'hui absente ? Comment éviter de décevoir les attentes de nouveaux et nouvelles syndiqué·es, en les intégrant durablement dans des collectifs militants ? Qui sont ces nouveaux et nouvelles adhérent·es et pourquoi rejoignent-ils et elles la CGT ?

La recherche dont ce rapport est issu constitue une traduction, parmi d'autres, de la mise à l'agenda de ces « questions d'orga » à la CGT. Dans l'esprit des dirigeant·es cégétistes, ces « questions d'orga » renvoient aussi bien aux modalités de **structuration syndicale**, aux **pratiques de syndicalisation et d'intégration** des nouveaux et nouvelles membres qu'au **caractère démocratique et collectif du fonctionnement** de l'organisation ; soit trois dimensions fondamentales et interdépendantes de ce qu'il est courant de regrouper à la CGT sous **la catégorie de « vie syndicale »**. Dans cette perspective, cette recherche, conduite par une équipe de treize chercheuses et chercheurs entre mai 2024 et décembre 2025, s'est

intéressée aux activités qui relèvent de la « vie syndicale » dans une diversité d'organisations de la CGT et aux façons dont celles-ci s'ajustent aux attentes et aux possibilités d'engagement des syndiqué·es qui rejoignent l'organisation. L'enquête s'est ainsi structurée autour d'un **double axe de réflexion**, qui place le regard au croisement des organisations et des individus. Quels sont les pratiques et les dispositifs mis en œuvre par les différentes organisations de la CGT pour recruter, intégrer, faire participer les nouveaux et nouvelles adhérentes, et *in fine* assurer le bon fonctionnement de la démocratie syndicale ? Dans le même temps, qui sont les nouveaux et nouvelles syndiqué·es et sous quelles conditions parviennent-ils et elles à trouver leur place dans la CGT et à s'ajuster aux façons de militer qui y sont valorisées ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, l'équipe de chercheurs et chercheuses a réalisé une enquête qui s'est principalement déployée à partir des **structures locales et interprofessionnelles de la CGT que sont les Unions départementales (UD) et les Unions Locales (UL)**. Ces organisations constituent un poste d'observation particulièrement intéressant, tant elles sont en première ligne dans l'accueil et le recrutement de syndiqué·es « isolé·es », ou encore dans le travail d'impulsion et de suivi de la vie syndicale sur un territoire. Elles constituent à ce titre des témoins privilégiés des difficultés et des enjeux auxquels est confronté le syndicalisme cégétiste en la matière. Menée dans **dix départements**, l'enquête a pris la forme d'un **dispositif méthodologique mixte**. Elle a consisté dans **la réalisation de 102 entretiens**, auprès de trois grands types d'individus : responsables d'UD et d'UL (secrétaires généraux et générales, secrétaires à la « vie syndicale », etc.), secrétaires de syndicats aux périmètres variés (syndicats d'entreprise, de site, départementaux, etc.), néo-syndiqué·es de divers secteurs professionnels. Au gré des possibilités d'enquête, **des observations** ont aussi été menées en complément des entretiens (congrès, assemblées générales, commissions exécutives, réunions et webinaires d'accueil, etc.). Enfin, l'enquête a aussi comporté **un volet quantitatif**, avec l'élaboration puis la passation, début 2025, **d'un questionnaire auprès des nouveaux et nouvelles syndiqués** (en 2022, 2023 et 2024), grâce à l'appui organisationnel de plusieurs UD, qui a reçu 3631 réponses (dont 1871 pleinement exploitables).

L'analyse de ce matériau empirique permet de mettre en lumière **plusieurs résultats saillants**, présentés au fil de cinq chapitres mobilisant des matériaux recueillis sur différents terrains d'enquête, complétés par deux études de cas sectorielles (Éducation nationale, commerce). Une première série de résultats concerne **la définition et les contours de la catégorie de « vie syndicale »** (chapitre 1). Notre enquête aboutit au constat paradoxal d'une notion à la fois

centrale et souvent convoquée dans les débats de la CGT, mais dans le même temps labile et équivoque, revêtant des sens et des acceptions très diverses en fonction des contextes et des militant·es qui s'en saisissent. Dans les structures enquêtées, la « vie syndicale » renvoie *a minima* à trois ensembles de tâches : pratiques de syndicalisation et de renforcement de l'organisation, accueil des nouveaux et des nouvelles syndiquées (suivi des adhésions, réunions d'accueil, etc.), animation collective et suivi du fonctionnement des syndicats d'un même territoire. L'analyse des usages et des appropriations localisées de la « vie syndicale » révèle toutefois qu'il est difficile pour les équipes militantes d'assurer de front l'ensemble de ces tâches, du fait d'une **pénurie de moyens militants**, de **difficultés organisationnelles à faire évoluer les structures de la CGT**, mais aussi d'une **valorisation inégale de ces tâches** au sein de la CGT. Le rapport invite ainsi à réfléchir aux manières de revaloriser ces fonctions de « vie syndicale » : outils disponibles, formations accessibles, mais aussi moyens matériels à disposition des structures interprofessionnelles.

Une seconde série de résultats concerne **le profil des adhérent·es et leurs parcours d'intégration**. Elle touche notamment à **la variété et à la diversité des profils de nouveaux et de nouvelles syndiquées**. Dans la période récente, notamment à la suite de la mobilisation contre la réforme des retraites en 2023, la CGT a attiré un nombre croissant de salarié·es. Les volets quantitatif et qualitatif de l'enquête réalisée pour ce rapport mettent en lumière que ces adhérent·es sont loin de tous et toutes partager les mêmes motivations et les mêmes aspirations et doivent composer avec des ressources et des contraintes différentes. **L'analyse statistique fait plus particulièrement ressortir cinq types de profils** : les « activistes », les « généralistes », les « distanciés », les « empêchés » et les « délégataires » (chapitre 3). Ces profils n'existent pas à l'état « pur » et ne doivent pas conduire à retenir une image « figée » d'une CGT « en silos », dans laquelle les nouveaux et nouvelles adhérentes se répartiraient en différents groupes cloisonnés. **Chaque syndiqué·e emprunte le plus souvent à différents types de profils et il est par ailleurs fréquent de passer d'un profil à l'autre**, au fil de sa trajectoire sociale et professionnelle mais aussi de sa fréquentation des espaces militants de l'organisation. Le cas d'une grande enseignante du commerce étudié l'illustre de façon éclairante (chapitre 7) : pour le groupe de jeunes salarié·es qui rejoint la CGT dans le bouillonnement de la mobilisation contre la réforme des retraites, la création d'une section syndicale d'entreprise les conduit progressivement à faire évoluer un investissement très politique du syndicalisme – caractéristique des « activistes » – en le complétant par une pratique militante qui les rapproche davantage de la figure des « généralistes ». Ce profil correspond davantage à l'idéal du

syndicaliste CGT qui « marche sur des jambes », articulant pratique syndicale inscrite dans le quotidien professionnel et perspective de transformation sociale.

Mettre en évidence cette diversité des profils aboutit à un autre constat central : celui de la nécessité **d'accorder une attention accrue, dans les pratiques militantes, aux conditions d'accueil des néo-syndiqué·es**, tant ils et elles ont des attentes, des motivations et des contraintes variables, mais aussi des capacités inégales à s'ajuster immédiatement aux formes d'engagement attendues par la CGT, consistant notamment à s'organiser prioritairement dans le cadre d'un syndicat d'établissement. Ce point est d'autant plus important que l'analyse approfondie des parcours de néo-syndiqué·es (chapitre 4) montre combien **le fait d'adhérer à la CGT ne préjuge pas des possibilités d'y militer de manière effective**, en particulier pour les syndiqué·es dépourvu·es d'expérience militante préalable ou évoluant dans des secteurs d'activité où la présence et les traditions syndicales sont rares. Pour un nombre non négligeable de nouveaux et nouvelles syndiquées, les formes d'engagement proposées par la CGT apparaissent parfois désajustées : soit parce que sa structuration leur apparaît comme peu lisible, soit parce qu'elles ne correspondent pas aux attentes qu'ils et elles s'en font, soit parce qu'elles leur sont matériellement inaccessibles, au regard de leurs contraintes professionnelles ou biographiques. C'est une dimension que viennent confirmer des approches monographiques, comme celle sur un syndicat départemental de l'Éducation nationale (chapitre 6) : **le devenir des syndiqué·es, une fois sauté le pas de l'adhésion, est étroitement déterminé par « l'offre » militante qui leur est proposée**, en l'occurrence de l'insertion dans une section d'établissement offrant aux néo-syndiqué·es de quoi se repérer dans la CGT et alimenter leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Dans le même temps, le rapport met aussi en évidence combien **l'intégration de ces nouveaux et nouvelles syndiquées est parfois freinée par tout un ensemble de barrières sociales et organisationnelles**. Celles-ci reposent notamment sur l'existence de **formes d'entre-soi militant**, souvent involontaires, mais qui produisent des effets d'exclusion basés sur l'âge, le genre ou encore le degré très inégal de politisation au sein de l'organisation (chapitre 2). Ces difficultés sont souvent bien identifiées par les responsables des syndicats de la CGT, qui s'efforcent d'y trouver une parade en impulsant **d'autres formes de sociabilités militantes** entre leurs membres, par la mise en œuvre de pratiques de convivialité inclusives par exemple. Pour certain·es responsables de syndicats, faire vivre une « bonne » vie syndicale passe aussi par une atténuation des pratiques et des logiques de fonctionnement qui peuvent se révéler excluantes. Ceci les conduit parfois à contourner ou à minimiser certaines normes cégétistes, à

diversifier aussi les tâches à prendre en charge en dehors de mandats statutaires, soit autant d'adaptations pensées comme de petits ajustements au service d'une intégration efficace et réussie des nouveaux et nouvelles syndiqués.

Mais ces barrières à l'intégration des néo-syndiqués tiennent aussi à **l'inadaptation des structures cégétistes** : dans cette perspective, le rapport propose également un état des lieux, rarement réalisé jusqu'ici, des **différentes pratiques et expérimentations organisationnelles** mises en œuvre pour entretenir, susciter ou dynamiser la « vie syndicale », et visant à **adapter les structures syndicales** aux transformations des entreprises et aux contraintes d'un salariat toujours plus morcelé (chapitre 5) : syndicats « multiprofessionnels » ou « inter-entreprises », syndicats professionnels de territoire (syndicats de site, locaux ou départementaux), syndicats nationaux à sections locales... Parfois très anciennes, comme dans le cas de la CGT Educ'Action (chapitre 6) ou d'un syndicat de site d'un centre commercial (chapitre 5), ces tentatives d'adaptation revêtent une importance décisive : faute d'ancrage collectif, de nombreux et nombreuses syndiqués isolés entretiennent un rapport ténu à la CGT, qui peut se traduire dans le caractère éphémère de leur adhésion, mais aussi par une conception très passive de celle-ci. Cet isolement peut aussi concerner des élu·es CGT de fait isolé·es dans leur entreprise, qui vont trouver dans des syndicats professionnels territoriaux un espace de mise en commun de leurs expériences, d'appui à leurs actions et de socialisation militante. Dans ce rapport, **l'enjeu n'est pas d'identifier une illusoire « bonne forme » syndicale qui aurait vocation à se substituer aux autres, mais plutôt d'interroger en quoi ces expérimentations organisationnelles – souvent complémentaires, le passage par une section « multipro » étant souvent le préalable à la mise en place d'un syndicat professionnel de territoire – permettent ou non de sortir les syndiqué·es de l'isolement et de les impliquer progressivement dans la « vie syndicale » de la CGT.**

Introduction générale

« La CGT de classe. Et de masse ? » : c'est autour de cette question, volontairement provocatrice, que les premiers et premières dirigeant·es de la CGT – secrétaires d'Unions départementales (UD), de Fédérations, membres de la Commission exécutive confédérale (CEC) – sont réuni·es pour réfléchir et débattre, à l'occasion des journées d'été de l'organisation, en juillet-août 2025. Centrés sur les enjeux de structuration et de fonctionnement interne de l'organisation, les échanges convergent autour d'une question simple : dans quelle mesure la CGT est-elle aujourd'hui en capacité d'offrir des cadres d'organisation et d'action à un monde du travail de plus en plus précaire et fragmenté ? S'ils ne sont pas nouveaux, ces débats et ces réflexions se posent aujourd'hui avec une acuité nouvelle à la CGT, dans le sillage de la séquence ouverte en 2023 par la mobilisation contre la réforme des retraites.

Trois éléments – au moins – permettent de le comprendre. D'abord, le mouvement social de 2023 est venu jeter une lumière crue sur le déficit d'implantation de la CGT dans le monde du travail, et partant sur les limites du syndicalisme « de classe et de masse » qu'elle revendique incarner. Certes, le caractère massif de la mobilisation est indéniable : les cortèges manifestants ont atteint, lors de certaines journées d'action, des niveaux jamais observés au cours des quarante dernières années (le 31/01/2023, la police recense 1,28 million de manifestant·es et la CGT 2,8 millions)¹. Pourtant, l'ancrage de la mobilisation dans les entreprises et les administrations a été nettement plus contrasté. A l'exception de quelques secteurs (éboueurs, EDF), les grèves sont restées peu nombreuses, y compris à des endroits où le syndicalisme reste bien implanté (SNCF, Éducation nationale). Les chiffres dont on dispose aujourd'hui sont éloquentes : en 2023, selon les statistiques du Ministère du Travail, seules 2,7 % des entreprises de plus de 10 salarié·es – certes, souvent les plus grandes – ont connu une grève (quelle que soit sa durée), soit un niveau de quelques dixièmes de point supérieurs seulement à 2022 (DARES, 2025a). Au sein de la CGT, les difficultés rencontrées dans la construction d'un mouvement de grève durable et étendu ont remis au goût du jour des diagnostics autour de la fragilisation du tissu militant et de la déconnexion de l'organisation vis-à-vis de la réalité du salariat². A l'automne 2024, à l'occasion du bilan de mi-mandat et dans la perspective du

¹ Pour une synthèse du nombre de manifestant·es lors des mobilisations du premier semestre 2023, on pourra se référer à des analyses présentées ailleurs (Béroud & Péliasse, 2023, p. 22).

² Ces diagnostics sont anciens, comme en témoignent les documents d'orientation successivement adoptés par la CGT au cours de ses congrès confédéraux depuis 1999 au moins. On en trouvera un aperçu dans les billets intitulés « Décongeler les structures de la CGT » sur : <https://www.syndicalistes.org/>.

54^e congrès confédéral, Sophie Binet proposait ainsi de faire « des questions d’orga un enjeu central », afin de résoudre les difficultés persistantes de l’organisation :

« Notre congrès doit nous permettre de tirer les leçons de la mobilisation retraite et de prendre les mesures d’organisations nécessaires. Rappelons-nous les points faibles que nous avons identifiés : distanciation du lien avec nos syndicats, difficulté d’ancrage, progression des déserts syndicaux et taux de syndicalisation trop faibles sur la majorité des lieux de travail pour être en capacité de construire une vraie grève reproductible et de bloquer l’économie.³ »

Tout en mettant en lumière les obstacles à un syndicalisme « de lutte », la mobilisation contre la réforme des retraites est venue, dans le même temps, apporter une pierre à l’édifice de la « réhabilitation du sentiment de l’utilité syndicale » (Yon, 2023, p. 19), dans le sillage des grèves dans les transports à l’hiver 2019-2020 et du regain de conflictualité du travail dans le contexte pandémique et inflationniste. Une traduction concrète en a été la hausse de la syndicalisation. Fait inédit depuis le début des années 2010, la CGT a revendiqué en 2023 une progression sensible de ses niveaux d’adhésion, avec plus de 53 000 nouveaux et nouvelles syndiquées enregistrées dans sa base de données interne « Cogitiel ». Pourtant, comme on le détaillera plus loin, leur accueil et leur intégration dans l’organisation sont loin d’aller de soi. En effet, nombre d’entre eux et elles viennent renforcer la part des syndiqué·es dits « isolé·es », c’est-à-dire orphelins d’une base organisée dans la CGT qui leur permette d’inscrire leur adhésion dans un cadre véritablement collectif. Bien connu des cadres de l’organisation, ce problème est susceptible d’en alimenter un autre : celui du « panier percé », c’est-à-dire la neutralisation du flux des nouvelles adhésions par celui des sorties. Dès lors, les semaines et les mois qui ont suivi le mouvement de 2023 ont rapidement été marqués par une attention accrue portée à la question de l’intégration des néo-syndiqué·es de la part de la direction confédérale : « nous devons [en] faire notre priorité car il s’agit d’une opportunité sans précédent en termes d’implantations nouvelles, pour gagner en représentativité et par là même sur nos revendications sur nos lieux de travail et dans les branches professionnelles », insistait par exemple la secrétaire confédérale chargée de la Vie syndicale et du Renforcement dans une note aux organisations⁴.

Comment reconquérir une puissance sociale dans des pans entiers du salariat où la CGT est aujourd’hui absente ? Comment éviter de décevoir les attentes de nouveaux et nouvelles

³ Sophie Binet, « 54^e congrès confédéral », intervention prononcée lors de la réunion de la CEC du 15/10/24.

⁴ Note aux organisations, juin 2023. C’est dans cet esprit qu’un dispositif d’accueil « exceptionnel », sous la forme notamment d’un webinaire hebdomadaire en ligne, a été mis en place depuis le printemps 2023 pour accueillir le flux de nouveaux et nouvelles adhérentes.

adhérentes, en les intégrant durablement dans des collectifs militants ? Exacerbée par le mouvement social de 2023, cette réflexivité sur les pratiques et les formes d'organisations militantes a aussi été nourrie – troisième et dernier élément – par un contexte marqué par les tensions internes, qui ont notamment émaillé le congrès confédéral de mars 2023. Ces divisions ont contribué à faire du « soin » apporté à l'organisation et de la question de la « démocratie syndicale » – et donc, par extension, des structures et du rôle qu'y jouent les syndiqué·es – des priorités affichées de la nouvelle direction confédérale, que ce soit au travers l'impulsion d'un « grand plan de tenue des congrès » dans les syndicats CGT en 2024 ou des projets de réformes statutaires dans la perspective du congrès de Tours en 2026⁵.

Dans l'esprit des dirigeant·es cégétistes des dernières années, l'importance de mettre au centre des discussions les « questions d'orga » renvoie ainsi aussi bien aux modalités de structuration syndicale, aux pratiques de syndicalisation et d'intégration des nouveaux et nouvelles membres qu'au caractère démocratique et collectif du fonctionnement de l'organisation ; soit trois dimensions fondamentales et interdépendantes de ce que la CGT qualifie de « vie syndicale ». Menée dans le cadre de l'Agence d'Objectifs de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), la recherche dont ce rapport est issu constitue une traduction, parmi d'autres, de la mise à l'agenda de cette question⁶. Avant d'exposer en détail le dispositif d'enquête mobilisé pour cette recherche, nous revenons au préalable dans cette introduction sur le contexte dans lequel elle s'inscrit et sur l'hypothèse sur laquelle elle repose.

1. Radicalisation néolibérale et affaiblissement du syndicalisme

Un mot d'abord sur le contexte : au cours des dernières décennies, l'affirmation d'un néolibéralisme de plus en plus autoritaire a fragilisé en profondeur les stratégies d'action et la base sociale du syndicalisme, et de la CGT en particulier. Le néolibéralisme, entendu comme

⁵ Ces réformes concernent le toilettage des différentes chartes de la CGT dont celle sur la « vie syndicale », la modification des statuts confédéraux avec notamment la création d'une commission de résolutions des conflits, ou encore la révision de l'annexe aux statuts confédéraux sur les « règles de vie », etc. Cf. les interventions d'Agnès Naton, responsable de la commission « statuts et règles de vie » du Comité confédéral national (CCN), chargée de préparer ces réformes statutaires, lors des réunions de la CEC du 27/05/25 et du 14/10/25.

⁶ « Vie syndicale : quelles pratiques et conceptualisation(s) ? Un enjeu décisif pour l'accueil et l'engagement des nouveaux et nouvelles syndiquées », convention d'études conclue pour l'année 2022 (projet n°3) entre l'IRES et la CGT. Les questionnements motivant la commande de l'étude et précisés dans le texte de la convention d'études étaient les suivants : « Comment permettre aux syndiqué·es de trouver un cadre d'accueil collectif ? Comment pérenniser les adhésions pour éviter leur départ précipité ? Quel fonctionnement adopter pour permettre aux nouveaux et nouvelles adhérentes de s'engager dans la CGT, d'y militer et de participer à sa vie interne ? ». En abordant ces questions, cette étude a ainsi vocation à « contribuer à la démarche d'amélioration de la qualité de vie syndicale initiée par la CGT ».

un mode de gestion du capitalisme qui consiste à mettre l'État au service de forces du marché (Denord, 2016), a connu au cours des quinze dernières années un approfondissement spectaculaire. De la « Révision générale des politiques publiques » (RGPP) sous Nicolas Sarkozy (2007) à la « Loi Travail » (2016) et aux « ordonnances Macron » (2017), en passant par les multiples réformes des retraites ou de l'assurance-chômage, plusieurs séries de réformes structurelles se sont attachées à réduire le périmètre d'influence des services publics (pour mieux en transférer la gestion au secteur privé), à affaiblir les mécanismes de la protection sociale et à supprimer les régulations et les droits qui encadrent le fonctionnement du marché du travail, perçus comme une entrave aux logiques de compétitivité économique des entreprises.

Cet approfondissement des politiques néolibérales pose deux séries de difficultés majeures au syndicalisme. La première est qu'elle met en crise les stratégies syndicales dominantes depuis le tournant des années 2000. Dans un contexte marqué par l'effondrement électoral du Parti communiste français (PCF) et de son assise sociale dans les milieux populaires (Mischi, 2014), par la désyndicalisation et par la forte promotion patronale et gouvernementale du « dialogue social », on a assisté à une prise de distance de l'ensemble des syndicats avec le champ politique et à l'affirmation de stratégies d'action autonomes, centrées sur les dispositifs de la « démocratie sociale » (la négociation collective, le paritarisme). Autrement dit, la pratique de la négociation collective, bien qu'elle continue de faire l'objet d'investissements très différenciés selon les organisations, qu'elles soient « réformistes » ou « contestataires », s'impose dans l'esprit de la plupart des dirigeants confédéraux comme le débouché idoine pour l'obtention de compromis et d'avancées favorables aux salarié·es. L'approfondissement des politiques néolibérales met durablement en crise ce logiciel. Les réformes successives des régimes de retraite et de l'assurance-chômage sous Emmanuel Macron l'ont bien montré : les élites politiques au pouvoir n'entendent plus négocier des compensations ou accorder une quelconque place aux contre-propositions et aux mobilisations syndicales ; « et ça passe », théorisait ainsi Édouard Philippe, ex-Premier Ministre, en 2021, à propos de l'adoption de réformes impopulaires⁷. Régulièrement invoqué, le « dialogue social » est ainsi réduit au rang d'outil de légitimation des décisions unilatérales de l'État néolibéral, qui n'hésite plus à multiplier les passages en force institutionnels (recours à l'article 49.3 de la Constitution, entre autres), à restreindre les droits et les leviers de la protestation sociale (encadrement du droit de grève, comme dans les transports et l'Éducation nationale, banalisation des réquisitions de

⁷ Intervention d'Édouard Philippe aux « Mardis de l'ESSEC », 18/05/2021, URL : <https://www.lesmardis.fr/edouard-philippe/>

grévistes) et à privilégier un traitement sécuritaire et répressif des mobilisations sociales et syndicales (loi « anticasseurs » de 2019, poursuites judiciaires, etc.). Visible aux plus hauts sommets de l'État, cette situation se décline jusque dans les entreprises et les administrations : dans le prolongement de l'inversion de la « hiérarchie des normes » consacrée par la « loi Travail » et les « ordonnances Macron », le « dialogue social » s'apparente toujours plus à un dispositif managérial au service de la compétitivité des entreprises, à l'origine d'un « évidement » des négociations mais aussi d'une lassitude et d'une usure chez des représentant·es syndicaux·ales (Giraud, Pélisse, 2024).

La deuxième difficulté renvoie aux effets des politiques néolibérales et des transformations socio-économiques qui en découlent sur les ancrages du syndicalisme dans le monde du travail. Ces aspects sont bien connus. A partir des années 1980, la montée en puissance d'un capitalisme financier, dominé par les exigences de rentabilité de court terme des actionnaires, a considérablement accéléré la désindustrialisation, ainsi que le rythme et l'intensité des restructurations : devenues des actes ordinaires de la vie des entreprises, elles ont contribué à précipiter la disparition de nombreux « bastions » syndicaux. Mais c'est plus généralement l'ensemble du monde du travail qui a subi une précarisation accélérée – bas salaires et déclassement salarial, contrats précaires, temps partiels subis, intensification du travail, essor de la sous-traitance et de l'auto-entrepreneuriat –, qui freine considérablement la syndicalisation comme la constitution d'équipes syndicales actives. Ces évolutions touchent au premier chef des secteurs d'activité dont le poids dans l'économie et l'emploi total s'est accru ces dernières décennies (logistique, services à la personne, commerce, etc.). Mais elles n'épargnent pas non plus les secteurs réputés plus préservés : c'est le cas des entreprises à statut (SNCF, EDF, etc.) et de l'ensemble de la fonction publique, dont les vagues continues de réformes dites de « modernisation » – de la Révision générale des politiques publiques (2007) à la loi de « Transformation de la fonction publique » (2019) – ont débouché sur une progression continue de l'emploi non-statutaire, une déstabilisation des collectifs de travail, un recul du paritarisme et une montée en puissance des risques professionnels (Gervais et al., 2021). Quels que soient les secteurs envisagés, les collectifs de travail ont donc été mis à rude épreuve ces dernières décennies. La fragilisation du syndicalisme qui en découle est d'autant plus forte que, dans le même temps, les stratégies managériales visant à le contourner – et plus particulièrement ses formes les plus subversives et contestataires – ont gagné du terrain, y compris dans les administrations (Delaval et al., 2023). Celles-ci prennent bien sûr la forme d'attitudes antisyndicales, mais aussi des formes plus discrètes et tout aussi efficaces. Dans certaines

entreprises, la « managérialisation » de la représentation du personnel et la mise en place de différents dispositifs de fabrique du consentement contribuent à tenir à distance de nombreux·ses salarié·es du syndicalisme (Yon, Rouxel et al., 2025).

Pour une organisation comme la CGT, les effets de ces mutations du capitalisme sont bien identifiés (Bérout et al., 2019), avec une véritable hémorragie militante à partir de la fin des années 1970, le recul de certaines fédérations historiques et un recentrage de plus en plus important de l'organisation sur ses implantations dans le secteur public : 5^e et 6^e fédérations en 1991, la Santé et les Services publics – fédération qui regroupe les agents des collectivités territoriales – constituent en 2023 les deux principales forces organisées de la CGT. Mais c'est plus généralement l'ensemble du syndicalisme qui a reflué sur la période récente. Les chiffres sont éloquentes : si 37 % des établissements du secteur privé de plus de dix salarié·es comptaient un délégué syndical en 2017, ce chiffre a chuté à 32 % en 2023 (DARES, 2025b). Ce reflux s'articule, en toute logique, avec des difficultés croissantes pour mobiliser les salarié·es, perceptibles notamment au travers du déclin de la conflictualité gréviste. En ce sens, la faiblesse des niveaux de grèves observés en 2023 ne constitue que le prolongement d'une tendance à la baisse engagée à la fin des années 1970 et qui affecte désormais l'ensemble des secteurs d'activité, fonction publique comprise. La conflictualité du travail ne disparaît certes pas, elle se recompose sous des formes plus discrètes et moins coûteuses (Blavier, Haute & Pénissat, 2020). Il n'empêche : ces évolutions mettent en lumière les difficultés croissantes rencontrées par les représentant·es syndicaux·ales pour mobiliser leurs collègues, que ce soit lors de conflits locaux ou à l'occasion de mobilisations interprofessionnelles.

C'est en ayant à l'esprit cet état de désorganisation avancée du monde du travail que l'on peut d'ailleurs comprendre les recompositions plus générales de la protestation sociale en France. Depuis une dizaine d'années, le pays a connu un cycle de mobilisations sociales quasi-continues : mouvement contre la loi Travail (« et son monde ») en 2016, grève des cheminots contre la réforme ferroviaire au printemps 2018, mobilisation étudiante contre Parcoursup et Gilets Jaunes en 2018-2019, mobilisations sans précédent dans la santé et luttes contre les réformes des retraites à l'hiver 2019-2020 puis en 2023, révoltes dans les quartiers populaires suite à la mort du jeune Nahel tué par la police, etc. Au-delà de la colère sociale et d'une volonté de résister aux politiques néolibérales qu'elles traduisent, ces protestations témoignent aussi par leur diversité de l'affaiblissement structurel du syndicalisme, qui ne fixe plus à lui seul le rythme des grandes mobilisations sociales. Il existe aujourd'hui de larges pans du monde du travail que le syndicalisme n'organise pas ou plus. Les Gilets jaunes en sont une parfaite

illustration : les études sociologiques sur le sujet soulignent une prédominance parmi les personnes mobilisées de secteurs et de travailleur·es très peu organisés par les syndicats (ouvriers de petites et moyennes entreprises, employées des services à la personne, petits artisans, personnes éloignées de l'emploi, etc.)... et qui, tout naturellement, se mobilisent alors selon des modalités qui s'écartent du répertoire syndical habituel (Collectif d'enquête sur les Gilets jaunes, 2019).

2. Réinterroger les conditions organisationnelles d'un syndicalisme offensif

Au regard de ce morcellement du salariat et des entraves à l'action collective qui en découlent, des débats sur la structuration et les pratiques organisationnelles ont émergé à la CGT depuis de nombreuses années⁸. Dans le courant des années 1990, l'organisation engage notamment un *aggiornamento* : elle s'interroge à la fois sur ses contenus doctrinaux et ses pratiques militantes, dans un contexte de crise et de déclin du PCF dont elle souhaite s'autonomiser. Alors que sa principale opposante, la CFDT, semble trouver la parade à la chute de ses effectifs grâce aux efforts fournis en matière de syndicalisation (Guillaume, Pochic, 2009), la CGT entend trouver à son tour un nouvel élan afin d'enrayer son déclin, en se déployant dans des fractions du salariat où elle est peu présente et en repensant son mode de fonctionnement interne. Lors du 47^e congrès, en 2003, une « Charte de la vie syndicale » est adoptée. Envisagée comme « un moment fondateur d'une nouvelle conception de la vie syndicale » (Piotet, 2009, p. 20), elle repose plus particulièrement sur deux piliers, censés concourir au renforcement et à la démocratisation de l'organisation : d'une part, le réinvestissement du travail de syndicalisation ; d'autre part, la valorisation de la figure du syndiqué, en mettant l'accent sur son intégration et sur sa participation accrue à la vie de l'organisation. Dans ce sillage, un « plan national de syndicalisation » est lancé en 2004 pour renforcer les implantations de la CGT dans le secteur privé, notamment parmi les salarié·es des PME/TPE, avec l'objectif affiché de parvenir au million d'adhérent·es. Cette priorité donnée à la syndicalisation sera d'ailleurs réaffirmée lors des congrès confédéraux ultérieurs. Dans le même temps, dans l'esprit de la Charte de la vie syndicale, l'adhésion n'est plus envisagée comme une fin en soi : il s'agit de permettre aux syndiqué·es d'être « acteurs, auteurs et décideurs de leurs revendications », par le biais de

⁸ Dans un contexte d'amorce du mouvement de désyndicalisation, une première contribution notable sur le sujet est le rapport rédigé en 1980 par Michel Warcholak, secrétaire à l'organisation, sur l'évolution des structures de la CGT, cf. « Les structures confédérales, projet soumis à la discussion des organisations confédérées », *Le Peuple*, n° 1089, août 1980.

l'information et de la formation syndicale et d'une implication accrue dans les prises de décisions, *via* un bon fonctionnement démocratique à tous les étages (tenue régulière de congrès, d'AG de syndiqué·es, etc.). Cette promotion du « syndiqué-acteur » sera de nouveau formalisée dix ans plus tard lors du congrès de Toulouse (2013), avec l'adoption de « règles de vie » annexées aux statuts confédéraux de la CGT : « en adhérant, chaque syndiqué acquiert le droit de participer à la vie démocratique et collective des organisations auxquelles il devient affilié⁹ ». Enfin, ces réflexions sur le développement de l'adhésion et la démocratie syndicale s'articulent aussi à des débats autour des modes de structuration. Quelques années après l'adoption de la « Charte de la vie syndicale », une « commission ad hoc », à la demande de Bernard Thibaut en vue du 49^e congrès confédéral (2009), formule une série de préconisations pour faire évoluer les structures de la CGT, avec toujours en ligne de mire l'objectif de s'adapter aux transformations du salariat et de satisfaire à « l'impératif de participation » de chaque syndiqué·e¹⁰. Ces préconisations sont variées : diversifier les types de syndicats pour pallier aux limites du syndicat d'entreprise et faire face à l'éclatement du salariat généré par l'essor de la sous-traitance ; revoir le périmètre et les moyens attribués aux structures interprofessionnelles, et notamment à des UL « dont le maintien [pour certaines] ne se justifie que par la force des habitudes car l'activité économique s'est déplacée et leur mission réduite à celle d'une amicale » ; ouvrir un chantier de réaménagement de « champs fédéraux [datant] d'un temps révolu et d'une organisation industrielle bouleversée », etc.

Pourtant, près de deux décennies plus tard, on peut raisonnablement s'interroger sur la portée effective de ces préconisations. En dépit des intentions affichées et des résolutions votées, le nombre de fédérations professionnelles a très peu baissé (28 à ce jour), avec des effectifs syndiqué·es qui varient encore aujourd'hui de plusieurs dizaines de milliers à quelques centaines, au point qu'un tiers des fédérations représente aujourd'hui 3,7 % seulement des adhérent·es. En matière de syndicalisation, les mots d'ordre confédéraux sont peu appropriés par les équipes de terrain : le travail conjoint entre structures interprofessionnelles et fédérations envisagé lors des congrès est resté à l'état d'ébauche dans de nombreux endroits, tandis que les campagnes menées reposent moins sur des outils et des dispositifs spécifiques et durables que sur des formes de « bricolage ». De même, des expérimentations de nouveaux modes d'organisation, qui revisitent le champ de syndicalisation et s'écartent du modèle canonique du

⁹ Cette annexe est accessible en ligne sur le site de la confédération : <https://www.cgt.fr/statuts>

¹⁰ Le texte intégral du rapport de cette commission est accessible en ligne : <https://www.syndicalistes.org/evolution-des-structures-de-la-cgt-le-rapport-de-la-commission-ad-hoc>

syndicat d'entreprise (syndicats de site, de zone, local, départemental, etc.), ont certes été menées, mais sans que cela ne s'accompagne d'une « véritable systématisation de ces expériences ni d'une politique volontariste pilotée par la confédération avec des moyens spécifiques » (Bérout, 2009, p. 132). Les raisons de cette inertie organisationnelle sont plurielles. Une partie de l'explication réside dans la structuration même de la CGT, décrite par Françoise Piotet comme relevant d'une « anarchie (plus ou moins) organisée » (2009) : au nom du fédéralisme qui est au cœur de la matrice cégétiste, chaque organisation (fédérations, unions départementales, syndicats) entend disposer d'une autonomie d'action importante et décider, par rapport aux décisions de congrès, de « prendre ce qui lui convient et [délaissé] le reste » (Pernot, 2022, p. 165). Mais des éléments sont aussi sans doute à rechercher du côté de la faiblesse des moyens engagés pour faire évoluer les pratiques et les modes d'organisation. Réalisé en 2023 à la demande de la nouvelle direction confédérale, l'audit interne de l'Espace « Vie Syndicale » (EVS) – l'outil confédéral chargé de mettre en œuvre les politiques de « vie syndicale » – dressait à ce propos des conclusions sans concessions : fonctionnement en silos, isolement vis-à-vis de la direction confédérale, faiblesse des moyens et du portage politique, suivi et accompagnement défaillant des organisations territoriales et professionnelles.

Quoiqu'il en soit, les traductions de cette inertie sont bien palpables. En premier lieu, l'incapacité de la CGT à adapter ses structures prive aujourd'hui un nombre important de syndiqué·es des possibilités de participer à la vie de l'organisation, faute de structure adéquate pour les accueillir. Alors que le 49^e congrès (2009) se fixait l'objectif de la disparition de ces syndiqué·es dits « isolé·es » – « pas un syndiqué sans syndicat ! » –, leur poids n'a cessé d'augmenter, tant numériquement que proportionnellement, au point qu'ils et elles représentent aujourd'hui 15,6 % des adhérent·es, soit plus de 94 000 personnes (un pourcentage qui serait plus élevé encore si l'on rapporte ce chiffre aux seul·es syndiqué·es actifs·ves). Cette situation entre en contradiction avec le principe démocratique du syndiqué « acteur et décideur » et encourage la reproduction, voire l'approfondissement, d'une logique délégataire : au cours des dernières décennies, l'implication des syndiqué·es dans la vie syndicale – toutes organisations confondues – n'a en effet eu de cesse de décliner : alors que la proportion de salarié·es syndiqué·es qui se déclarent engagé·es dans leur organisation s'élevait à 50 % en 1980, elle n'était plus que de 30 % en 2013 (DARES, 2017). Dans le même temps, ce phénomène des « isolé·es » alimente le « panier percé » : en 2023, la CGT a certes attiré plus de 53 000 nouveaux et nouvelles syndiquées, mais en a perdu dans le même temps près de 42 000. Dans la plupart des territoires étudiés au cours de cette recherche, les effectifs syndiqués ont

stagné, voire reculé, entre 2021 et 2023. L'ampleur de ces flux engendre une forme de turnover accéléré des effectifs : toujours selon les données produites par l'EVS, 37,2 % des syndiqué·es d'aujourd'hui ont moins de 5 ans d'ancienneté à la CGT ! Et sur le moyen terme, le renversement de tendance est encore loin d'être certain : le regain sensible des effectifs d'adhésion observé en 2023 a permis à la CGT de repasser au-dessus de la barre des 600 000 adhérent·es (603 800), mais il ne doit pas occulter le fait que le nombre de syndiqué·es reste très en-deçà du pic qu'avait atteint la reprise de la syndicalisation au tout début des années 2010 (695 000 en 2012).

Cette recherche part ainsi d'un parti pris, déjà énoncé par d'autres : à l'heure du néolibéralisme triomphant, le renouvellement des pratiques et des formes organisationnelles de la CGT constitue un enjeu décisif pour « recréer des identités et des communautés d'action collective » au sein d'un monde du travail toujours plus éclaté (Pernot, 2022, p. 106). Pourtant, force est de constater que dans les débats internes sur le redéploiement d'un syndicalisme « de lutte » (dans le sens d'un syndicalisme qui se confronte et cherche à rompre avec les politiques et les institutions néolibérales), le regard et les critiques se portent moins souvent sur les difficultés à faire évoluer les cadres d'organisation et d'engagement que sur les différents mécanismes qui participent d'une « disqualification du travail du conflit » (Yon, 2024, p. 149). Cette grille de lecture est particulièrement prégnante dans les discours qui, à chaque mouvement social, ne manquent pas de pointer du doigt l'insuffisante « radicalité » de la direction confédérale et/ou de l'intersyndicale nationale, qui feraient obstacle au développement des mobilisations et notamment de grèves reconductibles¹¹. Mais elle transparaît également dans les discours – davantage ancrés dans une analyse des transformations des formes d'engagement – qui ciblent la professionnalisation du travail syndical induite par les évolutions du cadre des relations professionnelles. Ces dernières années, les politiques de promotion du « dialogue social » ont en effet largement encouragé une redéfinition des rôles syndicaux, dans le sens d'une conversion des délégué·es en professionnels de la représentation et de la négociation, affairés à des tâches de gestion et d'analyse juridique et économique (Giraud, 2025). Les chiffres disponibles à ce sujet sont d'ailleurs éloquentes : entre 2017 et 2023, la part des représentant·es du personnel déclarant consacrer « beaucoup ou presque tout [leur] temps » à la négociation

¹¹ Ces critiques reposent sur une vision binaire et réifiée des organisations syndicales, selon laquelle les « bases » offensives seraient entravées par des « directions » bureaucratisées et soucieuses de préserver leurs propres intérêts matériels. Une telle vision ignore les mécanismes d'attribution des mandats et de prise de décision en vigueur dans une organisation comme la CGT, marquée par l'héritage du fédéralisme et à ce titre relativement a-hiérarchiques. On pourra ici se référer à une contribution récente de Julien Louis sur le site *Syndicalistes !* : « Mais qui déclenchera la grève générale ? », 05/10/2025 (<https://www.syndicalistes.org/mais-qui-declenchera-la-greve-generale>).

collective d'entreprise est passée de 26 à 34 % (DARES, 2025c). Au sein de la CGT, nombreuses sont les voix qui appellent à résister à cette évolution et qui alertent sur le fait qu'elle contribue à éloigner les délégué·es de leur base sociale, à faire obstacle à une pratique syndicale de proximité et à empêcher, *in fine*, le déploiement du syndicalisme militant et combatif dont l'organisation se revendique.

Ces enjeux sont bien sûr de première importance. Il n'empêche qu'un tel cadrage produit aussi des effets d'invisibilisation : les conditions de possibilité de ce syndicalisme offensif sont moins souvent appréhendées en relation à l'extension des « déserts syndicaux », à l'inadaptation des structures de l'organisation ou aux défaillances de la « démocratie » syndicale ; ou, pour le dire en un mot et dans le langage de la CGT, en lien avec les problèmes de « vie syndicale ». Le fait que les modes de structuration et de fonctionnement interne soient rarement envisagés comme un facteur explicatif central des difficultés rencontrées dans la construction du rapport de force suggère ainsi que la CGT « reste fondamentalement ancrée dans une conception très avant-gardiste de l'engagement et de la lutte syndicale » (Giraud, Yon, 2023, p. 61), dans laquelle l'organisation des luttes s'appuie prioritairement sur quelques secteurs « stratégiques » – décisifs notamment pour la circulation des biens ou des personnes (l'énergie, le transport) – qui permettraient d'entraîner l'ensemble du salariat. Une telle grille de lecture peut pourtant être questionnée. Tout d'abord, parce qu'elle centre l'attention sur des secteurs qui ne représentent plus qu'une fraction du salariat : les ouvriers des raffineries ne sont que quelques milliers, les cheminots environ 300 000, etc. Mais aussi, et surtout, car elle reconduit, comme l'enseignent les perspectives féministes sur la grève, une vision androcentrée du salariat qui invisibilise le potentiel de blocage économique de tout un ensemble de secteurs d'activité largement féminisés comme les services à la personne, le médico-social ou la grande distribution (Gallot, Delage, 2024)... et dont l'organisation apparaît dès lors comme un relatif « non-problème » syndical (Bérout, 2013).

Ces différents éléments conduisent à esquisser une hypothèse générale, autour de laquelle s'est structurée cette recherche : celle d'une faible valorisation et d'un relatif délaissement, au sein de la CGT, des tâches et des activités qui visent à produire, recréer et entretenir les collectifs qui supportent l'action syndicale, et qui conditionnent *in fine* ses possibilités de succès (Yon, 2024). Dans cette perspective, nous proposons, dans le cadre de ce rapport, de centrer le regard sur l'étude des conditions proprement *organisationnelles* d'un syndicalisme « de lutte », en s'intéressant aux activités et aux pratiques qui relèvent de la « vie syndicale » dans une diversité d'organisations de la CGT. Ce faisant, la recherche entend interroger les manières avec

lesquelles la CGT parvient, ou non, à offrir des cadres d'organisation et d'expression aux différentes composantes du salariat et à la diversité des adhérent·es qu'elle rassemble. Conduite par une équipe de treize chercheuses et chercheurs entre mai 2024 et décembre 2025, cette recherche s'est plus précisément structurée autour d'un double axe de réflexion, qui place le regard au croisement des organisations et des individus et qui permet d'étudier de près la (re)production des collectifs militants. Quelles sont les pratiques et les dispositifs mis en œuvre par les différentes organisations de la CGT pour recruter, intégrer, faire participer les nouveaux et nouvelles adhérentes, et *in fine* assurer le bon fonctionnement de la démocratie syndicale ? Dans le même temps, qui sont les nouveaux et nouvelles syndiqué·es et sous quelles conditions parviennent-ils et elles à trouver leur place dans la CGT et à s'ajuster aux façons de militer qui y sont valorisées ?

3. Le dispositif d'enquête

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons principalement déployé l'enquête à partir des structures locales et interprofessionnelles que sont les Unions départementales (UD) et les Unions locales (UL). Le choix de cette stratégie d'enquête, dont découlent inévitablement des angles morts (en premier lieu, on se penche peu sur les activités des fédérations ou sur celles des organisations dites « spécifiques », comme l'UGICT ou l'USR), obéit à deux raisons principales. Il découle, pour partie, des conditions mêmes de la recherche. Au regard du temps (18 mois) et des moyens disponibles (ayant permis le recrutement d'une collègue post-doctorante, Anais Bonnano, pour une durée de 7 mois), le choix de réaliser des enquêtes de proximité, ajustées aux lieux de résidence et/ou de travail des enquêteuses et des enquêteurs, majoritairement situé·es hors de la région parisienne, s'est imposé comme le plus adapté. Dans le même temps, l'entrée par les UD et les UL est vite apparue comme pertinente tant ces structures constituent un poste d'observation privilégié pour étudier le déploiement et la mise en œuvre des différentes politiques cégétistes en matière d'animation de la vie syndicale. Si ces structures (et en premier lieu les UD) disposent, comme toutes les organisations de la CGT, d'une autonomie importante dans la définition de leurs orientations et l'organisation de leur activité, elles ont historiquement été pensées et investies comme des relais de la politique confédérale, avec laquelle elles apparaissent souvent plus en prise que des fédérations qui « jouissent de leur entière liberté d'action, de leur pleine autonomie et décident de toute action

qu'elles jugent utile »¹². Ces structures rassemblent en effet des cadres syndicaux qui se rejoignent par un attachement particulier à la dimension confédérale et interprofessionnelle du syndicalisme (Berthonneau, 2017). On peut dès lors supposer que cet attachement les porte à partager un certain souci de la pérennité de l'organisation – et donc des conditions de sa reproduction – et à se faire, peut-être plus que d'autres structures cégétistes, mais selon des configurations et des intensités variables, les relais des mots d'ordres confédéraux. Du reste, les militant·es des UD, et plus encore des UL, constituent des témoins privilégiés du décalage entre les structures de la CGT et le salariat réellement existant. Ils et elles sont en effet en première ligne dans l'accueil, et parfois le recrutement, de salarié·es qui ne disposent pas de représentation syndicale dans leur établissement : en 2023, près de 80 % des adhérent·es « isolé·es » de la CGT sont affiliés à une UL. Auprès de ces adhérent·es, les militants et les militantes de ces structures jouent un rôle central, selon les statuts comme dans la pratique, dans l'accompagnement et la transmission de compétences pratiques, juridiques et/ou techniques et dans la création et le développement de nouvelles bases syndicales (Biaggi, 2020).

L'enquête s'est déployée, selon des degrés divers, dans dix départements : l'Ain (01), l'Hérault (34), l'Ille-et-Vilaine (35), la Meurthe-et-Moselle (54), le Nord (59), le Rhône (69), Paris (75), les Vosges (88), l'Essonne (91) et la Seine-Saint-Denis (93). Ce dispositif empirique présente l'intérêt d'embrasser une diversité de configurations organisationnelles et socio-économiques, qui permettent de saisir la variété des pratiques organisationnelles en matière de « vie syndicale », mais aussi des manières avec lesquelles les nouveaux et nouvelles syndiqués, en fonction de leurs trajectoires et leurs propriétés sociales, parviennent à s'ajuster aux schémas d'organisation et d'engagement proposés par la CGT. Les départements enquêtés se distinguent en effet fortement du point de vue de la structuration syndicale et du nombre de syndiqué·es : certains réunissent tout au plus quelques milliers d'adhérent·es (4 600 dans l'Ain, selon les données du Cogitiel), quand d'autres en rassemblent plusieurs dizaines de milliers (Paris arrivant en tête avec ses plus de 36 000 syndiqué·es pour 200 syndicats). D'une UD à l'autre, l'asymétrie en termes de moyens est dès lors particulièrement palpable : les plus modestes d'entre elles disposent souvent de moyens limités – un ou deux permanents tout au plus –, quand d'autres bénéficient de véritables équipes, composées de permanent·es, de salarié·es, de bénévoles et de Commissions exécutives (CE) conséquentes (plusieurs dizaines de membres). La diversité des situations est encore plus frappante à partir du moment où l'on descend au

¹² Michel Warcholak, « Les structures confédérales, projet soumis à la discussion des organisations confédérées », *op. cit.*, p. 9 ; cité dans (Pernot, 2022, p. 165).

niveau des UL : alors que certaines regroupent plusieurs milliers de syndiqué·es, comptent plusieurs permanent·es et jouent presque le rôle d' « UD bis », d'autres ne vivent qu'au travers de permanences juridiques ponctuelles, regroupent majoritairement des « isolé·es » et sont très peu investies par les syndicats de leur territoire. Par-delà la variété des configurations syndicales, les territoires étudiés se différencient également par leur tissu économique et la structuration socio-professionnelle de l'emploi. Quand certains territoires comptent une (très) nette surreprésentation de cadres parmi la population active (à Paris, dans le Rhône), d'autres se caractérisent par un salariat plus populaire et une présence plus nombreuse d'ouvriers·ères et d'employé·es (en Seine-Saint-Denis, par exemple). Ces variations se retrouvent sur le plan des secteurs d'activité : l'industrie est très inégalement représentée d'un territoire à l'autre (8,6 % des emplois dans l'Essonne, 23,6 % dans l'Ain)¹³, de même que le commerce, les transports et les services (70,2 % des emplois à Paris, 39,5 % dans l'Ain).

Signe des attentes politiques entourant l'étude, l'enquête a bénéficié du soutien plein et entier des responsables locaux·ales et nationaux·ales de la CGT, qui nous ont laissé une grande liberté dans la conduite de la recherche, tout en facilitant l'accès à certains interlocuteurs·ices et terrains d'enquête. Cet appui organisationnel a permis la mise en place d'un dispositif d'enquête mixte. En premier lieu, l'enquête repose sur un important volet qualitatif, qui a principalement consisté dans la réalisation de 102 entretiens, auprès de trois grands types d'acteurs : des responsables d'UD et d'UL (secrétaires généraux·ales, secrétaires à la « vie syndicale », secrétaires de sections « multipro », etc.), des responsables de syndicats aux périmètres variés (syndicats d'entreprise, de site, départementaux, etc.) et des néo-syndiqué·es appartenant à différents secteurs professionnels (enseignement, santé, sociétés d'étude, énergie, fonction publique, cheminots, logistique, commerce, etc.). Au gré des possibilités d'enquête, des observations ont aussi été menées en complément des entretiens : congrès, assemblées générales ou commissions exécutives d'UL ou d'UD, réunions et webinaires d'accueil de néo-syndiqué·es, temps dédiés à la syndicalisation et au renforcement de l'organisation, sociabilités plus informelles dans telle ou telle structure, etc. En second lieu, l'enquête a aussi comporté un volet quantitatif, avec l'élaboration puis la passation, début 2025, d'un questionnaire auprès des nouveaux et nouvelles syndiqués (2022-2024) relevant de plusieurs départements concernés par l'enquête qualitative. Ce questionnaire se composait de 56 questions sur le profil des syndiqué·es, les circonstances de leur adhésion, leur participation et engagement dans la CGT

¹³ Les chiffres indiqués sont issus des données du recensement de l'Insee (2021).

ainsi que sur leurs attentes vis-à-vis de l'organisation. Il a reçu 3 631 réponses – dont 1 871 retenues pour l'exploration statistique – qui permettent de nourrir les analyses de plusieurs des chapitres de ce rapport. Enfin, des matériaux empiriques recueillis lors d'enquêtes précédentes ou parallèles à cette recherche, ont aussi ponctuellement été mobilisés, notamment dans les deux derniers chapitres monographiques du rapport.

Si la dispersion géographique des membres de l'équipe a conduit à l'autonomisation de petits groupes d'enquêteurs et d'enquêtrices, il a été rapidement convenu que l'analyse de ce matériau empirique ne se ferait pas en silos. De ce point de vue, la mise en place d'un espace numérique partagé, la rédaction de synthèses des entretiens réalisés et de notes intermédiaires ainsi que la tenue régulière de réunions d'équipes bi-mensuelles à Montreuil, au siège de la CGT, ont facilité la circulation et l'appropriation des données recueillies, la confrontation entre les différents terrains et la production d'analyses transversales.

4. Plan et contenu du rapport

Le premier chapitre examine ce que recouvre empiriquement la notion de « vie syndicale » dans les représentations et les pratiques militantes des différentes structures dans lesquelles elle est animée et déployée. Il est en effet difficile d'identifier une définition officielle de la vie syndicale, qui renvoie à une palette de dimensions et de missions très différentes : pratiques de syndicalisation, structuration organisationnelle, gestion administrative et financière, entretien d'une convivialité, respect de la démocratie syndicale. Dès lors, si le sujet est investi par de nombreuses organisations de la CGT, les militantes et les militants parlent-ils toujours de la même chose ? Existe-t-il différentes définitions, acceptions, de la vie syndicale ? L'analyse des usages et des appropriations localisées de la vie syndicale, dans les différentes bases territoriales et interprofessionnelles où nous avons enquêté, montre qu'il est difficile pour les équipes militantes d'assurer de front l'ensemble de ces missions, du fait d'une pénurie de moyens militants, d'une valorisation inégale de ces tâches au sein de la CGT, mais aussi de difficultés organisationnelles à faire évoluer les structures de la CGT à l'aune des transformations des mondes du travail.

Le second chapitre règle la focale sur les sociabilités organisationnelles et les façons dont elles permettent l'inclusion, ou au contraire, la mise à distance des nouveaux et nouvelles syndiqué·es. Il montre notamment combien l'intégration de ces dernier·es est parfois freinée par l'existence de formes d'entre-soi militants, souvent involontaires, mais qui produisent des effets d'exclusion basés sur l'âge, le genre ou encore le degré très inégal de politisation au sein

de l'organisation. Il revient aussi sur les tentatives organisationnelles pour y trouver une parade. Pour certain·es responsables de syndicats, faire vivre une « bonne » vie syndicale passe par la mise en œuvre de pratiques de convivialité inclusives, mais aussi par une atténuation des pratiques et des logiques de fonctionnement qui peuvent se révéler excluantes. Ceci conduit parfois ces militant·es à contourner ou à minimiser certaines normes cégétistes, soit autant d'adaptations pensées comme de petits ajustements au service d'une intégration efficace et réussie des nouveaux et nouvelles syndiqués.

S'appuyant centralement sur l'exploitation du questionnaire, le troisième chapitre met en évidence cinq configurations d'adhésions, qui correspondent à des syndiqué·es aux profils sociaux et professionnels distincts, et qui posent chacune des enjeux spécifiques en matière d'animation de la vie syndicale : les « activistes », les « généralistes », les « distanciés », les « empêchés » et les « délégataires ». Cette typologie ne doit pas conduire à retenir une image « figée » d'une CGT « en silos », dans laquelle les nouveaux et nouvelles adhérentes se répartiraient en différents groupes cloisonnés, mais elle invite en revanche à interroger la capacité, pour la CGT, à proposer des cadres d'engagement adaptés à des individus qui n'ont pas tous et toutes les mêmes attentes, motivations et contraintes à l'heure de sauter le pas de l'adhésion.

Le quatrième chapitre prolonge ces réflexions en s'intéressant, à partir de données principalement qualitatives, à la manière dont ces néo-syndiqué·es s'intègrent (ou non) et sont intégré·es (ou non) dans l'organisation. Adhérer à la CGT ne préjuge en effet pas des possibilités d'y militer de manière effective. D'abord, parce que certains néo-syndiqué·es, du fait de contraintes professionnelles ou biographiques, y sont très peu disposé·es. Mais aussi parce qu'en dépit du désir d'implication que peuvent exprimer certains d'entre eux et elles, il n'est pas toujours simple de trouver un cadre adapté. C'est tout particulièrement le cas pour des syndiqué·es qui évoluent dans des secteurs d'activité où les implantations syndicales sont rares. Le chapitre revient sur les obstacles à l'intégration de ces syndiqué·es « isolé·es », en montrant que les formes d'engagement proposées par la CGT apparaissent désajustées pour un nombre significatif d'entre eux et elles : soit parce que celles-ci sont très peu lisibles, soit parce qu'elles ne correspondent pas aux attentes qu'ils et elles s'en font au regard de leurs trajectoires sociales et militantes antérieures, soit parce qu'elles leur sont tout simplement inaccessibles, au regard de leurs contraintes biographiques et professionnelles.

Le cinquième chapitre explore quant à lui les manières avec lesquelles différentes organisations de la CGT cherchent à faire évoluer les structures syndicales face aux transformations des

entreprises et du salariat et aux problématiques d'intégration des syndiqué·es « isolé·es ». Que se passe-t-il quand ces dernier·ères sont rassemblé·es dans un syndicat multiprofessionnel ? Qu'advient-il également de celles et ceux qui acceptent de prendre un mandat dans une section, un syndicat ou une entreprise, mais se retrouvent à l'exercer de manière solitaire ? Les syndicats professionnels constitués sur la base d'un territoire donné (local, départemental) permettent-ils de surmonter ces difficultés et à quelles conditions ? L'objectif du chapitre est de revenir sur différentes expérimentations organisationnelles afin non pas de chercher la « bonne solution » ou la « bonne forme » syndicale – qui aurait vocation à se substituer aux autres – mais de se demander comment ces expérimentations permettent ou non de sortir les syndiqué·es de l'isolement et de les impliquer progressivement dans la vie syndicale.

À partir d'un travail de terrain mené auprès d'adhérent·es d'un syndicat départemental de l'Éducation Nationale (SDEN), le sixième chapitre analyse comment la CGT Educ'action s'emploie à favoriser l'intégration des syndiqué·es. À l'appui d'entretiens avec deux de ses cadres dirigeants, il est d'abord montré que le SDEN fait face à l'isolement de ses adhérent·es dans les établissements scolaires. Pour cela, le syndicat met en place une division du travail qui permet aux secrétaires de sections d'établissement d'y jouer pleinement leur rôle, mais aussi propose aux adhérent·es une offre syndicale qui vise à pallier la faible présence de la CGT dans les établissements. Puis, à partir d'une série d'entretiens menés auprès de personnels enseignants récemment syndiqué·es à la CGT, nous montrons que la manière dont ils se saisissent de l'offre syndicale départementale dépend de la présence d'une section CGT dans leur établissement, mais aussi de la nature des attentes qu'ils et elles formulent à l'égard de leur syndicalisation et des dispositions qu'ils et elles ont intériorisées.

Le septième et dernier chapitre analyse la trajectoire collective d'un petit groupe de jeunes salarié·es du commerce ayant trouvé dans la création d'une section syndicale de la CGT un moyen de prolonger un engagement collectif né dans le mouvement de protestation contre la réforme des retraites. En s'intéressant aux trajectoires individuelles de ces militant·es et au contexte professionnel dans lequel ils et elles évoluent, le chapitre s'interroge sur la façon dont des jeunes salarié·es peuvent faire leur place au sein de la CGT et façonner le syndicalisme à leur image. Il offre aussi un éclairage circonstancié sur les catégories de néo-syndiqué·es identifiées au chapitre 3, en montrant notamment que les « activistes » et les « généralistes » ne désignent pas nécessairement des profils opposés de syndicalistes mais peuvent aussi constituer les deux facettes d'un même engagement.

Chapitre 1. La « vie syndicale » : genèse, actualité et usages d'une catégorie cégétiste

Dans les termes des responsables syndicaux·ales croisé·es au cours de l'enquête, l'objectif d'accueillir et d'intégrer les nouveaux et nouvelles entrantes constitue le plus souvent un enjeu bien identifié, rassemblé derrière une ambition plus large : celle de veiller au bon fonctionnement de la « vie syndicale ». On l'a vu en introduction : la vie syndicale ne constitue pas une catégorie nouvelle à la CGT. Formalisée au début des années 2000, elle renvoie à la fois à la préoccupation de redéployer la CGT dans des secteurs qu'elle organise peu et au souci d'approfondir le fonctionnement démocratique de l'organisation, pour permettre à chaque syndiqué·e de s'impliquer dans la vie de la CGT. La promotion du « syndiqué-acteur-décideur » passe alors par la mise en place d'une fonction d'animateur·ice à la vie syndicale qui entend renouveler la fonction de « secrétaire à l'organisation », jugée « vieillotte » et trop associée à des pratiques partisans de promotion militante. Dans un contexte de prise de distance avec le Parti communiste français (PCF), l'enjeu est de renforcer l'autonomie organisationnelle et politique de la CGT alors que la formation des cadres et leur progression au sein des structures syndicales étaient auparavant opérées en relation étroite avec le PCF. Gérard Billon, qui est lui-même un pur produit du syndicalisme communiste, accède à la tête du nouvel Espace « vie syndicale » (EVS) de la confédération avec cet objectif en ligne de mire : il fallait que la CGT « se recrée une culture authentiquement syndicale » (entretien, décembre 2023). Alors qu'il avait été auparavant nommé par l'ancien secrétaire général de la CGT, Louis Viannet, au poste de responsable d'un nouveau secteur chargé de la « conquête des forces nouvelles », il est particulièrement attentif aux initiatives susceptibles de faire évoluer les pratiques organisationnelles, y compris celles venues d'ailleurs. C'est ce qui le conduit notamment à confier en 2004 la responsabilité d'un pôle « organisation et développement » au sein de l'EVS à Patrick Brody, venu de la CFDT. Si ce dernier a quitté la CFDT sur des désaccords d'orientation, emmenant avec lui l'écrasante majorité des adhérent·es du syndicat du commerce parisien dont il était le secrétaire général, Patrick Brody a toujours soutenu la politique de « resyndicalisation » engagée par la centrale cégétiste au début des années 1980, avec des succès notables dans son secteur professionnel. Au sein de la CGT, cependant, ses initiatives n'ont selon lui pas reçu l'écho espéré : « j'ai fait comme j'ai voulu dans mon coin, sans lien avec la direction confédérale : ça a produit ici ou là des résultats très satisfaisants, mais c'était non-identifié, ce n'était pas vraiment la politique de la CGT ».

La sociologue Françoise Piotet soulignait déjà, il y a une quinzaine d'années, l'ambivalence fondatrice de la notion de « vie syndicale », perceptible dès sa formalisation dans une Charte éponyme au 47^e congrès en 2003, qui devait « faciliter l'innovation sans imposer de modèle, propos[er] un droit à la formation et à l'information sans en faire un impératif » (Piotet, 2009, p. 16). Loin d'aller de soi dans une organisation marquée par l'héritage du fédéralisme, l'appropriation de ce référentiel de la « vie syndicale » par les organisations de la CGT est d'autant moins évidente que le pilotage et les moyens confédéraux mis en œuvre pour cette politique semblent avoir connu, avec le temps, des fortunes diverses. Dans les années 2010, l'EVS rencontre ainsi des difficultés croissantes qui poussent la nouvelle direction confédérale, dans la foulée du congrès confédéral de 2023, à commanditer un audit interne, réalisé par trois cadres de l'organisation, dont deux anciens responsables de l'EVS, Gérard Billon et Patrick Brody. Manque de moyens, manque de formations, de relais, de sens politique, etc. : le document confirme le sous-investissement général de la CGT dans la conquête de nouvelles adhésions.

Dans ces conditions, comment se décline la « vie syndicale » dans les structures chargées de la développer ? Quelle place occupent la syndicalisation et l'accueil des nouveaux adhérent·es en son sein ? Ce premier chapitre interroge les significations et les modalités concrètes prises par l'animation de la vie syndicale en différents endroits de la Confédération. Il examine ce que recouvre empiriquement la notion de « vie syndicale » dans les représentations et les pratiques militantes des structures dans lesquelles elle est animée et déployée. Il montre, *in fine*, combien la notion, régulièrement convoquée, fait en réalité l'objet de définitions et d'appropriations plurielles et apparaît diluée au gré des circonstances. Le chapitre est structuré en deux temps : nous nous arrêtons d'abord sur les différentes dimensions que recouvre cette catégorie labile qu'est la « vie syndicale », puis nous revenons en détail sur les syndicalistes de la CGT chargé·es de l'animer, en montrant que ce mandat fait l'objet d'investissements militants divers.

1. Une « vie syndicale » en manque de reconnaissance matérielle et symbolique

Des structures interprofessionnelles en souffrance

Cette étude fait le choix d'interroger la vie syndicale en conduisant l'enquête à partir des structures locales et interprofessionnelles que sont les Unions départementales (UD) et les Unions locales (UL) de la CGT. L'hypothèse est bien que celles-ci se trouvent en première ligne pour déployer et promouvoir localement les différentes politiques cégétistes de vie syndicale.

Or, ces structures interprofessionnelles sont pour un grand nombre d'entre elles en souffrance. Ce constat n'est pas neuf : en 2019, le document d'orientation adopté au Congrès de Dijon déplorait déjà la « carence des syndicats dans les unions locales » et l'écart existant entre « nos ambitions et la réalité » de l'activité des UL¹⁴. Pour rendre compte de cette situation, revenons à grands traits sur les processus socio-économiques ayant conduit à cette dégradation de « l'interpro » dans la CGT.

Depuis la fin des années 1970, l'économie et le marché du travail ont connu des changements majeurs. Aux grandes industries rassemblant des milliers de salarié·es sur un même site ont succédé désormais des entreprises de services de taille plus modeste, sans même parler de l'explosion des micro-entreprises : selon la DARES, les Très Petites Entreprises (TPE) en France emploient 3,6 millions de salarié·es en 2022, soit 18 % de l'emploi salarié privé ; un quart de ces effectifs relèvent de TPE comptant moins de 3 salarié·es¹⁵. La privatisation de grandes entreprises d'État, l'ouverture à la concurrence de certains services publics et le développement de la sous-traitance ont contribué à ce phénomène, notamment par le découpage d'un ensemble d'activités en une myriade de filiales.

Désormais, les travailleuses et les travailleurs qui sont rassemblé·es sur un même lieu de travail sont loin d'avoir toujours les mêmes conditions de travail, ni le même employeur, en raison de la multiplication des statuts d'emploi, du développement du recours à l'intérim et des rapports de sous-traitance. Ils et elles ont en outre plus de chances de ne pas vivre dans le même quartier que leurs collègues de travail. Entre 1999 et 2019, la distance médiane domicile-travail a globalement augmenté de 5,5 à 7,8 kilomètres et atteint même 22 kilomètres en région parisienne¹⁶. Dans le même temps, le télétravail s'est largement étendu au sein de la population active, en particulier depuis le Covid : les salarié·es en télétravail au moins une fois par mois n'étaient que 4 % avant 2020, ils et elles sont désormais près du quart (22 %), avec une surreprésentation des cadres dans cette population¹⁷. Les salarié·es présent·es sur leur territoire de vie se trouvent donc à la fois éloigné·es de leurs collègues de travail sans gagner en proximité avec d'autres syndiqué·es proches de ce lieu de vie, l'affiliation se faisant théoriquement en

¹⁴ « 2019 : au-delà du syndicat ? – Décongeler les structures de la CGT #7 », *Syndicalistes !*, 03/10/2025, URL : <https://www.syndicalistes.org/2019-au-dela-du-syndicat-decongeler-les-structures-de-la-cgt-7>

¹⁵ « L'emploi dans les très petites entreprises en 2022 », *DARES*, 16/01/2024, URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/emploi-dans-les-tres-petites-entreprises-en-2022>

¹⁶ « Le trajet médian domicile-travail augmente de moitié en vingt ans pour les habitants du rural », *Insee Première*, 25/05/2023, URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7622203#graphique-figure4>

¹⁷ « Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises », *Insee Analyses*, 05/03/2025, URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375>

fonction de l'adresse de son employeur et non de son lieu effectif d'activité. Cette situation conduit parfois à des situations complexes qui mettent à rude épreuve les néo-syndiqué·es et les équipes locales chargées de les affecter dans le « bon » syndicat¹⁸.

En plus de ces transformations substantielles de l'économie, le syndicalisme a été confronté à d'importants changements en matière de démocratie sociale. Après la transformation des règles de représentativité intervenues en 2008 (Bérout, Yon, 2009), les ordonnances « Macron » (2017) ont impacté considérablement le fonctionnement des organisations syndicales. Véritable restructuration silencieuse, la fusion de l'ensemble des anciennes instances représentatives du personnel en une seule et unique instance, le Comité Social et Économique (CSE), a conduit à un affaiblissement historique des moyens des syndicats. Selon un rapport récent de la DARES, le nombre de mandats exercés a chuté de 14 % dans les dernières années, et ce en dépit d'une hausse du nombre des salarié·es¹⁹. Dans un quart des établissements, le crédit d'heures de délégation est inférieur au temps effectivement consacré par les élu·es pour défendre et représenter leurs collègues. Or, les représentant·es du personnel qui rencontrent le plus ces difficultés se concentrent au sein des établissements de petites tailles, particulièrement présents dans les territoires étudiés. De plus, loin de simplifier le travail des élus du personnel, la création des CSE a au contraire conduit à une dégradation substantielle des conditions d'exercice des mandats. La part des élu·es considérant passer beaucoup de temps en réunion a bondi de 31 % à 59 % entre 2017 et 2023²⁰. Ces derniers·ères, souvent débordé·es par des missions toujours plus prenantes, peinent à assurer leur mission de défense des intérêts du personnel au sein de CSE aux périmètres parfois très larges et éloignés des salarié·es.

Les secteurs interprofessionnels sont fortement impactés par ces deux grands chambardements économiques et législatifs. Le morcellement du salariat sur les territoires a conduit à une atomisation de collectifs de salarié·es qui pouvaient jadis se retrouver à la fois dans et en dehors de l'entreprise sur un même territoire (Mischi, 2016). Les salarié·es apparaissent plus isolé·es et plus volatiles, le territoire étant désormais de moins en moins un endroit de rencontres de salarié·es d'une même entreprise. En Seine-Saint-Denis par exemple, autrefois emblème de la banlieue rouge, toutes les grandes entreprises de production ont disparu, notamment dans

¹⁸ « Le parcours du combattant du nouvel adhérent », *Syndicalistes !*, 15/05/2024, URL : <https://www.syndicalistes.org/le-parcours-du-combattant-du-nouvel-adherent>

¹⁹ « Les représentants du personnel : quels profils pour quelles fonctions ? », *DARES Analyses*, 03/09/2025, URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-representants-du-personnel-quels-profils-pour-quelles-fonctions>

²⁰ *Ibid.*

l'automobile. À l'exception de quelques grands sites comme Saint-Ouen, Saint-Denis, Roissy²¹, le territoire est désormais très majoritairement fréquenté par des salarié·es de TPE : près de 70 % des entreprises embauchent en effet moins de 10 salarié·es, 13 % n'en ont même aucun. Dans ce contexte, il est souvent difficile de réunir des salarié·es d'un même territoire, comme en témoigne le secrétaire d'une UL du département (93) :

« Nous, sur [le territoire de l'UL], on a deux gros syndicats : les cheminots et les territoriaux. Ensuite on est sur des structures moyennes, voire très petites. Autant avant, le syndicat de la métallurgie lui était un gros syndicat et faisait partie des gros syndicats de la ville parce qu'historiquement il y avait beaucoup de boîtes des métaux. Mais le salariat a changé, les entreprises sont parties et on est plus aujourd'hui sur du service ou de la petite, voire très petite entreprise. Sur [le territoire de l'UL], si on enlève la mairie, les services publics au sens large, la plus grosse boîte, c'est la maison de retraite, qui est derrière la mairie, qui compte 150 salariés. Donc on n'a vraiment plus de grosse boîte telle quelle. Et encore, même aujourd'hui, la maison de retraite n'est plus une entité à elle seule, elle fait partie d'un groupe rattaché sur Paris, etc. Mais on a un *gap* énorme entre la mairie, la SNCF et la première entreprise privée sur le territoire. »

Bien sûr, certaines structures territoriales de la CGT parviennent parfois à composer avec ce nouveau salariat. Mais il s'agit le plus souvent des UL disposant encore de moyens syndicaux importants. En effet, à la difficulté de rencontrer et d'organiser les salarié·es atomisé·es sur un territoire donné s'ajoute une raréfaction substantielle des moyens syndicaux mis à la disposition des structures interprofessionnelles par les syndicats. La baisse du nombre de mandats syndicaux, consécutive à la disparition de grandes entreprises – comme l'évoque dans l'extrait précédent le secrétaire d'une UL – a considérablement réduit les moyens de mener à bien les missions des organisations interprofessionnelles. La mise en place des CSE a aggravé cette situation : face à la suppression de nombreux mandats, nombre de syndicats et de fédérations tendent à se replier sur l'action professionnelle et renoncent à céder une partie de leurs ressources aux unions locales ou départementales. Résultat : dans les UL dont le territoire ne compte pas de grandes entreprises, c'est un fonctionnement erratique qui prédomine, porté à bout de bras par des retraité·es ou des agent·es de la fonction publique, qui sont le plus souvent les seul·es à disposer encore de moyens syndicaux importants et qui vivent à proximité de leur lieu d'activité professionnelle.

Cette situation a été identifiée à de nombreuses reprises au cours de notre enquête par des équipes syndicales d'UL, qui déploraient le sous-investissement des syndicats de leur périmètre dans « l'interpro » et le repli sur l'activité en entreprise. Ces discours sont particulièrement

²¹ Sur l'Union locale CGT de Roissy et ses efforts pour structurer une activité syndicale commune sur le territoire de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle, voir l'étude de Guillaume Troussset (2016).

visibles dans les plus petites UL, comme le suggère ici Christine, secrétaire depuis dix ans d'une UL rurale de 150 syndiqué·es environ :

« Souvent ils vont s'investir dans leur boîte, les délégués syndicaux. Ils s'investissent dans leur boîte et ils ne veulent pas entendre parler du reste. Ils ne voient pas que c'est un ensemble. Donc c'est compliqué parce qu'il y a des gens qui sont très bien, très performants au niveau de leur boîte mais qui n'ont jamais mis les pieds ici [à l'UL]. Ils ne veulent pas faire partager leur savoir. C'est dommage. » (Christine, octobre 2024)

Il serait toutefois réducteur de penser que les plus grosses UL dans les grands centres urbains sont épargnées par le désinvestissement des syndicats dans « l'interpro ». Là encore, plusieurs dirigeant·es d'UL interrogé·es déplorent cet état de fait. C'est le cas par exemple de cette secrétaire d'une UL comptant plus de 1200 syndiqué·es, située au cœur d'une métropole :

« La CGT elle est plus, c'est comme si on n'était plus qu'un... Alors, un outil, on veut être l'outil des salariés, mais c'est le syndicat qui doit être l'outil des salariés, c'est pas l'UL qui doit être l'outil des syndicats. L'UL, c'est le lieu des syndicats, c'est le lieu où on devrait organiser tout ça. En fait, ça s'est perdu : [les syndicats] savent pas à quoi on sert, ils viennent pas échanger avec nous, ils discutent pas. [...] Enfin, ils ne connaissent pas la CGT, ils ne connaissent pas... Et même s'ils ont sans doute les valeurs de base, de lutte contre les discriminations, je ne sais pas quoi, mais l'organisation et le travail confédéral, ça leur passe au-dessus de la tête. » (Charlotte, novembre 2024)

Les structures interprofessionnelle en première ligne pour animer la vie syndicale sont souvent en difficulté, faute de moyens suffisants et d'investissement des syndicats, le tout dans un contexte de profondes mutations socio-productives et de restructurations multiples du droit du travail. À ces difficultés s'ajoute un enjeu supplémentaire, propre à la CGT : la « vie syndicale » est une catégorie labile, dont le sens n'est pas stabilisé.

La « vie syndicale » : une catégorie fourre-tout

Dans l'esprit confédéral, la « vie syndicale » englobe des significations très différentes et des missions très larges. Le caractère très englobant de cette catégorie cégétiste tient d'abord à ce qu'il n'en existe aucune définition formelle bien délimitée dans les statuts confédéraux. Cette définition se lit davantage « en creux » dans différents textes de la confédération, dans la « Charte de la vie syndicale » (2003) ou encore dans les « règles de vie » annexées aux statuts lors du Congrès de Toulouse (2013). L'expression même de « vie syndicale » n'est d'ailleurs pas entièrement stabilisée à la CGT. Certain·es militant·es préfèrent encore parler de « politique d'orga », d'autres utilisent plutôt l'expression « qualité de vie syndicale », avec son acronyme « QVS ». De la même façon, les mandats dédiés à cette activité peuvent prendre différents noms : animateur·ice à la vie syndicale (AVS), secrétaire à la vie syndicale, secrétaire à l'orga...

Et surtout, dans bon nombre de petits et moyens syndicats, et parfois dans des gros, la vie syndicale n'existe tout simplement pas, au sens où une fonction spécialement dédiée à l'entretien du collectif n'apparaît pas dans les organigrammes. Si l'on étudie les discours et documents confédéraux, par exemple ceux du CCN ou de la CEC, le sens de la notion ne transparaît pas non plus de façon évidente, car la vie syndicale est mobilisée dans des circonstances très diverses. Cette catégorie est ainsi mise en avant à la fois comme un problème – lorsqu'elle est défaillante – et comme la solution à de nombreux enjeux cruciaux pour la CGT : la construction du rapport de force, la syndicalisation et le développement de nouvelles bases, l'audience électorale, les conflits internes et la prise de décision démocratique, ou même encore les finances de l'organisation...

Un point de départ de cette recherche est donc le constat paradoxal d'une notion à la fois très centrale et très actuelle dans les débats de la CGT, mais dans le même temps très équivoque, avec des sens et des acceptations diverses en fonction des contextes et des militant·es qui s'en saisissent. Sans prendre parti pour telle ou telle définition de la vie syndicale, il s'agit plutôt d'essayer de documenter les usages concrets, en actes, de ce que recouvre concrètement cette catégorie dans les pratiques cégétistes et dans le sens que lui donnent les membres de l'organisation. On peut au moins distinguer trois ensembles de tâches, présentées de manière distincte pour la clarté du propos, mais qui dans la pratique ne sont ni limitatives ni exclusives les unes des autres.

Premièrement, la vie syndicale renvoie un ensemble de tâches relatives à la syndicalisation et au renforcement de l'organisation : élaboration de campagnes de syndicalisation, signature de protocoles d'accord préélectorales (PAP) et constitution de listes syndicales dans les entreprises où la CGT n'est pas implantée ou ne dispose que d'une section, organisation de « déploiements » dans l'espace public (tractages, collages, événements publics revendicatifs ou festifs). Deuxièmement, la vie syndicale inclut un ensemble de tâches liées à l'accueil des nouveaux et nouvelles syndiquées, à leur prise en charge dans leur organisation, et à leur bonne intégration : suivi des adhésions, exploitation des données pour établir les « états d'organisation », réception des adhésions en ligne redirigées par la confédération, gestion de Cogitiel et de Cogetise, organisation de réunions ou de webinaires d'accueil, diffusion de l'offre de formation, invitations à des moments de convivialité, etc. Troisièmement enfin, la vie syndicale rassemble également des tâches d'animation et de suivi du fonctionnement des syndicats et sections implantées sur un périmètre donné. Outre l'accompagnement des processus de création et de structuration des nouvelles bases, ou encore l'animation de syndicats

« multiprofessionnels » regroupant des syndiqué·es « isolé·es » (voir le chapitre 5 de ce rapport), il s’agit de réaliser un travail de veille et de suivi du bon fonctionnement de la démocratie syndicale parmi les bases locales. Ce bon fonctionnement se matérialise par le rappel de règles plus ou moins connues et plus ou moins contraignantes. Celles-ci sont relatives à la bonne rédaction des statuts, à leur conformité dans les pratiques des syndicats : tenue régulière des congrès, des AG de syndiqué·es, élection et réunions régulières d’une commission exécutive, publication annuelle des comptes du syndicat, reversement des cotisations ou encore désignation d’un bureau avec des mandats attribués (secrétaire, trésorier·ère, etc.).

L’ampleur et la diversité de ces tâches, aux yeux des responsables confédéraux·ales, explique qu’en dépit des incitations confédérales à désigner des responsables dédié·es (appelé·es officiellement AVS) dans toutes les structures, l’animation de la « vie syndicale » s’appréhende de façon collective. En entretien, Valérie Lamoot, co-coordinatrice de l’EVS depuis 2023, souligne : « il faut insister sur le fait que tout seul, tu ne feras pas tout ça. Ce n’est pas possible. Il y a trop de charge de travail, [l’enjeu] c’est comment tu t’entoures, comment tu réfléchis à construire un collectif de vie syndicale autour de toi, que tu animes ». De fait, au niveau des structures interprofessionnelles locales les plus dotées en effectifs et en moyens humains, notamment dans les UD ou dans les grosses UL, les tâches relevant de la « vie syndicale » sont rarement le fait d’une personne seule mais sont diluées dans toute une série de mandats syndicaux plus ou moins formalisés et occupés par différent·es militant·es. Au cours de l’enquête, nous avons ainsi croisé des dirigeant·es d’UD qui incluaient dans la catégorie de vie syndicale une multitude de sous-champs et de missions, assumées par plusieurs permanent·es s’appuyant à leur tour sur différents collectifs : « communication », « élections professionnelles », « déploiement », « structuration », « collectif orga », « formation », etc.

Dans certaines grosses UD, l’animation de la vie syndicale est la plupart du temps confiée à des militants et des militantes qui disposent d’un mandat explicitement dédié, secondées par d’autres militant·es comme les trésoriers·ères (pour la partie gestion des adhésions) ou les secrétaires ou secrétaires adjoint·es des organisations (pour la partie animation collective, renforcement et syndicalisation et suivi des syndicats du ressort). Outre les appétences et les compétences des un·es et des autres, il faut enfin souligner que toutes ces tâches de la vie syndicale ne sont pas également valorisées, mais révèlent aussi des hiérarchies au sein de la CGT. Ainsi, la relecture pointilleuse des statuts, la gestion fastidieuse des adhésions en ligne, ou l’alimentation méthodique du Cogitiel semblent davantage déléguées à des militant·es faisant office de « petites mains » de la vie syndicale ; à l’inverse, le travail de visite aux

syndicats, la création de nouvelles bases, ou la représentation de l'UL ou de l'UD dans des congrès syndicaux semblent bien plus valorisés et pris en charge par des militant·es plus capé·es. Il n'est d'ailleurs par rare qu'une partie des tâches relatives à la vie syndicale soit prise en charge dans les UL ou UD par des salariées administratives – ce sont le plus souvent des femmes – plutôt que par des militant·es mandaté·es à cet effet.

Une vie syndicale souvent lacunaire

Manque de moyens, définition très large et équivoque : au sein de la CGT, l'animation de la vie syndicale bénéficie de conditions peu favorables pour parvenir à accomplir la palette des missions fixées. Au cours de l'enquête, la plupart des enquêté·es ont ainsi pointé du doigt la difficulté à assumer l'ensemble des tâches relevant de la vie syndicale. C'est le cas par exemple de celles qui touchent à l'état de la syndicalisation, comme le note un responsable d'UD : « avoir hebdomadairement un point orga, savoir précisément chaque mois où on en était, à combien de syndiqué·es et où, etc. : ça, aujourd'hui, malheureusement, ça n'existe pas dans beaucoup d'endroits ». Comme toute donnée, celles sur l'état de la syndicalisation nécessitent des conditions de collecte qui sont de moins en moins réunies dans de nombreux territoires : dans la multitude de tâches à gérer, les UL comme les syndicats n'ont plus forcément le temps de tenir à jour leur état d'organisation et/ou de les transmettre dans des délais réguliers. Dans une UL importante de 3 000 syndiqué·es et 200 bases, la militante salariée depuis 2020 pour assumer à la fois le travail administratif et l'accueil de première ligne des salarié·es et syndiqué·es pare au plus pressé en s'appuyant sur un fichier Excel de sa confection, faute de disposer des données dans Cogitiel : « il n'y avait plus de saisie depuis 2018 [...] parce qu'il devait y avoir un changement de logiciel et qu'il n'est jamais arrivé. Sauf que, du coup, moi, j'ai dit, il n'y a pas marqué La Poste, je ne rattrape pas des années de retard comme ça. C'est pas possible » (Christiane, avril 2024). Par endroits, certains rechignent aussi à les transmettre, craignant des formes d'ingérence dans la gestion de leur organisation. Plus fondamentalement, au regard des difficultés des structures interprofessionnelles évoquées plus haut, l'animation de la vie syndicale se télescope bien souvent avec une multitude de tâches et de sollicitations en tout genre : suivi et organisation des campagnes pour les élections professionnelles, participation aux instances confédérales, organisation et animation des mobilisations confédérales, représentation de la CGT à des rassemblements ou piquets de grève, animation de formations, etc. « Malheureusement, on réagit beaucoup à l'actualité et aux urgences », résume un responsable d'UD. Dans ce contexte, c'est alors souvent le ou la secrétaire générale et son adjoint·e, voire également le ou la trésorière, qui assument ces tâches conjointement à

d'autres. En somme, l'animation syndicale, y compris chez ceux et celles qui disposent d'un mandat dédié, n'est jamais exercée de façon exclusive. Responsable de la vie syndicale dans une grande UD, dont il est salarié à plein temps, Loïc indique par exemple :

« Ce que je vais faire dans la journée, je suis beaucoup l'interlocuteur des syndicats. Du coup on est un peu la vitrine de l'organisation en interne on va dire, le secrétaire général aussi mais [il n'est] pas aussi accessible donc je suis beaucoup l'interlocuteur des syndicats quand ils ont une question, quelle qu'elle soit, qu'il faut rediriger, etc., machin, je deviens leur interlocuteur de manière un peu forcée, même si je pense que c'est pas nécessaire quand c'est sur des sujets de statut, de vie démocratique, parce que ça on ne peut pas transiger avec ça, de cotisation, voilà... je peux aussi intervenir sur le revendicatif, toujours en lien avec le bureau de l'UD bien sûr, il y a des questions derrière d'élections professionnelles, on n'a personne qui est vraiment en charge du suivi des élections pro donc, de fait c'est moi. À la fois sur chaque cycle électoral, les 3-4 ans à venir, mais aussi au quotidien, les protocoles électoraux par exemple les invitations c'est [une salariée de l'UD] à l'accueil qui les reçoit mais je pense que ça c'était pas fait avant. » (Loïc, juillet 2024)

Dans certains cas, la Vie syndicale ne fait pas l'objet d'une prise en charge identifiée et clairement structurée dans l'organisation. C'est le cas d'une Union départementale rencontrée où une personne est certes en charge de la vie syndicale mais dispose seulement d'une demi-journée par semaine pour s'y consacrer. Dans ce contexte, sa tâche principale est de gérer le Cogitiel et les nouvelles adhésions afin de renvoyer les nouveaux et nouvelles arrivantes à la CGT vers leur syndicat de rattachement, lorsqu'il existe, et en parallèle, de mettre en place un cadre commun aux structures du département pour gérer ces nouvelles adhésions. Les autres tâches pouvant relever la vie syndicale sont réparties, bon an mal an, entre les différents membres de l'UD (formations, relation avec les syndicats, gestion des conflits internes, du bon fonctionnement de l'orga, etc.), mais sans que cela ne fasse l'objet d'une politique concertée et cohérente, qualifiée comme telle.

L'accueil le plus souvent très favorable que nous avons reçu de la part des responsables de la vie syndicale dans les structures interprofessionnelles est un bon révélateur du manque de temps et de ressources disponibles pour se consacrer exclusivement aux tâches relevant de la vie syndicale. Ces responsables syndicaux·ales ont souvent exprimé leurs attentes vis-à-vis de la recherche, celles d'apporter un retour « critique » et « d'amener des billes » sur des problèmes d'organisation dont ils et elles sont bien conscientes, mais pour lesquels ils et elles n'ont pas le temps de faire le bilan, au-delà d'analyses chiffrées sur les niveaux de syndicalisation et leurs évolutions) : « pourquoi les gens adhèrent ? Pourquoi ils partent ? Clairement, ce sont des bilans qu'on n'a pas le temps de faire », concède un responsable d'UD.

Dans les plus petites structures, notamment dans un grand nombre d'UL, l'animation de la « vie syndicale » semble tout simplement peu praticable, au regard de la pénurie de ressources militantes et du manque de savoirs techniques et gestionnaires nécessaires. Un responsable à la vie syndicale d'une UD dressait à ce sujet un constat sans appel : « ça n'existe pas, non, les responsables orga dans les UL. Quand on a un secrétaire, on est content ». Dans de nombreux syndicats et petites UL ou UD, là où la réalité de la structure repose sur les épaules de quelques personnes, parfois d'une seule, les moyens manquent et la vie syndicale n'est pas tant une catégorie organisant l'activité des militant·es qu'une interrogation existentielle : est-ce que la structure vit ou non ? Si l'on prend les petites UL, la vie syndicale va souvent se réduire à l'ouverture ponctuelle de permanences juridiques ouvertes aux salarié·es du territoire. La vie de l'UL se résume alors à sa fonction de structure de première ligne pour accueillir les salarié·es des TPE du territoire qui ont des plaintes à faire valoir. Interrogé sur l'évolution de la syndicalisation dans son périmètre, ce secrétaire d'une UL de 2 000 syndiqué·es d'une commune populaire de 150 000 habitant·es répond sur un autre plan :

« On ne s'en rend pas bien compte de la montée des syndiqués. C'est parce qu'on a tous les jours un bon nombre de salariés qui viennent. Et en fait, ça ne baisse jamais. Et c'est, on va dire, une présence permanente, en tout cas, une visite permanente des salariés. Donc, il faut juste regarder les chiffres. Ce qu'on ne fait pas tout le temps, mais on ne s'en rend pas bien compte parce que l'activité est vraiment en continu. **[Q : Sur le mode des salariés qui ont un problème ?]** C'est beaucoup plus sur le conseil et l'accompagnement sur des situations juridiques ou des entretiens préalables... » (Karim, secrétaire d'UL, février 2025)

Dans ces conditions, il n'est pas rare que des militant·es chevronné·es endossent un rôle de « pompier de service ». Dans un des territoires étudiés, les réunions d'accueil des nouveaux et nouvelles syndiqués – relancées à la suite de la mobilisation contre la réforme des retraites – comme l'animation de la section « multipro » de la principale UL du département sont par exemple largement portées par les responsables à la vie syndicale de l'UD. Ailleurs, c'est la gestion des adhésions et le remplissage du Cogitiel de petites sections syndicales qui sont pris en charge par des structures plus dotées en moyens. L'ancien secrétaire d'une UL de 1 300 membres avait, par exemple, systématisé cette pratique, défendant l'utilité d'une délégation essentielle selon lui pour garantir l'implication des structures les moins dotées :

« On pourrait très bien organiser ce qu'on avait essayé de faire à [ville de l'UL], c'est-à-dire que les sections syndicales, tout leur argent, on le met de côté. Donc, chaque section syndicale avait son compte. Tout ce qu'ils versaient, ça rentrait dans leur compte. Et ils avaient droit à cette somme-là. Et c'était géré par l'union locale. Il est où le problème ? Moi, à mon avis, elle a un problème avec ça, la CGT, parce qu'à vouloir faire du syndicat, quand vous êtes 5-6, vous n'allez pas faire une assemblée générale, désigner un secrétaire, un trésorier, et puis passer toutes les fins de mois à faire les virements pour faire le prélèvement de tous les syndiqués ? Et donc, qu'est-ce que vous faites ? Vous venez à l'UL,

l'UL gère ça, et vous, vous vous concentrez sur votre activité syndicale. Moi je trouve ça intelligent » (Jacques, octobre 2024)

Ce militant, désormais investi dans une autre UL beaucoup plus petite, évoque même la possibilité pour la structure gestionnaire de prélever 2 ou 3 % à la section dont elle gère les cotisations, pour « frais de gestion ». Si cette position est marginale dans les entretiens, elle trouve un écho dans le fait que certain·es secrétaires de petits syndicats ne voient pas d'intérêt propre en tant que structure à la gestion autonome des adhésions, perçue comme une charge administrative dont ils et elles cherchent à se débarrasser (cf. chapitre 4 du rapport).

Il serait toutefois exagéré de conclure que le déficit de reconnaissance de la vie syndicale découle exclusivement de la labilité de la notion et de la faiblesse des moyens disponibles. « Il y a toujours moins de monde pour s'occuper de questions d'orga que pour monter sur les barricades » : à l'image de la formule de ce responsable d'UD, l'enquête conduit aussi à mettre au jour la valeur symbolique très inégale de ces tâches dans la division sociale du travail syndical à la CGT, par rapport à d'autres scènes d'engagement jugées plus nobles, comme la table de négociation, le piquet de grève ou la tribune de meeting (Yon, 2024).

Pour ne prendre qu'un exemple croisé au cours de l'enquête, prenons le cas d'un syndicat CGT de la métallurgie, implanté dans un établissement de plusieurs milliers de salarié·es. Dans ce syndicat qui dispose de nombreux moyens (heures de délégation, locaux spacieux, finances conséquentes), toutes les dimensions de la vie syndicale ne sont pas délaissées : le bureau du syndicat se réunit chaque semaine, la commission exécutive toutes les trois semaines, les AG des syndiqué·es deux fois par an, avec un congrès tenu de manière régulière. En revanche, la syndicalisation ne semble pas faire l'objet d'une attention particulière. Lorsque nous rencontrons le secrétaire général du syndicat, détaché à plein temps de son activité, nos questions sur la politique de syndicalisation tombent à plat : celui-ci est très satisfait d'avoir trois voix pour un syndiqué dans le premier collège et rappelle que son taux de syndicalisation – le syndicat compte environ 150 syndiqué·es – est nettement supérieur à la moyenne du privé. La syndicalisation se fait ainsi surtout au fil de l'eau, sans être pensée comme une tâche spécifique et autonome à investir, souvent réalisée suite à l'accompagnement de salarié·es en difficulté. L'important pour ce syndicat, c'est d'abord et avant tout faire de bons scores aux élections professionnelles. Syndiquer davantage ne semble pas nécessaire aux yeux de ce dirigeant, car son syndicat ne manque ni de militant·es prêt·es à prendre des responsabilités ou des mandats dans les instances représentatives du personnel (IRP), ni de moyens financiers. La

vie syndicale au sens de politique de syndicalisation semble donc totalement négligée, malgré des moyens suffisants pour l'investir.

Cet exemple est d'ailleurs révélateur d'une tendance plus générale observée au cours de l'enquête : la question de la syndicalisation apparaît souvent comme un sujet secondaire, voire parfois incongru. Bien sûr, il nous a été possible de repérer des initiatives ponctuelles, à l'image des campagnes mises en place par l'UGICT lors de la Fête de l'Humanité en 2024 puis en 2025. Mais dans la plupart des structures, aucun travail de syndicalisation formalisé n'est réalisé. Les tâches se limitent le plus souvent au transfert des adhésions reçues par l'UD ou par la fédération, ou à la syndicalisation de personnes aidées lors d'une permanence juridique ; « deux syndiqués qui viennent nous voir, ça devient un ciblage », résume un animateur à la vie syndicale d'une UD. Outre la faiblesse des moyens, l'absence de véritables campagnes formalisées de syndicalisation tient aussi à la prudence et à la circonspection que suscite parfois ce type d'initiatives. Pour un certain nombre de militant·es, l'adhésion ne doit pas être proposée, encore moins dans le cadre d'un service rendu à des salarié·es, comme si proposer de rejoindre la CGT tendait à salir une aide qui se présente le plus souvent sous les traits du désintéressement et de la vocation militante. « On n'est pas là pour faire des cartes » nous a-t-on régulièrement énoncé, souvent dans une comparaison péjorative avec la CFDT, dont l'investissement sur cet enjeu est ancien et bien connu (Guillaume, Pochic, 2009).

Encadré - Les cadres à la CGT, parent pauvre de la vie syndicale ?

Au cours de cette recherche, la syndicalisation et l'organisation des salarié·es ICTAM (Ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise) n'ont pas été l'objet d'investigations systématiques. Il faut souligner que cette thématique a été peu mise en avant par les syndicalistes rencontré·es au cours de nos terrains d'enquête. Ceci témoigne sans doute de la difficulté des syndicalistes cégétistes à faire des ICTAM une priorité de la vie syndicale.

Au sein de la CGT, l'enjeu des ICTAM ne semble au centre de l'attention que périodiquement, en particulier lorsque des résultats aux élections professionnelles mettent en avant la faiblesse des scores réalisés par la CGT dans le collège 3. Le cas d'EDF est à cet égard emblématique : bastion historique de la CGT, celle-ci a cédé sa première place à la CFE-CGC en novembre 2023 (33 % contre 30 % des voix). De même, le souci confédéral envers les ICTAM semble particulièrement vif à l'issue du 4^e cycle de représentativité : la faible implantation de la CGT chez les ICTAM est analysée comme l'une des principales causes de sa non-progression aux élections professionnelles²². Les collèges 2 et 3 représentent en effet 23 et 20 % des inscrits au cycle 4. Par ailleurs, ces collèges comptent

²² CGT, « Représentativité : des chantiers à ouvrir d'urgence pour renforcer la démocratie sociale », 08/04/25 ; UGICT, *Bilan d'activité*, 2025, p. 59.

davantage de votant·es (65 % pour le collège 2, 62 % pour le collège 3, contre 53 % pour le collège 1 où la CGT réalise ses meilleurs scores)²³.

En termes de structuration, les syndicats UGICT constitués de manière autonome représentent moins d'1 % de la totalité des syndicats CGT²⁴, et seules 11 fédérations se sont dotées d'une Union fédérale des ingénieurs, cadres et techniciens (UFICT)²⁵. L'UGICT s'appuie également sur des commissions départementales dans le cadre des UD. Qualifiées de « fer de lance du déploiement spécifique en territoires²⁶ », six nouvelles commissions ont vu le jour depuis 2021 : en Loire-Atlantique, dans les Hauts-de-France, dans le Rhône, en Ille-et-Vilaine, à Paris, dans les Hauts-de-Seine-, et dans les Alpes Maritimes. Cette impulsion masque cependant des difficultés de fonctionnement dont nous souhaitons ici rendre compte à partir du cas d'un responsable d'une commission départementale UGICT interrogé au cours de cette recherche.

Âgé d'une cinquantaine d'années, François travaille comme cadre dans un grand groupe industriel et est syndiqué à la CGT depuis le début des années 2000. Outre la responsabilité de la commission départementale UGICT (ce qui fait de lui un membre invité permanent du bureau de son UD), il est également secrétaire adjoint de son syndicat, membre de la CE de son UL et de l'UGICT. Il exerce enfin des responsabilités au niveau de son UFICT. Au cours de l'entretien, celui-ci se dit à plusieurs reprises convaincu de la nécessité de développer le syndicalisme « spécifique » au sein de la CGT, à destination des cadres :

« Aux dernières élections, on s'est pris une raclée. La CFE-CGC, elle se régale. Et moi, ce que je disais [au secrétaire général d'une fédération], il faut absolument qu'en termes d'affichage, on porte l'UFICT, pour bien dire aux cadres, « mais à nous aussi, on sait s'occuper de vos spécificités ». Sinon, la CFE-CGC, elle arrive et dit, « mais c'est moi le syndicat de cadres, vous n'avez rien à faire ailleurs, c'est moi ». Voilà. Donc, c'est important de porter l'UGICT et l'UFICT, justement, pour que les cadres aient conscience que la CGT se penche sur leurs spécificités, leurs problématiques, etc. » (François, octobre 2024)

On pourrait penser que cette conviction bénéficie d'un terreau favorable : la commission départementale UGICT dont François a la responsabilité rayonne en effet sur un département structuré par une grande métropole qui concentre de nombreux emplois de cadres. L'UD recense par ailleurs plus de 3000 cadres syndiqué·es à la CGT dans le département, et soutient politiquement l'activité de la commission départementale en ayant validé sa feuille de route. Celle-ci se décline notamment en une cartographie des entreprises alentours comptant beaucoup de cadres mais où la CGT est absente, ceci afin d'organiser des déploiements et de susciter des candidatures pour constituer des listes dans le collège 3 aux élections professionnelles.

²³ Chiffres présentés par l'Espace vie syndicale de la confédération en juin 2025 à la CEC.

²⁴ UGICT, *Bilan d'activité*, 2025, p. 60.

²⁵ <https://ugictcgt.fr/branches/>

²⁶ UGICT, *Bilan d'activité*, 2025, p. 64.

Malgré ces conditions a priori propices à l'activité syndicale des ICTAM, tout au long de l'entretien, François insiste fortement sur les difficultés d'animer une vie syndicale à destination des cadres sur le territoire. Cette difficulté tient à l'indifférence, plus ou moins bienveillante²⁷, dont l'UGICT fait l'objet : « Alors, moi, je me suis rendu compte d'une chose. C'est qu'à la CGT, quand on dit qu'on est à l'UFICT ou à l'UGICT, quand on parle, si moi je parle de l'UGICT ou de l'UFICT, personne n'en a rien à foutre ». Cette indifférence se traduit par une très faible implication des syndicats CGT dans la commission départementale UGICT. Par conséquent, François est en réalité le seul militant à faire vivre cette structure, qui est une coquille vide ou presque, ce dont il a conscience et déplore (« je suis l'UGICT ») :

« La commission départementale de l'UGICT, là justement on essaie de la redynamiser. On avait fait une première tentative avec une camarade et en fait les réunions qu'on faisait de la commission départementale, c'était des réunions de discussion. Nous, chacun parlait un petit peu de ce qui vivait dans sa boîte, mais il n'y avait aucune action derrière. Donc, à un moment, on a arrêté ça. On s'est dit, maintenant, par contre, on se rend disponible pour donner des coups de main à droite ou à gauche. Mais bon, ma collègue, elle s'occupe de la formation à l'Union départementale. Donc, c'est difficile pour elle de m'accompagner si je vais là ou là. Et ça fait que je me retrouve un peu tout seul. En fait, voilà, je suis l'UGICT. Voilà, donc, non mais c'est vraiment pas du nombrilisme, mais c'est une situation qui est chiante, parce que justement, il faut trouver un moyen de créer un collectif qui se dynamise, où on s'entraide, etc. Sinon, c'est décourageant. » (François, novembre 2024)

La solitude ressentie par François est confortée par le nombre de syndiqué·es ICTAM à la CGT. En effet, si le nombre d'adhérent·es à l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (UGICT) est en augmentation (86 485 affilié·es en 2023, soit une hausse de 9 000 en deux ans, le plus haut niveau jamais atteint par l'UGICT²⁸), seuls 15 % des syndiqué·es sont des ICTAM en 2023, alors que ces catégories professionnelles représentent 51 % des salarié·es en France.

2. La variété des logiques d'engagement dans la vie syndicale

Dans un tel contexte, où les moyens manquent et où l'acceptation de « vie syndicale » est loin d'être stabilisée et uniformément partagée, ses usages et appropriations localisées sont très variées.

²⁷ « Et un historique, moi au début, en tant que régional, quand j'allais voir certains représentants de syndicats, c'était « UFICT ta mère », j'étais reçu comme ça. » (François, novembre 2024).

²⁸ UGICT, *Bilan d'activité*, 2025, p. 58. Ce chiffre est à prendre avec prudence compte tenu des usages syndicaux très divers de Cogitiel. Ce chiffre masque par ailleurs le fait que les fédérations comptant le plus de « cadres » en 2023 sont la FERC (12 627) et Santé & Action sociale (13 380), c'est-à-dire les enseignant·es et les infirmières.

Un cadrage de la vie syndicale sous l'angle du service et du soin

L'UL constitue souvent la première porte à laquelle les salarié·es frappent lorsqu'ils et elles rencontrent des difficultés sur leur lieu de travail. Les situations qui se présentent aux militantes et aux militants qui les accueillent sont donc souvent les mêmes : non-respect du contrat de travail, heures de travail non rémunérées, sanctions abusives, etc... Dans ce cadre, les militant·es qui animent les UL sont souvent poussé·es à déployer un travail d'empathie et d'écoute à l'égard de salarié·es qu'ils et elles reçoivent. Ce travail peut être appréhendé à travers la notion de *care* (Berthonneau, 2020), qui constitue également un prisme utile pour saisir les rôles syndicaux à travers lesquels des syndicalistes investissent la vie syndicale. En l'espèce, ce sont le plus souvent des femmes qui investissent cette posture, liée à des dispositions socialement construites comme féminines (empathie, écoute, disponibilité, dévouement, capacité à compatir, etc.).

C'est le cas, par exemple, de Céline, animatrice à la vie syndicale dans une UD. Depuis plusieurs mois, cette militante de la fonction publique territoriale, longtemps agente territoriale des écoles maternelles (ATSEM) d'une grande ville, s'est lancée dans un suivi des quelques centaines de syndicats que compte le département, dans la perspective du prochain congrès. Grâce à ce « travail de fourmi », elle cherche à actualiser les informations sur chaque syndicat (identité du secrétaire général, mise à jour des statuts, etc.), à inciter les responsables de syndicat à bien mettre en œuvre la « vie syndicale » dans leur organisation (organisation d'un congrès, consultation des adhérent·es, etc.), mais aussi à nouer des contacts, à écouter les difficultés des unes et des autres et à tisser du lien social au sein de l'organisation. Elle résume cela d'une formule : « la vie syndicale, c'est ça, c'est boire un café et appeler les gens ». Une autre secrétaire générale d'UD nous explique également que gérer la vie syndicale c'est aussi donner de son temps pour échanger des militants pour « leur remonter le moral », lutter contre les « coups de mou ». L'animation de la vie syndicale est ici directement associée à des tâches de mise en relation, de diffusion d'informations, de construction de réseaux d'entraide – notamment à destination des syndiqué·es les plus en difficulté – et d'entretien d'un collectif militant inclusif et bienveillant. Chez ces militantes, l'animation de la vie syndicale fait appel à des compétences relationnelles importantes et à des aptitudes au « travail émotionnel », au sens théorisé par Arlie Hochschild (2017). Dans l'espace cégétiste local, Céline est d'ailleurs reconnue comme une bonne militante car « elle connaît tout le monde » et qu'elle ait toujours « un bon contact », et « toujours la pêche », comme le souligne un de ses homologues de l'UD. Christiane, militante et salariée administrative d'une UL de 3 000 syndiqué·es, invoque aussi

cette dimension de *care* quand elle relie ce qu'elle entend par vie syndicale à son expérience professionnelle antérieure dans le travail social « la vie syndicale, ça peut être aussi, d'avoir des endroits où les camarades, ils peuvent aussi se poser un peu, tu vois. Alors, ça, c'est peut-être mon côté, comment dire... ancienne travailleuse sociale. Mais où je me rends compte que, si tu veux, quelques fois, les camarades, ils ont besoin juste d'un endroit où, sous le travers d'autres choses, ils vont aussi dire, tu vois, soulager un peu les difficultés ».

Cette posture du *care* adoptée dans l'animation de la vie syndicale se retrouve encore dans d'autres exemples de notre enquête. C'est le cas notamment d'Elise, secrétaire générale d'un syndicat comptant une soixantaine de membres dans un établissement hospitalier privé, où elle exerce comme infirmière. En parallèle, elle est également secrétaire à la vie syndicale de son UL, située dans une grande ville. Pour justifier ces engagements syndicaux, elle met en avant son souci de prendre soin d'autrui, un souci qu'elle lie directement à l'exercice de sa profession : « Déjà, j'ai choisi un métier d'infirmière, tournée quand même vers l'autre, vers l'aide à la personne. Donc, déjà, je me suis orientée comme ça ». Dans cette même perspective, quand il s'agit pour elle de définir ce qui importe dans l'exercice de ses mandats, elle insiste sur sa préoccupation pour le « bien-être » de ses syndiqué·es, qui sont « un peu comme ses bébés » :

« Et donc, je pense qu'au niveau de l'orga, je ne sais pas comment le dire, je ne suis pas claire, qu'il y a une préoccupation du bien-être, en tout cas, une volonté d'être dans un bien-être pour les élus, parce qu'il y a aussi des élus qui sont épuisés, un bien-être syndical au niveau des élus et une préoccupation des syndiqués avec justement ce... C'est un peu nul ce que je vais te dire, mais... C'est nul. Je les porte. C'est un peu mes bébés. J'ai ce souci-là. Moi, quand je perds un syndiqué, ça me fait chier. Quand j'en ai de nouveaux, ça me fait vachement plaisir. » (Elise, août 2024)

Outre ces compétences émotionnelles et relationnelles, ces militantes assument les tâches bureaucratiques et gestionnaires inhérentes à la vie syndicale. De telles dispositions tiennent moins à des ressources scolaires qu'à une maîtrise administrative de la « paperasse », traditionnellement assignée aux femmes, à la CGT (Simonpoli, 2021) comme en dehors (Siblot, 2006). Le cas d'une secrétaire adjointe d'une grande UD, particulièrement attachée à l'entretien d'une « bonne » vie syndicale, en est l'illustration. Diplômée d'un baccalauréat technologique, cette militante entre au début des années 2000 dans une grande entreprise publique, sur recommandation de la CGT (son père était permanent). Si elle se syndique quelques mois après son arrivée, il faut relever que son engagement actif et surtout sa prise de responsabilité dans le syndicat quelques années plus tard s'opèrent par le biais du travail administratif :

« Il y en avait un [dans le syndicat] qui était secrétaire à l'orga. Quand tu es simple syndiqué, secrétaire à l'orga, moi, ça me parlait pas. Ça me faisait penser à organisation, mais genre, on place les chaises, on met les tables. Enfin, tu vois, vraiment un truc, voilà. Entre parenthèses, c'était écrit adhésion, renforcement. Je me suis dit, voilà, ça c'est un truc, il va falloir parler aux gens et tout. Et puis, tu avais un autre besoin qui était la partie administrative. Et moi, je n'ai pas de diplôme, j'ai juste un bac STT. Donc, moi, je me suis dit, nickel, si c'est pour faire des comptes rendus, etc. Moi, ça, je peux le faire. Donc, du coup, je suis rentrée, en plus du mandat [de déléguée de proximité] que j'avais, je suis rentrée comme ça dans l'activité syndicale à mi-temps. Et donc, à mi-temps sur une partie administrative, ça ne me prenait quand même pas tout mon temps. Donc, j'ai commencé à mettre le nez dans le Cogitiel. Et du coup, ça m'a permis d'avoir une cartographie vraiment précise. À mon temps perdu, j'apprenais le Cogitiel par cœur et ça m'a permis d'avoir une photographie de là où sont les syndiqués, quels sites de travail, est-ce qu'ils sont ouvriers, ICTAM, cadres, machins, etc. » (Clémence, juillet 2024)

C'est donc par ce biais de la vie syndicale – entendue comme une gestion administrative rigoureuse des aspects organisationnels du syndicat – que cette militante deviendra ensuite secrétaire de son syndicat, l'un des plus importants du département, avant d'intégrer la direction de son UD.

Un cadrage politique de la vie syndicale

La vie syndicale peut donc être investie sous l'angle du *care*, et plus généralement à travers un rôle syndical faisant appel à des dispositions socialement construites comme féminines. Dans certaines configurations, ces logiques d'investissement s'articulent, ou sont au contraire reléguées en arrière-plan d'une conception de la vie syndicale explicitement pensée comme un enjeu politique, qui associe ces tâches à un objectif de renforcement de l'organisation. Au cours de l'enquête, la conception très politique de ce rôle est souvent apparue comme plutôt endossée par des hommes²⁹. Par exemple, c'est le cas de Simon, responsable de la vie syndicale d'une grande UD, pour qui les tâches de vie syndicale sont directement mises en lien avec l'organisation des forces militantes, dans l'objectif de créer un rapport de force :

« Toutes ces tâches-là [de vie syndicale], elles visent au bon fonctionnement de l'organisation mais dans un sens qui n'est pas juste de remplir des tableaux. Les tableaux, c'est l'outil, mais l'objectif c'est d'avoir des syndicats fonctionnels, qui peuvent prendre des décisions et les appliquer collectivement, de manière à créer du rapport de force. » (Simon, juin 2024)

²⁹ Plus qu'une réticence ou un sentiment d'illégitimité des femmes à investir la vie syndicale comme un enjeu politique, cette division du travail militant est sans doute avant tout un révélateur de la structuration genrée des directions syndicales à la CGT. En 2024, la part des femmes s'élève respectivement à 28,9 % et à 40 % parmi les secrétaires et les bureaux d'UD (source : Rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes de la CGT, Commission femmes-mixité, septembre 2025, URL : <https://www.egalite-professionnelle.cgt.fr/rapport-de-situation-compare/>). Cette relégation des femmes dans les échelons intermédiaires des organisations syndicales est d'ailleurs loin de concerner la seule CGT (Guillaume, 2018).

À l'image de Simon, qui aime à répéter « on est à la CGT car on est OR-GA-NI-SÉS », nous avons fréquemment retrouvé sur le terrain des responsables à la vie syndicale disposant de solides expériences militantes, parfois héritées d'une socialisation familiale et consolidées à travers l'exercice de responsabilités syndicales et/ou d'engagements militants à l'extérieur de la CGT, dans des partis de gauche ou d'extrême-gauche, ou des associations. Dans le cas de Simon, celui-ci est un ancien syndicaliste étudiant, longtemps engagé dans un parti politique, et militant antifasciste. C'est encore le cas de Gildas, devenu co-secrétaire à l'organisation et à la vie syndicale d'une UD en 2023, un mandat qui n'était alors plus assumé depuis au moins deux ans. Pour relancer un travail qu'il conçoit comme « élémentaire » – faire la cartographie des sites d'implantation de la CGT, prendre contact, faire la tournée de la vingtaine d'UL qui composent le périmètre de son UD, etc. –, il s'appuie sur une double expérience. Celle de son militantisme politique d'abord : militant PCF, il dit avoir acquis le goût des tableaux Excel quand il a pris l'habitude de dresser des statistiques fines de l'audience électorale de son parti. Celle de son militantisme syndical ensuite : syndiqué dans la banque, il était isolé dans son entreprise et militait surtout *via* l'UL et son syndicat Educ'Action, qui avaient développé selon lui cette préoccupation pour avoir une « orga qui soit carrée ».

Pour des militants comme Gildas et Simon, le souci de l'organisation est étroitement associé à un objectif politique, parfois synthétisé dans l'ambition « d'élargir le rapport de force », à travers l'entretien ou la refondation d'une « culture d'orga ». Façonnée par leur socialisation politique, cette ambition l'est aussi par l'expérience du conflit salarial et de l'engagement syndical dans la sphère professionnelle. C'est le cas de Maxime, responsable à la vie syndicale dans une UD. Cet investissement « politique » de la vie syndicale est d'emblée perceptible chez ce dernier, puisque l'intitulé de son mandat est officiellement « vie syndicale et lutte contre l'extrême droite ». Cheminot d'une quarantaine d'années, un temps investi aux Jeunesses Communistes et au PCF, il a été responsable syndical à la SNCF pendant une quinzaine d'années :

« Donc oui, très vite je me suis dit, surtout en fait dans un milieu professionnel au sein de la SNCF qui n'était pas le plus syndiqué ni le plus mobilisé, où ça m'a fait sentir le fait qu'il allait falloir ramer pour faire de l'adhésion, faire en sorte que les collègues s'impliquent dans le quotidien, etc. Et que tout ne passe pas par... la délégation ». (Maxime, novembre 2024)

C'est chez ces militants que l'on retrouve le plus, dans les entretiens, le souci de renouer avec une tradition ancienne et fragilisée d'attention aux « questions d'orga ». Gildas souligne par exemple : « en fait, [ce souci de l'orga], ça a toujours existé. C'est juste qu'en fait, je pense,

que dans la crise du militantisme, et qu'il soit syndical ou politique avec les années 80-90, tout ça s'est décomposé ». En écho à ce constat, il se fixe comme priorité de mettre en place une formation « vie syndicale orga » pour toutes les directions d'UL et de gros syndicats, afin de recréer cette « culture d'orga ». Autre exemple : un ancien secrétaire d'une UL d'Île-de-France qui, souscrivant à ces constats, va même plus loin en considérant que l'expression même de « vie syndicale » a conduit à porter préjudice à ces pratiques d'organisation :

« Avant on parlait de secrétaire à l'organisation et l'organisation ça exigeait une certaine rigueur et un mode de pensée où le fait d'organiser était valorisé. Et là, le fait d'organiser est remplacé par une notion fourre-tout, la vie syndicale. Alors moi je suis pour la vie syndicale, la qualité de vie syndicale, etc. Mais les camarades qui sont en charge de ça, généralement vont dépendre de fait de la politique financière, de la trésorerie, laquelle exige de la rigueur. La qualité de vie syndicale, c'est bien souvent du vent. »

Chez certain·es de ces militant·es, cette attention aux « questions d'orga » est inséparable d'un souci de la dimension procédurale de la vie syndicale. Elle se traduit par la diffusion, auprès des syndicats et des syndiqué·es, de normes de fonctionnement d'un syndicat dans lesquelles transparait l'attention aux conditions formelles de la démocratie syndicale. C'est le cas dans cette grande UD, qui diffuse des « plans de tenue de congrès » aux différents syndicats, à la demande de la confédération, et participe volontiers aux congrès ou AG des syndicats du territoire pour y promouvoir les « bonnes pratiques » de vie syndicale, qu'elle a même formalisées dans un « Guide Orga » paru début 2025. La participation de membres du bureau de cette UD aux temps forts de chaque syndicat comme les congrès est ainsi l'occasion d'énoncer les normes relatives au déroulement des échanges et à la prise de décision, y compris pour formuler des rappels à l'ordre lorsque certaines pratiques ne semblent pas conformes à ces normes (en particulier les statuts et les chartes de la CGT) de vie démocratique. Cette dimension de la vie syndicale permet aussi de mettre en perspective l'élargissement des missions traditionnelles des « secrétaires à l'orga » vers des missions qui incluent cette attention à la dimension démocratique des structures, comme le souligne le responsable de la vie syndicale de cette même UD, mais aussi sa secrétaire adjointe :

« [Dans la vie syndicale] il y a cette dimension assez nouvelle depuis les années 90 [...] de dire que le secrétaire à vie syndicale s'assure de la bonne qualité de la vie démocratique de l'organisation. Donc, que les syndiqués y aient leur place, que les statuts soient respectés, que les règles de vie soient respectées aussi, à tout point de vue démocratique, financier, politique aussi. » (Loïc, juillet 2024)

« Moi, je dirais que [la vie syndicale] c'est l'exercice de la démocratie et c'est le respect de nos règles de vie communes qu'on a décidées ensemble. Ça va avec la démocratie, de toute façon. C'est l'exercice de la démocratie. On a décidé ensemble des statuts, on les adopte, on les applique. Je dirais que c'est ça. » (Clémence, août 2024)

Dernier point à souligner, ces militant·es sont d'autant plus disposé·es à investir la vie syndicale qu'ils et elles disposent parallèlement de ressources scolaires relativement distinctives dans l'organisation, liées notamment à la poursuite d'études supérieures (parfois redoublées d'un militantisme étudiantin), qui facilitent leur prise en charge de tout un ensemble de tâches bureaucratiques et gestionnaires (compétences d'écriture et de lecture, notions minimales de comptabilité, usage des outils informatiques et bureautiques - tableurs, listes mails, etc.). Ainsi, dans l'UD évoquée ci-dessus, le secrétaire à la vie syndicale et son adjoint sont respectivement diplômés d'un master et d'une licence dans le domaine des sciences humaines et sociales – le second exerce par ailleurs le métier d'enseignant en lycée professionnel. Une partie importante d'entre eux et elles dispose aussi d'une disponibilité biographique assez conséquente qui leur permet d'investir leur rôle de coordination interprofessionnelle de façon approfondie. Lorsque l'on fait remarquer à Gildas la charge de travail que doit représenter la cartographie des UL qu'il a mise en place, il souligne :

« Ouais, après moi j'adore ce que je fais. Donc, je bosse le soir, je bosse le week-end, même après ma classe, etc. Le samedi, le dimanche, je n'ai aucun problème avec ça. Après, je sais que ce n'est pas bien, parce qu'on n'est clairement pas sur le genre de mandat qui après peut faire envie à des camarades ou quoi que ce soit de s'engager, quand tu vois que le boulot nécessite trop. »

Ce point est important, et on pourrait avancer que le syndicalisme interprofessionnel, parce qu'il dépasse le périmètre de l'entreprise, requiert une disponibilité allant au-delà des horaires bornés du temps de travail dans l'entreprise. Cette hypothèse constitue une piste d'explication supplémentaire des investissements inégaux entre femmes et hommes dans les mandats relatifs à la vie syndicale, puisque la disponibilité des premières en dehors des horaires de travail est souvent plus contrainte que celle des seconds, en raison de l'inégale répartition des charges domestiques (Buscatto, 2009).

Des animateurs à la vie syndicale malgré eux et elles

Outre le fait qu'ils sont le fait d'individus aux propriétés biographiques singulières, ces investissements « politiques » dans la vie syndicale sont particulièrement repérables dans les structures les plus dotées en ressources, où l'assignation au mandat d'animateur ou d'animatrice à la vie syndicale s'inscrit généralement dans le cadre d'un processus de moyen terme, à l'issue d'un travail de repérage par les cadres dirigeant·es des militant·es susceptibles de prendre des responsabilités (la « politique des cadres », dans le langage cégétiste). Cependant, la faiblesse et la fragilisation du tissu militant conduisent dans bien des cas à accélérer ces processus et à introniser sur des mandats ou des fonctions de « vie syndicale » des militantes et militants peu

sensibles à ces enjeux ou peu formées. Pour un nombre significatif de militants et militantes croisées au cours de l'enquête, l'engagement dans la vie syndicale s'est donc opéré de façon fortuite.

C'est le cas par exemple dans un syndicat départemental CGT Educ'Pop croisé au cours de l'enquête : Jeanne, qui se rendait à une réunion d'information syndicale en se disant que « c'est important de se syndiquer », s'est retrouvée dans une réunion de six personnes, dont le responsable à la vie syndicale de l'UD. Lors de cette réunion, à peine syndiquée, elle devient secrétaire générale de ce syndicat départemental, qui compte une quarantaine d'adhérent·es. Deux ans plus tard, les syndicats départementaux CGT Educ'Pop se structurent en une union nationale. Alors qu'elle n'a encore eu l'occasion de suivre aucune formation syndicale, Jeanne devient chargée de la vie syndicale au niveau national avec une autre camarade, « parce qu'il fallait du monde » et notamment des femmes, dans un secteur féminisé à 80 %. Dans ce type de profil, que l'on a rencontré plusieurs fois dans l'enquête (on y revient dans le chapitre 4), ce sont surtout l'UD ou la fédération qui « propulsent » des syndiqué·es peu aguerris·es à des responsabilités et qui agissent « de l'extérieur » pour les y maintenir et les épauler dans l'exercice de leur mandat, jusqu'à ce que ceux-ci et celles-ci acquièrent une autonomie. C'est parce que ces ressources militantes externes sont « prêtées » temporairement aux structures naissantes de la CGT par les UD ou les UL les plus dotées que ces syndicats parviennent à se structurer et à construire une véritable vie syndicale. Mais pour cela, encore faut-il, on l'a vu, que ces moyens existent au niveau des UD ou des UL.

Dans ces conditions, il n'est pas rare que le flou définitionnel de la vie syndicale, évoqué plus haut, produise une dilution des missions relevant de celle-ci et/ou un investissement à minima du mandat. C'est le cas par exemple d'une membre du bureau de cette UD située dans un département rural, aide-soignante, déléguée syndicale en EHPAD depuis quelques années et récemment mandatée responsable à la vie syndicale :

« Alors j'ai le titre d'animatrice à la vie syndicale mais comme on est une toute petite UD et que je n'ai pas été forcément formée à ce poste-là, j'ai surtout repris des collectifs existants qui étaient un peu, comment dire, en stand-by et donc ça fait partie des missions qui sont les miennes au niveau de l'UD. Et puis après, donner un coup de main en fonction des événements... comme on est un petit bureau, on se partage en fonction de ce qui tombe, qui peut y aller, qui fait quoi, qui prend quoi... » (Juliette, novembre 2025)

Des témoignages comme celui-ci ont été retrouvés à différents moments au cours de l'enquête. La désignation d'une responsable à la vie syndicale, purement formelle, ne renvoyant pas à des missions précises, atteste à la fois d'une sorte de « bonne volonté » vis-à-vis de la Confédération

et d'une certaine distance vis-à-vis de ses attentes en matière de vie syndicale. De même, dans cette UL d'une commune rurale comptant plus de 35 000 habitants (1 300 syndiqué·es), un jeune syndiqué dans la vingtaine, délégué syndical et élu CSE suppléant de son usine depuis un an, a fait part au bureau de son souhait de s'investir davantage à l'UL. Au dernier congrès, il a ainsi été élu à la vie syndicale avec un militant plus expérimenté. Pour autant, il témoigne d'une sensibilité assez faible à ces enjeux au moment de sa prise de mandat : un mois après ledit congrès, il définit la vie syndicale avant tout comme une façon d'informer les adhérent·es et de les renvoyer vers les bon·nes interlocuteur·ices. Il lui semble déjà y avoir des temps de convivialité à l'UL, et il estime que celles et ceux qui souhaitent en bénéficier ont de quoi faire. Sa conception du mandat est donc essentiellement informative.

Pour ces militant·es arrivé·es de façon fortuite sur ces fonctions, la responsabilité d'animer la vie syndicale peut s'avérer source de désillusions, notamment face à l'ampleur et à la diversité des tâches demandées. Au cours des entretiens menés lors de l'enquête, nombre de responsables syndicaux·ales nous ont ainsi confié leur épuisement, comme par exemple ce dirigeant d'une UL pourtant très importante (plus de 4 000 syndiqué·es) d'une grande métropole, trésorier de cette dernière mais assumant de fait un mandat d'animateur de vie syndical : « Moi, ça m'épuise au bout d'un moment. Enfin, on a l'impression d'être seul et de tenir la structure à nous seuls. Enfin, c'est pas évident. Parce que du coup, on a plein de choses à faire ». Ces difficultés rencontrées dans l'exercice du mandat contribuent à expliquer l'instabilité et le renouvellement constant du réseau des animateurs et animatrices de vie syndicale (AVS) au plan national, comme le souligne Valérie Lamoot :

« Ce qu'on a vraiment vécu ces dernières années, c'est un renouvellement, un turnover, mais alors... inimaginable [des AVS]. Aussi parce que peut-être, ils viennent là par défaut, qu'ils n'ont pas les formations, qu'effectivement, nous, la confédération, je pense qu'on n'a pas toujours su les accompagner. (...) Avant, les AVS, quand même, ils restaient au moins trois mandats. Là, aujourd'hui, waouh ! C'est tout ça qu'il faut qu'on retravaille, de leur donner les moyens de leurs responsabilités, ce qu'ils n'avaient pas non plus. Pendant des années, on n'a pas fait de formations "animateur, animatrice vie syndicale". Donc, les camarades, effectivement, ils prenaient des responsabilités, mais ils se retrouvaient vite complètement dépassé·es. » (Valérie, juillet 2024)

Enfin, à l'échelle des plus petites sections ou des syndicats d'entreprise, la vie syndicale ne fait l'objet d'aucune prise en charge formelle ou informelle dans bien des cas. Ainsi, dans cette section de 80 adhérent·es (sur 750 agents, en très large proportion de catégorie A) d'un syndicat de la fonction publique d'État, on retrouve entre les deux co-secrétaires une division genrée du travail d'animation qui entre en résonance avec les deux logiques d'engagement dans la vie syndicale dégagées plus haut. Tandis que Sébastien, qui dispose d'une expérience militante au

Parti communiste, s'intéresse à « l'orga » sous l'angle de la politique (rédaction des tracts, lien avec l'UL, organisation des formations) et des chiffres (il est secrétaire à la politique financière de son UL), Nicole, qui se dit « moins politisée », centre quant à elle son action syndicale sur le lieu de travail et met l'accent sur sa connaissance personnelle de chaque syndiqué·e. De même, dans ce syndicat d'une trentaine d'adhérent·es implanté dans une usine textile, l'activité repose exclusivement sur le secrétaire général, Guillaume, et son trésorier. Ce dernier ne s'occupe que de la gestion de Cogitiel et de Cogétise, tandis que le secrétaire général est débordé compte tenu de ses multiples mandats (membre de la CE de son UL et de sa fédération, élu au CSE de son établissement, délégué syndical central de son groupe...) qui ne lui confèrent cependant qu'une petite trentaine d'heures de délégation par mois. Le bureau du syndicat compte bien cinq autres membres, mais il ne se réunit qu'une fois par trimestre, en raison du manque de disponibilité de Guillaume, qui leur avait annoncé au début du mandat : « je vous préviens, on va pas faire de réunions toutes les semaines, je suis sous l'eau, j'ai déjà tellement de choses que ça va être compliqué ». Quand on évoque avec lui la « vague » des adhésions au moment de la mobilisation contre la réforme des retraites en 2023, il explique n'avoir rien constaté de tel et avoir consacré son énergie à la mobilisation : « Après je vous le dis franchement, [la syndicalisation] ce n'était pas notre cheval de bataille de l'époque. On n'a pas eu le temps. ». Du reste, en dehors des périodes de mouvement social, la syndicalisation ne fait pas davantage l'objet d'un travail syndical spécifique. Selon Guillaume, les adhésions réalisées se font au compte-goutte et ne procèdent pas d'une démarche volontariste. A l'inverse, les personnes adhèrent plutôt « en reconnaissance du boulot qu'on fait, et que c'est pour eux aussi, c'est eux qui en tirent un peu les fruits ». Il importe cependant de préciser qu'outre le manque de temps, de moyens et de souci de la vie syndicale, celle-ci souffre ici d'un contexte très défavorable au syndicalisme, puisque cette usine textile fonctionne en 3x8, avec de nombreux·ses intérimaires, CDD et sous-traitant·es. L'hostilité de la direction à la CGT y est par ailleurs féroce.

Notion polysémique, la « vie syndicale », regardée à hauteur des structures de proximité de la CGT, fait l'objet de définitions et d'appropriations plurielles. Le constat est en soi peu surprenant, tant la « vie syndicale » recouvre en réalité des domaines d'actions larges et étendus. Il n'est pas davantage exceptionnel, au sens où il rejoint des observations faites pour d'autres organisations syndicales : à propos du « développement syndical » à la CFDT, un autre rapport récent pontait de la même la diversité des définitions et l'absence de consensus partagé autour

d'une notion pourtant centrale dans l'organisation cédétiste (Nakano et al., 2024). Mais la difficulté à construire une culture militante unifiée autour de la « vie syndicale » tient sans doute moins à la labilité intrinsèque à la notion qu'au cadre contraint dans lequel elle se déploie dans les organisations de la CGT. Le déficit de reconnaissance dont souffre cet aspect du travail syndical, très diversement pris en charge au sein des structures, se comprend au croisement de logiques plurielles. Il tient, bien sûr, à un manque structurel de moyens militants, qui oblige les responsables syndicaux·ales en place à se démultiplier et qui fait obstacle à un investissement plein et entier dans les tâches relevant de la « vie syndicale ».

Mais cela s'explique aussi par le fait que les tâches relevant de la « vie syndicale » ne sont pas souvent parmi les plus valorisées ou jugées les plus prioritaires dans la hiérarchie des tâches militantes. Dans ces conditions, la « vie syndicale » se présente volontiers comme une catégorie instable et diluée au gré des circonstances, en fonction des ressources disponibles et de la grande diversité des profils des militant·es qui l'investissent. Un des effets les plus tangibles de cette fragile institutionnalisation des politiques de « vie syndicale » au sein de la CGT renvoie assurément à la (re-)production et à la stabilisation des collectifs militants. Comme on va le voir dans les chapitres suivants, l'intégration durable des nouveaux et nouvelles syndiquées est en effet loin d'aller de soi, et ce en dépit des efforts fournis par de nombreux et nombreuses responsables syndicales pour favoriser l'inclusion des syndiqué·es et atténuer certains effets excluants de l'entre-soi militant.

Chapitre 2. Adhérer à l'organisation, intégrer des sociabilités militantes

Comme le montre le précédent chapitre, dans les organisations qui composent la CGT, la catégorie de la « vie syndicale » fait l'objet de définitions et d'appropriations plurielles et souffre régulièrement d'un déficit de reconnaissance matérielle et symbolique. Dans de nombreuses organisations, l'accueil des nouveaux et nouvelles syndiquées est pourtant loin de constituer un « non-sujet » pour les dirigeant·es syndicaux·ales, qui s'efforcent de faciliter leur intégration dans la vie collective de la CGT, et ceci au travers une diversité de pratiques.

Ce chapitre revient ainsi sur les différentes expériences repérées au cours de l'étude pour entretenir, susciter ou dynamiser la vie syndicale de manière à inclure les syndiqué·es. À cet égard, un enjeu central pour les responsables d'organisation consiste à contrôler les effets excluants de l'entre-soi militant envers des nouveaux et des nouvelles membres, en particulier les moins politisé·es, les plus jeunes, ou encore les femmes. On reviendra d'abord sur les barrières générationnelles et de genre qui font parfois obstacle à l'intégration des nouveaux et nouvelles syndiquées, et sur les efforts déployés par certain·es responsables syndicaux·ales pour les atténuer. Ensuite, la seconde partie du chapitre analyse les différentes pratiques mises en œuvre pour assouplir certaines normes cégétistes en vigueur. Plutôt qu'un mépris des statuts ou des règles de fonctionnement de la CGT, ces adaptations sont pensées comme des petits ajustements au service d'une intégration efficace et réussie, favorisant l'activité militante des nouveaux et nouvelles syndiquées. Pour favoriser la vie syndicale, le recours à certains outils numériques est aussi utilisé : leurs apports et limites seront étudiés à la fin du chapitre.

1. Le maintien d'entre-soi militants relativement excluants

L'intégration des nouveaux et des nouvelles syndiqué·es au sein de la CGT dépend en partie des pratiques d'accueil mises en œuvre par les équipes militantes. Dans de nombreux syndicats, ces pratiques sont inexistantes faute de ressources à y consacrer, ou bien faute d'une volonté de faire vivre le syndicat au-delà des seuls élu·es et mandaté·es. Cette absence fréquente de pratiques actives pour animer la vie syndicale (cf. chapitre précédent) ne doit cependant pas masquer les efforts qu'y consacrent bon nombre de syndicalistes.

D'emblée, il faut insister sur le fait que si plusieurs syndiqué·es disent avoir du mal à s'intégrer dans la CGT, nombreux et nombreuses sont les militant·es qui expriment en miroir des difficultés pour faire participer ces derniers à la vie du syndicat (« c'est dur de rendre actifs les syndiqués », soupire ainsi une secrétaire de syndicat en entretien³⁰). Ces difficultés renvoient, bien sûr, à des logiques plurielles et bien connues, qui renvoient en premier lieu à la précarité du monde du travail. Dans sa thèse (2017), C. Berthonneau insiste par exemple sur le fait que de nombreux·ses syndiqué·es accompagné·es par les équipes des UL connaissent des situations professionnelles très précaires et ne bénéficient d'aucun droit syndical. Ces syndiqué·es disposent de peu d'heures de délégation – voire aucune – leur permettant de militer sur leur temps de travail, et il n'est pas rare qu'ils et elles soient réticent·es à déposer une demande de congé pour formation syndicale, de peur de dévoiler leur appartenance à la CGT à leur employeur et de s'exposer ainsi à de la répression ou des discriminations. De surcroît, cette précarité est parfois un stigmatisme au sein même de la CGT : c'est ce que montre Lucas Winiarski, à propos de la difficulté pour les comités de travailleurs privés d'emploi à trouver leur place au sein de l'organisation (Winiarski, 2023).

Cependant, comme on va le voir, ces difficultés pour impliquer ces syndiqué·es trouvent aussi leurs origines dans des barrières parfois invisibles, générationnelles et/ou genrées. Dans son travail, C. Berthonneau insiste également sur les « logiques excluantes des sociabilités intra-organisationnelles » (p. 347) qui ont cours au sein de la CGT, c'est-à-dire sur l'existence d'entre-soi militants susceptibles de faire obstacle à la bonne intégration des syndiqué·es les moins expérimenté·es. Ces constats concordent avec les observations de notre étude.

Les « cultures cégétistes » et l'inégale politisation des néo-syndiqué·es

L'entre-soi militant à la CGT se fonde d'abord sur un ensemble de codes constitutifs des « cultures cégétistes » (Pigenet, 2019), qui sont plus généralement l'expression d'une politisation à gauche. Certains univers syndicaux sont en ce sens parfois imprégnés d'une forte connotation politique dans l'aménagement même des espaces d'accueil et de réunion. Si la CGT a engagé un processus de mise à distance de la politique partisane depuis près de trois décennies,

³⁰ « [Q : vous faites des AG avec les syndiqués ?] Oui, mais quand on se retrouve que nous quatre [du bureau], ça décourage un peu. Alors, certes, c'est le soir après le boulot. [...] Mais du coup, des fois, t'as l'impression de décider seule. Ce n'est pas faute de vouloir faire fonctionner le collectif et la démocratie, mais quand tu n'as pas de réponse... Donc en AG, on n'était que nous. [...] Des fois, je me dis, là, il va falloir une grande salle. Je réserve une salle. Puis en fait, on n'y va pas parce qu'on n'est pas nombreux. C'est dur de rendre actifs les syndiqués. » (Elise, secrétaire d'un syndicat d'une soixantaine de membres dans un établissement de santé privé).

certain·es militant·es semblent demeurer particulièrement attaché·es à perpétuer la présence de références communistes, comme le révèle ce compte-rendu d'observation dans une UL :

L'UL est située sur une grande artère de la ville, dans un immeuble administratif des années 1990. Rien ou si peu transparaît de l'extérieur sur les activités syndicales qui peuvent s'y dérouler en ces murs. Le contraste est donc d'autant plus saisissant une fois la porte de l'UL passée : la salle de réunion, plutôt spacieuse, est décorée de telle sorte qu'elle s'apparente à une sorte de mausolée à la gloire du communisme : buste de Lénine, statut en forme de faucille et de marteau, drapeau bolchevique, affiche XXL de Georges Marchais, portraits du Che et de Fidel Castro, etc. La collection impressionne le visiteur. Elle ne laisse aucun doute sur les appartenances politiques qui dominent l'UL, en tout cas des militants qui la dirigent.

Pour les syndiqué·es les moins politisé·es, de tels codes politiques peuvent s'avérer déstabilisants, voire excluants. De manière lucide et réflexive, c'est ce que souligne Lucas, jeune cheminot de 25 ans environ, syndiqué à la SNCF depuis 2023, qui estime que sa politisation préalable lui a permis de s'intégrer à un univers de pratiques et de symboles qui ne lui étaient pourtant pas familiers. Sans cette socialisation politique antérieure, celui-ci reconnaît volontiers que cet univers aurait pu constituer un frein à son engagement :

« Une chance que j'avais, c'est que du coup, de par mon engagement militant, ma curiosité pour... Et en partie, ma connaissance aussi du mouvement ouvrier, la culture syndicale n'est pas quelque chose qui m'a effrayé. Mais c'est quelque chose qui... J'en discute pas mal avec les camarades en ce moment, de faire en sorte que ce ne soit pas un mur, parce qu'en fait c'est une culture qui est énorme, qui est très particulière, et qui, si on n'y est pas sensibilisé, peut sembler étrangère et mettre à distance. Participer à un rassemblement avec la musique à fond, tout le monde qui boit de la bière dès le début du rassemblement, une heure de prise de parole très maîtrisée, puis ensuite on passe sur le barbecue. La playlist des chansons ouvrières, ce genre de trucs, moi j'adore. C'est un peu ce que j'étais venu chercher aussi à la CGT, donc j'étais content de trouver ça. Je sais qu'il y a des collègues que j'aurais eu du mal à ramener en partie à cause de ce genre de choses. C'est assez particulier là-dessus. » (Lucas, décembre 2024)

Cette propension inégale à s'approprier les symboles de la CGT, qui conditionne en partie le sentiment d'appartenance au groupe, est bien perçue par certains des responsables syndicaux·ales interrogé·es lors de notre enquête. L'enjeu est alors de trouver des moyens de permettre à chacun·e de se sentir habilité·e à revêtir les habits de la CGT, au sens figuré mais aussi parfois littéral. Ainsi, Angéline, responsable dans une grande ville d'un syndicat multiprofessionnel à la composition très diverse et sans beaucoup de moyens, explique avoir essayé d'inclure les syndiqué·es isolé·es dans la vie du syndicat en leur permettant de s'équiper matériellement des symboles de la CGT (chasuble, drapeaux...) et en les invitant à manifester en groupe (ce qui est une façon d'objectiver l'existence de leur syndicat) dans les cortèges :

« D'ailleurs, un des premiers trucs qu'on a fait aussi, c'est qu'on a acheté du matos multipro. Parce que c'est pareil, il n'y avait pas d'existence réelle. Donc, on a acheté des drapeaux, des chasubles multipro pour qu'en manif, on soit repéré. Et c'est vrai que ça a marché. [...] Et c'est vrai que pendant trois ans, ça a vraiment pris. Alors, à notre mesure, c'était tout petit, on ne faisait pas non plus... Mais on a fait plein de choses, de la formation, les départs en grève, effectivement, avec nos petites chasubles que j'avais commandées trois fois trop larges. C'était assez rigolo. Non, mais on avait tous l'air cons à chaque fois. Mais voilà, ça, c'était... Et puis, on nous reconnaissait. On m'a dit "ah, c'est une [militante du] multipro". Voilà, on avait une existence. » (Angéline, février 2025)

Cet entre-soi l'est aussi du point de vue de l'âge. En effet, la démographie de la CGT s'avère plutôt vieillissante (en 2014, l'âge moyen des syndiqué·es était de 49 ans, et l'âge médian de 50 ans, cf. Bérout, 2017), alors que la moyenne d'âge des récentes adhésions est de 39 ans en 2024, 40 ans en 2023, et 41 ans en 2022³¹. Par ailleurs, quand bien même le nombre de retraité·es syndiqué·es diminue au sein de l'organisation (88 000 environ pour 2023, contre 106 000 environ en 2014), ceux-ci demeurent des militant·es essentiel·les à bon nombre d'organisations de la CGT. C'est tout particulièrement le cas dans les UL, dont il est fréquent que les permanences juridiques ou les formations soient animées par des retraité·es, mais aussi, plus rarement, de certains syndicats CGT dont nous avons constaté que le ou la dirigeant·e était un·e retraité·e.

Solidarités intragénérationnelles, distances intergénérationnelles

Cet écart d'âge dans certaines UL entre les jeunes syndiqué·es et les responsables de l'UL peut entraîner des difficultés pour impliquer les « jeunes » syndiqué·es dans la vie syndicale³². Plusieurs travaux ont souligné que cette distance générationnelle ne se réduit pas à un écart d'âge biologique, mais renvoie surtout à des socialisations politiques et professionnelles différentes (Alfandari, 2023 ; Crunel, 2020 ; Siblot, 2009). Les solidarités intragénérationnelles, ajoutées à des socialisations politiques différentes et à des référents culturels et symboliques parfois éloignés, peuvent être excluantes pour l'intégration des « jeunes » syndiqué·es aux groupes militants, notamment dans l'interprofessionnel, comme le démontre une observation dans une autre UL d'une grande agglomération française :

Nous arrivons en ce jeudi 11 juillet 2024 à 10h, heure du rendez-vous fixé avec Gisèle, 66 ans, dans cette UL réputée peu dynamique d'une grande agglomération française. Elle est fermée. Après avoir patienté quelques temps, Jean-Pierre, un septuagénaire retraité qui s'occupe de la comptabilité, arrive. Il nous reçoit avec gentillesse sans être au courant de notre rendez-vous du jour. Gisèle arrive quelques instants plus tard. En rentrant, c'est

³¹ Sauf mention contraire, les données de ce paragraphe sont celles présentées par l'Espace vie syndicale de la CGT aux journées confédérales de Courcelles-sur-Yvette les 8-9 juillet 2025.

³² Selon les catégories de classement de la CGT, les « jeunes » syndiqué·es ont moins de 35 ans.

comme si ce local s'était figé il y a plusieurs décennies. Une forte odeur de tabac inonde cette grande pièce peu lumineuse qui est, de surcroît, décorée d'énormes drapeaux de syndicats CGT disparus, comme celui des PTT. L'UL est ouverte deux jours par semaine par manque de moyens militants alors qu'elle se situe sur le périmètre de gros employeurs du public et du privé, où la CGT est fortement implantée. Trois militant·es retraité·es s'occupent des permanences, le secrétaire général ne vient plus depuis plusieurs années, mais faute de militant·es suffisants il n'a pas été remplacé. Les militant·es tentent d'organiser une AG par mois à laquelle assiste "une petite dizaine" de militant·es "maximum", selon Gisèle. La solidarité intragénérationnelle entre ces trois militant·es est cependant importante, vrai moment de convivialité hebdomadaire, les militant·es se connaissent très bien, échangent des blagues, se racontent leurs vies respectives, ce qui crée une bonne ambiance durant l'entretien. Ces trois militant·es mangent ainsi ensemble à chaque permanence. Cependant, durant toute la matinée aucune visite ne viendra interrompre notre entretien et les quelques appels téléphoniques sont remis à plus tard afin de ne pas nous déranger. À la fin de l'entretien après avoir coupé le micro, Gisèle dit alors : "le problème qu'on a aujourd'hui c'est qu'on a beaucoup de cyber militants, mais on manque de gens sur le terrain." (observation, juillet 2024)

La distance d'âge peut alors parfois entraîner une représentation défiante envers les « jeunes » syndiqué·es, qui contribue à l'absence de réflexion sur le caractère potentiellement excluante de certaines formes de sociabilité, comme l'indiquent les mots de la militante de l'UL citée ci-dessus. Par conséquent, la sous-représentation parmi les organisations syndicales françaises des « jeunes » syndiqué·es, malgré les tentatives de ces dernières pour y remédier (Bérout et al., 2018), se comprend également à l'aune de ces problématiques. Ce processus de reproduction d'un entre-soi militant générationnel est en réalité circulaire : moins les jeunes syndiqué·es sont intégré·es dans les organisations de la CGT, moins il existe dans les structures de jeunes syndiqué·es à même de transformer les pratiques de sociabilité, ce qui réduit d'autant la possibilité d'intégrer des militant·es plus jeunes. Cet écart d'âge est parfois très vivement perçu par les syndiqué·es les plus jeunes, qui peuvent alors se sentir en porte-à-faux vis-à-vis d'équipes syndicales plus âgées, comme le montre cet extrait d'entretien réalisé avec Léo, âgé d'une trentaine d'années, éducateur spécialisé et syndiqué depuis quelques années à la CGT :

« Après, j'ai rejoint l'ancienne équipe de l'UL. J'étais le seul jeune dans mes souvenirs. Ouais, j'étais le seul jeune et le reste de l'équipe c'était pas mal de camarades beaucoup plus âgés et il y avait quand même, je dirais presque la moitié, c'était des retraités. Et après les actifs, actifs qui étaient encore à l'UL étaient pas loin de la retraite quand même. [...] Et puis les discours sur les jeunes. Par exemple, "en entreprise, les jeunes, quand ils terminent à 17h, ils veulent partir à 17h. Ils n'ont plus envie de faire les heures sup". Ça, ça pose problème. Mais ouais donc finalement il y a eu des anciens qui vont avoir des discours un peu anti jeunes, mais on se retrouve pas forcément là-dedans. » (Léo, décembre 2024)

Mais la réciproque est également vraie. Ainsi, Gérard, responsable d'une grosse UL dans une grande agglomération française, âgé d'une quarantaine d'années, rapporte en entretien combien

l'image d'une CGT tenue par des syndicalistes âgé·es pouvait apparaître comme « ringarde » et donc peu attrayante aux jeunes militant·es ayant récemment rejoint l'organisation :

« Les jeunes qui se sont syndiqués [en 2023 pendant la mobilisation contre la réforme des retraites], c'était les plus marrants, au moins. Parce qu'ils avaient à peu près tous le même discours en disant "Ah ben, la CGT était ringarde." Et en fait, mais c'est débile, mais grâce à la chanson "Vous êtes la CGT, on est la CGT", d'un coup, on a eu l'image de la CGT de Jeune's quoi ! Il y en a un, il me l'a dit cash hein ! Il m'a dit "Non, avant, la CGT, c'était mes parents. Vous étiez des ringards." Et là, il y avait une nouvelle image, un peu plus fun, un peu plus jeune, un peu plus dynamique. Les jeunes, c'était ce qu'ils disaient. » (Gérard, juillet 2024)

Dans diverses structures, des militant·es plus expérimenté·es se montrent ainsi sensibles à ce décalage générationnel et cherchent à adapter leurs pratiques militantes par une série de petits ajustements qui, sans être spectaculaires, témoignent d'une volonté de se mettre à la hauteur d'un public de syndiqué·es plus jeunes. Par exemple, cette secrétaire d'une UL d'une grande commune située dans une zone rurale explique les efforts déployés pour « rajeunir » les codes militants (chansons, prises de parole, etc.) des manifestations organisées dans le bourg, en s'inspirant des pratiques manifestantes de l'UD dans la métropole du département :

« Moi, j'ai 43 ans. On n'est pas non plus hyper vieux. On est jeunes aussi dans notre tête. Quand on a repris les manifs, on a investi dans une bonne sono. On a demandé à l'UD, on a pris une bonne sono. La musique est différente. On s'est basé sur les manifs de [la métropole du département]. Voilà, on a pris les... En fait, moi, chaque fois que j'allais en manif à [la métropole], du coup, je scrollais toutes les musiques. Comme ça, je m'y mettais. Voilà, je demandais les discours des fois ou les mots d'ordre. Je demandais à [le militant habituellement au micro du camion de l'UD lors des manifestations] qu'il me fasse un petit check de tout ce qu'il pouvait dire. [...] On a essayé de s'appliquer comme [à la métropole], en fait, sur l'ambiance, et du coup, ça a fonctionné, parce qu'on voit, en fait, que ça fonctionne. » (Sylvie, novembre 2024)

Les barrières de genre et de classe à la bonne intégration syndicale

Enfin, les barrières à la bonne intégration au groupe militant peuvent revêtir une dimension genrée. On rappelle en effet que la CGT ne compte que 40 % de femmes dans sa population globale de syndiqué·es, alors même que près d'un·e nouvel·le adhérent·e sur deux (49,12 %) en 2024 (le chiffre le plus haut de ces dix dernières années) est une femme³³. À l'exception de certaines fédérations (FERC, Santé, Services publics notamment), cette absence de parité est encore plus prononcée parmi les instances dirigeantes des syndicats, même si le ratio s'améliore³⁴. L'inégale féminisation des structures recoupe alors des formes de division et

³³ Rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes de la CGT, Commission femmes-mixité, septembre 2025.

³⁴ *Ibid.*

hiérarchisation genrées du travail syndical, similaires à celles que l'on retrouve dans d'autres organisations syndicales (Guillaume, 2018 ; Moro, 2019). C'est ce qu'illustre, par exemple, l'extrait d'observation suivant :

Lors d'un entretien dans l'UL d'une ville limitrophe à une grande agglomération, Bernard, retraité d'EDF et responsable du DLAJ de l'UL, se plaint du manque d'investissement des "jeunes" militant·es du DLAJ, qui ne viennent "jamais à l'UL et font tout par WhatsApp". La répartition des tâches au sein de cette UL est très genrée : Bernard reçoit et parle avec les personnes venant pour des renseignements juridiques, quand Chantale, en retraite progressive, s'occupe de l'administratif et renvoie vers Bernard pour les questions – y compris les nôtres, auxquelles seul Bernard répondra. À la fin de l'entretien, un militant d'une cinquantaine d'années ayant reçu une lettre de licenciement vient demander des renseignements à Bernard. Ce dernier invite alors les deux enquêteur·es, le militant et Chantale à l'apéro. Débordée, elle décline gentiment l'invitation, pendant que nous buvons plusieurs verres de pastis, avant d'aller tous et toutes manger au restaurant. Les sociabilités intragénérationnelles recourent alors aussi des sociabilités masculines dans cette UL, ce qui peut tendre à exclure ou autoexclure du groupe militant des syndiqué·es plus jeunes, de surcroît lorsque ce sont des femmes comme dans le cas du DLAJ de l'UL évoquée. Dans cette UL, une seule femme, proche de la quarantaine, assure régulièrement des permanences pour le DLAJ depuis quelques années. Malgré cet investissement, elle ne prend jamais part à la sociabilité militante. (observation, octobre 2024)

Sans surprise, la surreprésentation des hommes dans les syndicats CGT peut donc s'avérer un frein non seulement à la syndicalisation, mais aussi à la bonne intégration des femmes dans le syndicat, comme le souligne cette militante, âgée d'une trentaine d'année et cadre dans un bureau d'études, en se remémorant son arrivée à la CGT en 2020 :

« Et moi je dois avouer, en tant que femme, c'était compliqué car il y a beaucoup d'hommes, et peu de femmes, donc je ne me sentais pas très à l'aise. C'est perso, mais c'est important d'en parler, l'implication des femmes dans le syndicalisme, je pense que tu te sens plus à l'aise si tu as plus de femmes autour de toi. » (Aurore, août 2024)

Consciente des biais de genre pouvant faire obstacle à l'implication des femmes à la CGT, lorsque cette militante devient dirigeante de son syndicat quelques années plus tard, elle fait en sorte d'instaurer des règles pour faciliter la prise de parole de ses syndiquées. Ces règles s'inspirent de pratiques issues de l'éducation populaire et de celles en vigueur dans ces espaces codifiés que sont les « AG » des mouvements étudiants (Le Mazier, 2017), dont cette syndicaliste est issue (elle est passée par l'UNEF et Solidaires étudiant·es lors de ses études) :

« On a essayé d'instaurer une règle dès le début, on arrive plutôt bien à la tenir, parfois on oublie un peu mais on arrive bien à la tenir globalement. C'est un peu arbitraire, mais notre règle en gros, c'est dès que trois hommes ont parlé à la suite, je fais ce geste [le nombre 3 avec sa main], qui veut dire "femme", est-ce qu'une femme veut parler. Donc là on laisse quelques secondes pour qu'une femme réfléchisse à ce qu'elle veut dire, et si non, alors on redonne la parole, on reprend le tour de paroles, et les hommes peuvent parler. C'est le moyen qu'on a trouvé, qui ne marche pas trop mal, après on a quand même des femmes très inégales en termes de confiance en elles, certaines ont la tchatche, d'autres sont

terrorisées à l'idée de parler en public. Même quand on leur donne la parole, "et toi tu en penses quoi", limite elles se mettent en retrait encore plus. C'est compliqué la prise de parole des femmes dans l'orga, elles ont du mal à prendre leur place. » (Aurore, août 2024)

Si cette militante évoque à juste titre les processus genrés au fondement d'une exclusion des femmes de la prise de parole en public (Navarre, 2015), cette exclusion peut aussi procéder de dynamiques de classe combinées à la faible connaissance des codes et des pratiques militantes de nombreux·ses néo-syndiqué·es. En témoigne la participation de Nadir, un ouvrier dans la logistique d'une trentaine d'années, qui est syndiqué depuis un an et qui est le seul syndiqué de son établissement, au congrès d'une UL plutôt rurale de 1400 adhérent·es. Pendant les deux jours que dure ce congrès assez conflictuel, Nadir circule dans les rangs muni d'un micro pour faciliter les prises de parole des un·es et des autres. Il fait partie des rares syndiqué·es racisé·es de l'assemblée. Ce rôle, proposé par un bureau de l'UL particulièrement soucieux de l'intégration des nouvelles et nouveaux·elles adhérent·es, a permis d'inclure ce nouveau syndiqué dans cet événement très ritualisé et réunissant une soixantaine de personnes.

Quelques semaines après le congrès, Nadir nous explique en entretien qu'il a « super bien » vécu le congrès, au terme duquel il a intégré la CE de l'UL et s'est vu confier, avec une autre militante plus expérimentée, le mandat de responsable aux achats de fournitures. Cet exemple montre la pertinence de penser l'intégration des nouveaux et nouvelles syndiquées à travers la répartition des tâches militantes, même si ces tâches peuvent paraître minimes. Malgré cela, dans le même temps, l'entretien individuel avec cet ouvrier atteste aussi des processus d'éviction du débat que nourrit le format du congrès pour des nouveaux et nouvelles syndiquées. En effet, en entretien, Nadir s'épanche longuement sur ce qu'il aurait souhaité dire publiquement au congrès lors du point sur l'intégration des syndiqué·es isolé·es à l'UL. Il est lui-même syndiqué de fait isolé auprès de cette UL, parce que le délégué syndical CGT de l'entreprise à laquelle son établissement est rattaché est à la fois très peu joignable et très proche de la direction. C'est après de multiples expériences négatives auprès de ce délégué que Nadir, découragé, avait contacté l'UL auprès de laquelle il a trouvé un bon accueil. Il affirme qu'il aurait aimé que les congressistes discutent des pratiques à adopter face aux syndicats qui ne respectent pas la ligne politique de la CGT et découragent ce faisant les salarié·es d'adhérer à l'organisation : « c'est juste le fait de dire que la CGT, ce n'est pas des lèches-bottes aux patrons. Tu vois, tu as un responsable dans une réunion [le congrès] où on était. Il dit ça alors que toi, au fond de toi, tu as vu des choses de tes propres yeux. La prégnance de ce témoignage lors de l'entretien effectué avec Nadir contraste avec son silence lors du point dédié aux syndiqué·es

isolé·es au congrès de l'UL, laissant à penser que des freins à la prise de parole publique subsistent malgré les efforts d'intégration effectués.

En résumé, l'entre-soi militant à la CGT, lorsqu'il est reproduit, repose sur plusieurs mécanismes, qui existent et se combinent de façon différente selon les secteurs professionnels et les niveaux d'organisation. La sociabilité syndicale repose sur des codes implicites qui vont de soi pour les militant·es les plus ancien·nes mais qui sont à la fois rarement explicités et remis en question, comme c'est le cas du déroulé des temps de sociabilité festive. Lorsqu'ils sont reproduits, ces codes s'accompagnent souvent de pratiques culturelles (références musicales) et alimentaires (barbecue, alcool) susceptibles de conforter cet entre-soi, parfois encore très masculin, et qui peine le plus souvent à intégrer les militant·es les plus jeunes. Enfin, les conditions de l'intégration effective au groupe sont rarement remises en question alors même qu'elles peuvent, comme les prises de parole en public souvent très inégales entre les femmes et les hommes, constituer un enjeu majeur de la vie syndicale.

2. Entretenir, susciter et dynamiser la vie syndicale

La section précédente montre que les codes et les symboles de la CGT, ainsi que les pratiques de sociabilité et d'échange au sein de l'organisation, s'ils permettent de faire exister et souder le groupe militant, peuvent aussi agir comme une barrière à l'intégration des syndiqué·es les moins expérimenté·es. Entretenir et susciter la vie syndicale passent alors pour certain·es responsables de syndicat par une atténuation des pratiques pouvant se révéler excluantes, en contournant ou en euphémisant certaines normes cégétistes. Pour ces responsables, il s'agit d'aménager ces règles afin que chacun·e puisse trouver sa place dans l'organisation. De façon là encore à dynamiser la vie syndicale et intégrer efficacement chaque adhérent·e, cette section montre ensuite qu'un soin particulier est parfois apporté par certain·es dirigeant·es aux pratiques dites de « convivialité ». Le but est alors de créer des sociabilités militantes entre les syndiqué·es et dépasser l'exclusion des nouveaux et nouvelles. Le recours aux outils numériques est enfin de plus en plus fréquent pour dynamiser la vie syndicale, beaucoup de syndicats les ont investis dans l'espoir de fluidifier les relations entre syndiqué·es.

Contournements et euphémisations des normes cégétistes

Au cours de notre étude, nous avons constaté que plusieurs dirigeant·es syndicaux·ales ont conscience des barrières provoquées par les codes et les règles de fonctionnement de la CGT. Ils et elles déploient par conséquent des efforts pour euphémiser voire contourner les normes

cégétistes, à la fois formelles et informelles, pour mieux inclure les syndiqué·es qui pourraient être intimidé·es par ces normes. Ainsi, si ces contournements traduisent parfois une méconnaissance des statuts de la CGT ou une volonté manifeste de les transgresser, ils expriment aussi, dans certaines configurations, un pragmatisme assumé, pensé comme au service d'une meilleure intégration des syndiqué·es dans la vie collective de l'organisation.

Ces ajustements concernent notamment le fonctionnement des instances décisionnaires des syndicats. À plusieurs reprises au cours de notre enquête, nous avons rencontré des dirigeant·es déplorant la trop faible participation des syndiqué·es à ces instances, en particulier la commission exécutive (CE) du syndicat, ou bien encore son assemblée générale (AG). Traditionnellement, la CE est composée de syndiqué·es élu·es par un congrès (ou coopté·es en cours de mandat), tandis que l'AG est ouverte à tous·tes les syndiqué·es et se réunit de manière moins fréquente. Dans certains syndicats, la distinction entre les deux instances est cependant volontairement effacée afin de permettre à tous·tes les syndiqué·es de participer à la direction collective du syndicat : soit la CE est ouverte à toutes et tous, soit l'AG fonctionne comme une CE de fait. Pourtant non statutaires, ces deux configurations existent à la CGT et sont même revendiquées comme des pratiques inclusives, comme le montrent les verbatims qui suivent, tirés de deux entretiens réalisés auprès de secrétaires de deux UL respectivement situées dans un bourg de taille moyenne (30 000) et de plus petite taille (7 000) :

« De fait, [la CE] c'est une assemblée générale. Parce que si on se fixait uniquement sur la CE, on va se retrouver une fois à 3, une fois à 4, une fois à 6 ou 7. Et de fait, ça va exclure des camarades qui n'y sont pas, qui ne s'y sont pas mis parce qu'ils se disent la CE c'est pas pour moi, etc. C'est complètement débile, je trouve. Et on s'est dit, tant qu'on n'a pas un fonctionnement type CE, vraiment ce n'est pas la peine de se couper l'herbe sous les pieds et de dire à des militantes ou des militants "tu ne viens pas, tu n'es pas à la CE". » (Denis, octobre 2024)

« Mais nous, alors c'est vrai que c'est un peu le choix qu'on avait eu, les réunions CE, on les ferme pas qu'aux membres de la CE. C'est-à-dire on invite tous les syndiqués à venir, et ça permet à des gens qui sont pas à la CE finalement de venir régulièrement, et puis de s'investir petit à petit. Donc il y a ça. Alors on arrive à joindre essentiellement les syndiqués isolés parce qu'on a leurs coordonnées, donc là il n'y a pas de souci on les joint [pour les inviter]. » (Christine, octobre 2024)

Outre le fait d'ouvrir les instances dirigeantes du syndicat au plus grand nombre, une façon de rendre ces instances plus inclusives consiste aussi à en revoir les modalités d'organisation et de déroulement. Les AG et les CE sont en effet des instances très codifiées à la CGT. Ces normes

sont diffusées par le biais de guides produits par la confédération³⁵, enseignées lors des formations syndicales, ou encore rappelées par les représentant·es des fédérations, des UD ou des UL lorsqu'ils et elles interviennent auprès des syndicats. En théorie, et même si aucun syndicat CGT ne fonctionne de manière parfaitement conforme à ce modèle, le déroulement d'une CE ou d'une AG est censé se passer de la manière suivante : un ordre du jour est élaboré en avance par le secrétariat du syndicat et voté en début d'instance, puis la direction du syndicat présente un « rapport introductif », à savoir un discours préparé à l'avance abordant l'actualité internationale et nationale. Les prises de parole de syndiqué·es se succèdent ensuite sur les différents points de l'ordre du jour, et les propositions de la direction du syndicat sont mises au vote. Enfin, un compte-rendu est rédigé et diffusé aux syndiqué·es.

Ce déroulement très codifié est cependant parfois perçu comme rigide par certain·es dirigeant·es syndicaux·ales, qui craignent qu'il ne rebute les militant·es les moins expérimenté·es et freinent ainsi leur participation. Ceux-ci et celles-ci font alors le choix d'un fonctionnement beaucoup moins formalisé des instances syndicales. On peut ainsi citer les propos de Julie, responsable d'un collectif AESH (Accompagnant·es des élèves en situation de handicap) au sein de la CGT Educ'Action, qui explique ses efforts pour rendre les AG plus « conviviales », par exemple en ne formalisant pas d'ordre du jour et en ouvrant l'AG à toutes les personnes intéressées, y compris non-syndiquées :

« Cette année, je me suis dit, je vais réunir les AESH mais sous une forme plus conviviale dans la forme, c'est à dire que ça s'appelle pas "Assemblée générale". On se réunit, chacun ramène ce qu'il veut, un gâteau de la boisson, voilà des gourmandises et tout. Et on passe l'après-midi ensemble et on discute. Voilà, on discute. Il n'y a pas un ordre du jour et là c'est pas forcément les syndiqués, c'est tout le monde, c'est qui veut venir vient. Voilà donc là, on va en refaire un, on va faire un goûter de Noël. [...] Y a pas un ordre du jour aussi officiel que sur les AG des syndiqués, c'est une autre forme, mais pour aborder des éléments. [...] [La dernière fois] On était beaucoup, ça s'est rempli. Il me semble qu'il y avait plus de 20 personnes. Enfin, je sais que c'est arrivé et petit à petit plus ça allait plus on était serré, c'était génial. » (Julie, décembre 2024)

Pour prendre un autre exemple, on peut également citer les propos d'Aurore, secrétaire générale d'un syndicat départemental récemment constitué, qui insiste en entretien sur le caractère fastidieux du rapport introductif présenté à la CE sous la forme d'un long discours, ou encore sur le format jugé trop rigide des AG par rapport à des réunions informelles plus fréquentes entre syndiqué·es. Là encore, celle-ci assume de se départir des manières de faire cégétistes :

³⁵ Par exemple : CGT, *Guide des bonnes pratiques : bien préparer et réussir son congrès*, Février 2023 ; ou encore : CGT, *Guide des bonnes pratiques syndicales pour désigner les délégués syndicaux*, Avril 2021.

« On a eu un débat cette semaine au bureau, mais généralement les CE s'ouvrent autour d'un rapport introductif [...]. Nous on en a jamais fait pour l'instant ! Et le débat c'est, vraiment, on va perdre du temps à ça ? [...] Moi je ne suis pas forcément contre, je vois bien en quoi c'est utile, pertinent, d'ouvrir politiquement les camarades, mais je pense qu'on a besoin de trouver des formats plus flexibles, et des formats où on atterrit un peu. [...] Parce que les AG c'est chouette, c'est solennel, tu fais un petit discours, mais je pense que c'est un format qui n'est pas très adaptable, pas très flexible pour le faire régulièrement. Donc on va se départir un peu des codes cégétistes pour ne pas faire des AG tous les quatre matins. Par contre on fera des réunions plus informelles, en soirée, peut-être de deux heures, ou même en visio, en tout cas on ne s'interdira rien, et l'idée c'est de se voir beaucoup plus souvent pour échanger. [...] On est un peu en train de remettre à plat nos façons de s'organiser et de se voir. Il faut qu'on trouve un équilibre avec les codes CGT classiques. » (Aurore, août 2024)

Au-delà des instances dirigeantes des syndicats, d'autres normes cégétistes peuvent aussi faire l'objet d'aménagements, toujours dans le but de favoriser la participation du plus grand nombre. Par exemple, au cours de notre étude, nous avons croisé plusieurs responsables d'UD enclins à communiquer directement des informations à tout ou partie des syndiqué·es du département, s'affranchissant ainsi des intermédiaires et unités de base de l'organisation que constituent les syndicats. C'est aussi le cas de tout un ensemble de pratiques rituelles, à l'image des 1^{ers} mai, qui se matérialisent traditionnellement par une manifestation ou un rassemblement dans les grandes et moyennes villes, organisés par l'UD ou l'UL. Plusieurs dirigeant·es d'UL nous ont ainsi fait part de leurs efforts pour rendre les dates du 1^{er} mai plus inclusives, en diversifiant les activités proposées ce jour-là par la CGT. L'objectif revendiqué est bien de faire de cette date une journée de fête et d'échanges touchant le plus de personnes possibles, comme le souligne la secrétaire adjointe d'une UL d'un bourg de taille moyenne située en zone rurale :

« Notre 1^{er} mai, il se veut inclusif, ouvert sur les autres. C'est-à-dire que c'est un moment où justement on a voilà le 1^{er} mai pour pas être que dans l'entre-soi et se boire le pinard entre militants. On essaye de démontrer qu'on est en capacité de faire quelque chose en éducation populaire. Nous on fait souvent quelque chose de festif donc il y a des concerts souvent de 1 à 3, selon l'état des finances. On aime bien aussi proposer un débat. Il y a un stand de livres qui est tenu, des livres militants. On vend des tisanes 1336. On fait une *gratiféria*³⁶. Enfin, on essaye vraiment sur toute la journée d'offrir plusieurs séquences pour qu'il y en ait pour tout le monde. L'année dernière, on s'est attiré un nouveau public pareil on s'est dit qu'il y avait voilà des familles qu'on n'avait pas l'habitude de voir qui passaient en journée on pense que la *gratiféria* n'y a pas été étrangère des gens qui passent par-là, qui voient et qui peuvent se servir et on sent aussi la précarité la pauvreté, enfin c'est tout ça. » (Juliette, novembre 2024)

D'autres exemples pourraient encore être développés, comme celui de cette UL d'une grande ville qui, selon les années, organise le 1^{er} mai un concert, une brocante solidaire, ou encore un

³⁶ Stand auquel des objets de seconde main ou des aliments sont cédés à titre gratuit à qui souhaite les acquérir. Le stand est aussi ouvert à quiconque souhaite y déposer des objets à donner.

salon du livre militant avec des rencontres d'auteur·ices. Le dénominateur commun de ces différentes initiatives autour du 1^{er} mai est de chercher à décroiser les entre-soi militants par une vie syndicale construite autour de la « convivialité », selon la terminologie cégétiste.

Sociabilités militantes et pratiques de convivialité

Au cours des différents entretiens réalisés avec des responsables syndicaux·ales, ceux-ci et celles-ci nous ont souvent parlé de la vie syndicale par le biais des « pratiques de convivialité » mises en œuvre au sein du syndicat. Ces pratiques ont pour but d'entretenir ou de susciter une sociabilité militante qui ne soit pas exclusivement fondée sur le travail revendicatif, mais qui repose également sur des moments de fête, de loisir, et des interactions informelles favorisant la bonne entente entre les syndiqué·es et, en définitive, leur bonne intégration au sein du groupe.

De nouveau, on peut noter que les réunions des instances du syndicat constituent les moments privilégiés au cours desquels se déploient ces pratiques de convivialité. De nombreux·es dirigeant·es cégétistes expliquent ainsi organiser des déjeuners, des repas, des « apéros », des barbecues, des pique-niques, des galettes des rois, des bûches de Noël, des sorties collectives, etc., à l'occasion de la tenue des CE ou des AG de leur syndicat. Sans multiplier les citations d'entretiens, en voici deux représentatives de ces pratiques :

« On faisait la CE le matin, et à midi, on organisait un repas. Une fois l'été, une fois l'hiver, on se retrouvait tous en dehors du syndicat. Et on faisait, l'hiver, on est parti faire une journée raquette de ski. L'été, on s'est retrouvé à un barbecue chez quelqu'un, et on a fait un truc au bord d'une rivière, des choses comme ça, on faisait toujours, on organisait un truc comme ça. [...] J'essayais d'avoir des jours de délégation pour la fédé, pour faire des machins, et puis j'essayais de dégager le maximum, et puis on s'est fait des trucs, on était 30, enfin, 30 sur 40 ! Ouais, c'est chouette. » (David, secrétaire d'un syndicat CGT Cheminots de taille moyenne, décembre 2024)

« Je fais deux assemblées générales par an. J'en fais une fin juin, début juillet. Je prends les chapiteaux, les barbecues, etc. On se met au parc et on fait une AG, on va dire verte, où de 9h à midi, on fait une vraie AG de syndicat où on rend les comptes, machin, trésorier, etc. Derrière, il y a le barbecue qui enchaîne. Et puis, bon, on est [au parc avec un lac], l'été, en général, ça va se baigner derrière, voilà. Et je fais une AG l'hiver. Parce qu'en général, la boîte, elle est fermée semaine 52, donc je fais la semaine avant, et on fait une AG le samedi matin, où on fait un traiteur avec la bûche de Noël, etc. Et tous les adhérents sont invités. » (Pierre, secrétaire d'un grand syndicat CGT de la Métallurgie, février 2025)

Une autre façon de favoriser les sociabilités militantes consiste à aménager des lieux propices à la convivialité entre les syndiqué·es³⁷. En pratique, cela signifie bien souvent organiser un local syndical accueillant pour les membres du syndicat, avec un soin apporté à sa décoration,

³⁷ Sur la construction d'un espace syndical « à soi », lire à propos des bourses du travail : Tartakowsky, 2024.

à ses horaires d'ouverture, ou encore par la mise à disposition de brochures et livrets d'information utiles (Alfandari, 2024 ; Siblot, 2009). Pour favoriser la convivialité, le local doit permettre aux syndiqué·es de se soustraire temporairement au regard de l'employeur, et en quelque sorte incarner un « *safe space* » (Troussset, 2016, p. 9). Ces efforts semblent aller de soi et sont souvent peu verbalisés par les syndicalistes en entretien : ils s'observent plutôt en pratique. Cependant, certain·es dirigeant·es syndicaux·ales pointent des cas où les locaux syndicaux manquaient de convivialité, ce qui souligne par la négative l'importance de l'aménagement de ces espaces syndicaux pour celle-ci. Ainsi, David, secrétaire d'un syndicat CGT Cheminots de taille moyenne, critique en entretien la façon dont l'ancienne secrétaire du syndicat avait réorganisé le local syndical, gommant selon lui l'histoire syndicale de ces lieux pour en faire une sorte « *d'open space* » qui « ressemble au boulot » :

« [L'ancienne secrétaire du syndicat] avait rangé les bureaux. Ça faisait *open space*. Mais un syndicat, ça doit rester... Alors que nous, quand on fait venir les jeunes, justement, c'était bien. Tu les faisais rentrer. Ils voyaient les photos d'il y a 20 ans, ils voyaient des gars qui n'avaient plus de cheveux maintenant, mais quand on est sur les photos, ils étaient avec des cheveux, avec des autocollants, des fumigènes. Et ils se disaient, ah ouais, je suis dans un syndicat. Je suis pas... C'est pas le club de cartes, là, ou le club vacances. Ah oui, c'est un syndicat, là. À l'ancienne un peu... Mais les jeunes, ils aiment ça, en fait. On pourrait penser que ça leur fasse peur, mais moi, je trouvais qu'ils étaient pas contents que ça soit enlevé, en fait. C'est dommage. Il faut garder l'histoire. Même pour les jeunes, ils aiment ça. Ils ont pas envie d'aller au boulot, quoi. Que ça ressemble au boulot. » (David, décembre 2024)

Tous les syndicats ne disposent cependant pas de locaux syndicaux. C'est le cas en particulier des syndicats interentreprises ou départementaux, ou encore des sections locales de syndicats nationaux. Dans ce cas, les réunions avec les syndiqué·es peuvent être organisées dans des lieux publics, ce qui devient alors l'occasion de choisir un cadre convivial pour inciter les militant·es à venir et favoriser les interactions entre eux. Ainsi, Clara, responsable d'une section locale d'un syndicat national de la CGT Spectacles, explique tenir les réunions de syndiqué·es dans un café associatif, qu'elle qualifie d'« endroit bien à nous dans un type d'endroit où on est habitué », un endroit où les syndiqué·es peuvent être « à l'aise » :

« Donc, on s'est dit, on fait un bureau où on se retrouvait très régulièrement. Donc, elles avaient le même âge et on l'a fait dans un café associatif qui a ouvert spécialement pour nous dans [un arrondissement d'une grande ville]. Et là, on a eu 30 personnes. Et moi j'ai dit, cette fois-ci j'ai compris déjà d'autres choses. C'est que j'ai dit, cette fois-ci c'est le syndicat qui va payer votre verre. Donc prenez chacun un verre et on s'installe. La majorité de ces personnes-là avaient moins de 30 ans toujours. Je me suis dit enfin je trouve un moyen de les mettre à l'aise, c'est-à-dire qu'on a un endroit bien à nous dans un type d'endroit où on est habitué, c'est-à-dire associatif, où on crée des trucs. » (Clara, novembre 2024)

Enfin, une autre façon de favoriser la « convivialité » consiste à développer des activités para-syndicales, c'est-à-dire susciter des moments de rencontres et d'interactions entre les syndiqué·es dans des espaces géographiques et sociaux situés hors-travail. D'autres recherches ont en effet montré que ce sont aussi dans ces espaces non professionnels que les sociabilités militantes se nouent ou se rejouent à la CGT (Mischi, 2016). C'est le cas par exemple des activités sportives, un exemple que nous avons retrouvé à plusieurs reprises au cours de notre étude. Ainsi, le même syndicaliste cheminot déjà cité plus haut évoque en entretien la façon dont il noué des liens de proximité et de confiance avec de jeunes collègues de son entreprise par la pratique du sport, ce qui les a ensuite conduits dans un second temps à venir au syndicat :

« Là, on a un syndicat, j'y pense, on a syndiqué beaucoup de jeunes. Et en fait, on leur parlait du syndicat, et puis ça les intéresse pas. C'est normal, à 25 ans... Je les comprenais, ça les intéressait pas. Et puis après, on s'est mis à parler sport, tout ça. Et donc là, on est partis faire du sport ensemble, et c'est en faisant d'autres activités. On parlait, et puis c'était des bonnes personnes, des bons gars, quoi. J'ai dit, ben, si vous voulez, vous n'avez qu'à venir au syndicat demain, on fait une réunion et tout, venez voir si ça vous plaît ou pas. Et c'est comme ça qu'ils sont venus, ils sont venus voir, ça leur a plu. Et du coup, ils se sont syndiqués derrière, en fait. On n'a pas insisté, venez, syndiquez-vous, syndiquez-vous. J'ai fait du sport avec eux, j'ai fait d'autres activités avec eux, et puis ça leur a plu. » (David, décembre 2024)

De façon plus formalisée, certaines (rares) UD de la CGT ont impulsé la fondation de clubs omnisports affiliés à la Fédération sportive et gymnique du travail (FSGT), historiquement liée à la CGT en France (Ksiss, 2014). Là encore, il s'agit de favoriser les sociabilités militantes en dehors du lieu et des horaires de travail, par des pratiques communes de loisir qui peuvent elles aussi faire partie intégrante des politiques cégétistes de vie syndicale :

« [Via le club de sport] On a fait quelques syndicalisations, ça créé de la sociabilité c'est sympa, ça créé de la cohésion, mais c'est encore trop nouveau pour avoir des effets de syndicalisation dans la durée. Ça créé des effets positifs, il y a des gens isolés, ils ont un espace, ça les rattache à de la pratique syndicale, mais il y a d'autres espaces aussi, Indecosa, il y a des structures para-CGT qui quand elles vivent, participent à cela. Ça pourrait aider, il y a des gens précaires qui ont pris l'adhésion CGT dans ce cadre, en se disant "tiens, ça me fait une réduc' sportive et en plus je fais du sport avec des syndiqués CGT, c'est chouette", mais c'est encore trop peu pour le prendre comme un... J'ai beau être convaincu de l'intérêt, mais je pense qu'il y a encore du chemin à faire avant que ce soit un point d'entrée de masse. Mais c'est la bonne manière, pour créer de la sociabilité, pour créer des espaces, surtout dans des temps qui sont accessibles aux salariés, qui ont des horaires décalés, des horaires journées, avec des contraintes. Une réunion c'est plus vécu comme une contrainte en plus, si on arrive à le relier à des choses agréables, on va donner envie. » (Simon, secrétaire à la vie syndicale d'une Union départementale, juin 2024)

Ces sociabilités militantes, parfois historiquement ancrées, nourrissent en retour l'organisation syndicale et la convivialité en son sein. *In fine*, elles peuvent contribuer à élargir et renforcer le groupe militant. Outre les pratiques de convivialité évoquées précédemment, l'usage des outils

numériques semble désormais prendre une place accrue pour faciliter les échanges entre militant·es.

La vie syndicale en ligne

Dans le sillage du regain d'adhésions enregistré à la faveur de la mobilisation contre la réforme des retraites, le dispositif d'accueil imaginé par la nouvelle équipe confédérale pour les nouveaux et nouvelles adhérent·es en ligne repose notamment sur un webinaire hebdomadaire organisé par les responsables de l'Espace Vie syndicale, avec une participation régulière de membres du bureau confédéral. La visibilité d'un tel dispositif recoupe en réalité des pratiques plus diffuse. Au cours des entretiens menés, nombreux et nombreuses sont les responsables de la CGT à nous avoir parlé de l'usage des outils numériques pour faciliter les échanges au sein du syndicat : entre membres du bureau, de la commission exécutive, avec les syndiqué·es voire même auprès des sympathisant·es ou des autres syndicats. Plus que les webinaires et les visio-conférences, les deux outils numériques qui reviennent ainsi le plus souvent sont les groupes de conversation sur l'application WhatsApp et les pages en ligne sur Facebook. Plus rarement, certains syndicats ont aussi recours à la plateforme Discord, qui permet à l'origine de disposer d'espaces de discussion en lignes plus structurés que WhatsApp (en ayant une conversation par sujet par exemple au sein du même groupe d'utilisateurs de la plateforme).

L'usage de ces outils numériques se veut tout d'abord informatif : les dirigeant·es de syndicats ont recours à ces outils pour diffuser plus facilement que par un tract, un mail ou la presse syndicale des informations sur la vie du syndicat ou des enjeux professionnels. Ils espèrent ainsi rendre visible le syndicat, voire susciter des demandes d'adhésion, même si les effets en la matière semblent contrastés :

« Et on avait créé un groupe WhatsApp avec d'autres syndicats, intersyndical, où du coup, il y a de temps en temps des personnes qui viennent. Et puis comme je continue à poster des trucs dessus... S'il y a une info de branche importante, il peut m'arriver de poster des choses sur ce fil-là, ou sur des grèves, des personnes qui vont questionner. Donc je réponds, après les personnes me disent "Ah, comment on peut contacter la CGT ?". Et du coup, c'est des personnes qui vont certaines fois se syndiquer après. » (Jeanne, secrétaire d'un syndicat départemental CGT Eudc'Pop, décembre 2024)

« On a un mode de fonctionnement nous où on va voir les agents on en leur demandant si elles souhaitent recevoir les infos du syndicat. [...] **[Q : Donc tu as un groupe WhatsApp syndiqués et un groupe de sympathisants ?]** Oui, des agents qui souhaitent recevoir des infos mais qui ne sont pas forcément syndiqués. **[Q : ça marche bien ?]** Je ne sais pas parce que j'ai très peu de retours finalement. Il y a très peu de réactions. Il y a une forme de passivité... c'est vrai que c'est toujours difficile de savoir comment c'est reçu, comment c'est perçu. » (Juliette, secrétaire adjointe de l'UL d'un bourg de taille moyenne en zone rurale, novembre 2024)

Outre cet usage informatif, d'autres syndicalistes utilisent ces outils numériques pour créer des espaces de délibération et de décision collectives au sein du syndicat. Cet usage – que l'on pourrait qualifier de démocratique – des outils numériques se révèle toutefois très souvent un pis-aller : il vise à compenser des difficultés à impliquer les syndiqué·es dans la vie de la CGT, comme par exemple en les faisant venir aux assemblés générales et aux commissions exécutives du syndicat. Ainsi, cette responsable d'un syndicat hospitalier du privé nous explique organiser des votes en ligne sur le groupe WhatsApp des syndiqué·es (son syndicat en compte une soixantaine) lors des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO), afin de décider si l'accord conclu avec l'employeur doit être signé ou non. Cependant, cet usage de l'outil montre vite ses limites compte tenu du peu de réactions que ce vote en ligne suscite selon elle parmi les syndiqué·es :

« Et les NAO, on les prépare aussi ensemble, autant que faire se peut. Moi, je passe par WhatsApp aussi pour communiquer avec les syndiqués. **[Q : Ah, vous avez une boucle de tous les syndiqués sur WhatsApp ?]** Oui, enfin de tous ceux qui ont bien voulu. Et il n'y a pas forcément des réponses. Il y a une boucle CE, une boucle syndiquée, une boucle bureau. Je le fais aussi par mail, mais c'est moins régulier par mail. C'est plus officiel, mais c'est quand même moins régulier. Et donc, même pour signer l'accord, j'avais envoyé un mail, j'avais eu très peu de réponses. Tu vois, j'ai essayé de demander *via* un petit sondage sur WhatsApp [*montre l'écran de son téléphone*]. Voilà, "faut-il signer l'accord", avec l'accord en pièce jointe. Je l'avais fait avant par mail, mais pas de réponse au mail. Quelques réponses, mais pas suffisamment. **[Q : Et là, ça a mieux marché ? Tu as eu plus de répondants ?]** J'ai plus de réponses, mais c'est essentiellement les actifs, les autres, c'est désespérant. » (Elise, secrétaire d'un syndicat de taille moyenne dans un établissement de santé privé, août 2024)

Outre ces usages informatifs et démocratiques des outils numériques, on repère encore un usage visant à mobiliser les syndiqué·es, en les appelant par ce biais à rejoindre différentes actions (tracter, coller des affiches, rassemblement, etc.). Ainsi, la secrétaire d'une UL d'une grande ville explique en entretien écrire directement aux syndiqué·es *via* un groupe WhatsApp pour leur proposer de participer à des actions de l'UL, dont elle déplore par ailleurs que celle-ci ne soit pas assez investie par les syndicats de son territoire. De nouveau, l'usage des outils numériques apparaît donc comme un palliatif à une vie syndicale poussive. Et là encore, la dirigeante de l'UL interrogée souligne les faibles résultats obtenus par ce biais :

« Sur ceux qui adhèrent ces temps-ci, effectivement, il y a la question plus politique de l'adhésion sur les valeurs qu'on a portées, que ce soit la retraite, que ce soit là, cet été, contre l'extrême droite, etc. Mais c'est compliqué de les impliquer vraiment. Et voilà, quand on fait des appels à tracter, à coller, ça tombe dans l'eau. On a le mail, mais on a aussi un petit WhatsApp où je rajoute au fur et à mesure. Là, pour aujourd'hui, on avait proposé des choses dans la semaine, c'était aujourd'hui, puis aussi vendredi éventuellement. Pas de réponse. Pas-de-réponse ! Même pas un "désolé, je ne peux pas". »

(Charlotte, secrétaire d'une UL située dans une ville limitrophe d'une grande métropole, novembre 2024)

L'intégration des néo-syndiqué·es peut parfois être freinée par les effets excluants de l'entre-soi militant. Cet entre-soi peut à la fois être intergénérationnel, genré, classiste ou racial. Ce chapitre s'est alors focalisé sur les fondements de cet entre-soi afin de comprendre les effets parfois repoussoirs qu'il peut engendrer pour des nouveaux et nouvelles syndiquées. Certain·es représentant·es syndicaux·ales – qui ont conscience de ces effets – tentent d'intégrer et d'ajuster les normes cégétistes afin de favoriser l'activité militante des nouveaux et nouvelles. La « convivialité », créer des espaces en dehors du regard du patron, ou l'usage d'outils numériques peuvent dynamiser la vie syndicale et fluidifier les relations entre syndiqué·es. Bien que l'usage des outils numériques ne se substituent pas à une vie militante dynamique faite de réunions et d'assemblées générales, il peut être un complément pour favoriser les échanges et la circulation des informations.

Chapitre 3. Cinq nuances de CGT. Une sociologie des nouveaux et nouvelles syndiqués (2022-2025)

À rebours d'un discours éculé sur la « crise » ou la « fin » du syndicalisme, les trente dernières années ont été marquées en France par une certaine stabilité du taux de syndicalisation. Si ce taux figure parmi les plus faibles d'Europe (autour de 10 %), il attire l'attention sur un point : en dépit des nombreuses contraintes auxquelles il fait face, le syndicalisme français se maintient et connaît un renouvellement régulier de ses effectifs. La CGT n'échappe pas à la règle : depuis le début des années 2010, l'organisation revendique *a minima* chaque année 30 000 nouvelles adhésions, sur un total d'environ 600 000 (et ce même si, tout au long des années 2010, elle en perd annuellement davantage encore. Qui sont les nouveaux et nouvelles adhérentes d'aujourd'hui ? Quelles raisons les conduisent à rejoindre la CGT ? Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de l'organisation ? Ce sont ces questions, centrales pour une organisation qui déplore régulièrement ses difficultés à retenir celles et ceux qui la rejoignent (le « panier percé »), qui constituent le cœur de ce chapitre.

Ces dernières années, plusieurs travaux de recherche ont analysé les mutations des logiques de l'engagement syndical. Certains ont insisté sur la dépolitisation de l'adhésion, sur le recul des motifs idéologiques dans l'adhésion, ou de l'insertion dans des espaces de sociabilité militante extérieurs à l'entreprise (partis politiques, associations, etc.) (Duriez et Sawicki, 2003), en lien notamment, dans le cas de la CGT, avec l'étiollement des écosystèmes communistes locaux. D'autres ont souligné le déclin de la socialisation par l'entourage familial (Berthonneau, Alfandari, 2018) ou encore l'importance des conflits salariaux et de la construction de relations de confiance avec des représentant·es syndicaux·ales sur le lieu de travail (Mischi, 2016). La politisation ne précède en effet que rarement l'adhésion syndicale : c'est avant tout à partir de problèmes concrets et locaux que les salarié·es sautent le pas de l'adhésion, afin le plus souvent de connaître et défendre leurs droits (Giraud, 2024). Alors que ces études documentent les logiques d'adhésion en s'intéressant à un secteur ou un territoire particulier, parvient-on aux mêmes conclusions en élargissant le regard à l'ensemble d'une cohorte d'adhérents et adhérentes CGT ? Par ailleurs, la conjoncture récente, marquée par un regain de syndicalisation dans un contexte de forte conflictualité sociale et politique (mouvement social de 2023 contre la réforme des retraites, révoltes des quartiers populaires contre les violences policières,

élections législatives anticipées et campagne du Nouveau Front Populaire en 2024), rebat-elle les cartes ?

Une enquête originale par questionnaire menée dans le cadre de cette recherche apporte plusieurs éléments de réponse. Destiné aux nouveaux et nouvelles adhérentes de la CGT – entendu·es ici comme ceux et celles ayant adhéré entre janvier 2022 et mars 2025 –, ce questionnaire invitait les répondant·es à renseigner, au moyen de 56 questions, un ensemble de données socio-démographiques (âge, sexe, lieu de résidence, situation matrimoniale, etc.), puis à préciser les raisons et les circonstances de leur adhésion à la CGT, la manière dont ils et elles s’y projettent et s’y engagent concrètement, ainsi que leur niveau de politisation³⁸ et de participation au travail et en dehors. Dans la lignée d’autres recherches récentes, cette enquête permet ainsi de « saisir les modalités et la pluralité des formes d’articulation entre les engagements au travail et dans la sphère politique et civique » (Rodrigues et al., 2025). Diffusé en ligne grâce à l’appui de structures locales de la CGT – principalement 4 UD contactées pour le volet qualitatif de l’étude –, ce questionnaire a reçu 3631 réponses, dont 1873 complètes et exploitables³⁹. Bien que cet échantillon ne soit pas représentatif de la population des nouvelles et nouveaux adhérent·es de la CGT (cf. encadré), il offre néanmoins une vue inédite sur une partie de cette population et permet d’établir une cartographie des logiques d’affiliation contemporaines à la CGT.

Notre démarche consiste à reconstituer différentes « configurations d’adhésions », regroupant chacune des syndiqué·es présentant des profils sociologiques, des raisons d’adhérer et des attentes vis-à-vis de la CGT relativement similaires. L’analyse statistique⁴⁰ met ainsi au jour cinq profils-types d’adhérent·es à la CGT. Après avoir situé l’échantillon des répondant·es par rapport au profil des nouveaux et nouvelles adhérent·es de la CGT dans leur ensemble, tel que décrit dans le Cogitiel (cf. encadré), nous caractériserons ces cinq profils, tout en les illustrant à partir d’entretiens réalisés au cours de l’enquête.

L’identification de cette pluralité de motivations et de modalités d’engagements invite ainsi à tenir à distance des grilles de lectures trop univoques des évolutions dans les logiques d’adhésion, qui souligneraient par exemple le passage d’un engagement « total » à un

³⁸ Celle-ci est entendue ici « comme le niveau d’intensité de certaines pratiques explicitement orientées vers la politique » (Agrikoliansky, Aldrin et Leveque, 2025).

³⁹ Cette déperdition s’explique notamment par un temps de remplissage relativement long (environ 25 minutes).

⁴⁰ Pour les personnes intéressées, l’annexe à ce chapitre apporte des précisions concernant les méthodes utilisées (ACM et CAH).

engagement plus restreint et circonstancié. Toutefois, elle ne doit pas conduire à retenir une image « figée » d'une CGT « en silos », dans laquelle les nouveaux et nouvelles adhérentes se répartiraient en différents groupes cloisonnés. Un des grands acquis de la sociologie politique est, en effet, que l'engagement doit être pensé comme un *processus*. C'est-à-dire que les raisons et les manières de s'engager varient avec le temps, au gré de ce qui se joue dans la vie de l'individu, dans son travail mais aussi au travers de sa rencontre avec « l'offre d'engagement » que lui propose l'organisation militante qu'il ou elle a rejoint (Fillieule, 2001). Les portraits de néo-syndiqué·es qui ponctuent ce chapitre, mais aussi les trajectoires d'engagement retracées dans le chapitre suivant soulignent combien les frontières entre ces sous-ensembles de syndiqué·es restent poreuses et évolutives.

La mise au jour de rapports différenciés à l'adhésion au sein d'une même cohorte amène en revanche à centrer le regard sur les mécanismes qui poussent certains groupes de syndiqué·es à une implication accrue dans l'organisation, alors que d'autres se tiennent plus en retrait. Dans leur étude sur les adhérent·es de la CGT du Nord au milieu des années 2000, Jean-Gabriel Contamin et Roland Delacroix (2009) insistent sur l'importance des effets de génération et de la date d'entrée dans la CGT pour comprendre la diversité des positionnements militants. Centrée sur une même « génération » de syndiqué·es CGT, notre enquête invite plutôt à envisager de quelles manières les logiques d'engagement varient en fonction des contextes de travail et des caractéristiques sociales des adhérent·es. Ces éléments rendent possibles ou, au contraire, font obstacle à un investissement au sein de la CGT. Dans cette perspective, notre approche conduit à interroger la capacité de la CGT à proposer des cadres d'engagement adaptés à des individus qui n'ont pas tous et toutes les mêmes attentes, motivations et contraintes à l'heure de rejoindre les rangs de l'organisation.

Encadré – Un salariat rajeuni, féminisé... et très qualifié

Constitué à partir de 1873 questionnaires (sur un ensemble de 3631 retours), notre échantillon n'est pas représentatif des syndiqué·es CGT. Alors que les hommes sont sur-représentés dans l'organisation, notre échantillon comporte autant d'hommes que de femmes. Il est par ailleurs caractérisé par une forte proportion de jeunes de moins de 35 ans (30,2 % contre 13,4 % dans la CGT), une surreprésentation d'agents ou de salarié·es du public (45,9 % ; 42 % dans la CGT), stables professionnellement (84 % en CDI ou fonctionnaire), travaillant à temps plein (84 %), et par une nette surreprésentation des Ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise (ICTAM, 62,8 % des répondant·es, enseignants inclus – cette proportion s'étant accrue en supprimant les réponses incomplètes – contre 25,9 % dans la CGT selon les récentes données confédérales). Du point de vue des secteurs d'activité des répondants, les plus représentés sont l'Éducation (23,6 %), les administrations publiques (15,5 %), le

sanitaire et social (12,9 %), les services (12,9 %) et l'industrie (10,7 %). Viennent ensuite le transport et la logistique (5,2 %) et le commerce (4,8 %).

Les variations avec le profil des syndiqué·es CGT dans leur ensemble s'expliquent, pour partie, par les évolutions récentes de la syndicalisation. Ces dernières années, la CGT a connu un regain notable d'adhésions. La hausse la plus forte s'opère entre 2022 et 2023 (les adhésions passant de 39 034 à 53 714) et semble pouvoir être mise en lien avec l'importante mobilisation interprofessionnelle contre le projet de réforme des retraites. Si le niveau des nouvelles adhésions est moindre en 2024, avec 43 658 syndiqué·es supplémentaires, ces chiffres restent dans l'ensemble supérieurs à ceux observés pour toutes les années de la décennie 2010. Sur la période 2022-2024, les nouveaux et nouvelles syndiquées enregistrées par la CGT présentent une proportion d'hommes et de femmes similaire à celle de notre échantillon (avec une variation de 2 à 3 points de pourcentage selon les années), une proportion d'individus de moins de 35 ans équivalente (qui représente 33 % à 38 % des néo-syndiqué·es selon les années) et un âge moyen identique à celui de notre échantillon (42 ans). La part d'emplois stables dans notre échantillon est aussi proche de celle enregistrée dans le Cogitiel, située entre 74 % et 78 %. En revanche, notre échantillon continue de différer fortement de la population des nouveaux et nouvelles adhérentes de la CGT du point de vue de l'origine socioprofessionnelle, comme le suggère la surreprésentation des enseignants et de l'Education nationale parmi les répondants. En effet, en dépit d'une légère augmentation de la part des ITCAM entre 2022 et 2024 – qui passe de 26 à 30 % des nouvelles adhésions (enseignants inclus) –, les ouvriers (18 à 20 %) et surtout les employés (50 à 53 %) continuent de représenter les plus gros contingents des nouvelles adhésions à la CGT. Or, dans notre échantillon, ils et elles ne représentent que 32 % des effectifs⁴¹. Notre échantillon s'éloigne également de celui des nouveaux et nouvelles adhérentes de la CGT au regard de leur secteur d'emploi (public ou privé). Alors que les salarié·es issu·es du secteur privé représentent en moyenne 60 à 65 % des nouvelles adhésions, on compte autant de salarié·es issu·es du public que du privé dans notre échantillon⁴².

En lien avec la surreprésentation des ingénieur·es et des cadres, notre échantillon rassemble des individus qualifiés voire très qualifiés : 71 % ont un diplôme de l'enseignement supérieur (dont 60 % de titulaires d'une licence ou plus : master, école de commerce ou doctorat), 42 % télétravaille au moins un jour par semaine, 53 % gagnent plus de 2000 euros par mois. Sur le terrain des engagements au travail et en dehors, 13 % des membres de notre échantillon sont adhérent·es d'un parti, ce qui est largement supérieur à la population générale⁴³. Par ailleurs, 16 % d'entre eux siègent dans une IRP et 73 % ont un syndicat CGT dans leur entreprise ou

⁴¹ Cette surreprésentation des populations ITCAM n'est pas liée aux territoires de l'enquête, également marqués par une surreprésentation des employés et ouvriers chez les nouveaux adhérents (+ 70 %). Elle est certainement à attribuer aux modes de passation du questionnaire – en ligne – et peut-être à sa diffusion en interne au sein des réseaux CGT.

⁴² La aussi, il est difficile d'y voir un effet clair des territoires de l'enquête car 1/3 des individus sont issus du 75 et du 93 (où le ratio public/privé est plus équilibré), l'autre partie étant issue de territoires où la part de nouveaux adhérents du privé est largement supérieure à celle du public (2/3 vs 1/3).

⁴³ Cela reste inférieur à ce qu'observent Contamin et Lacroix, 28 % (2009, p. 88) ce qui va dans le sens d'une moindre politisation partisane des adhérents et adhérentes CGT.

administration. Parmi eux, 68 % ont voté à une élection professionnelle et 58 % ont déjà fait grève. Enfin, notre échantillon est composé d'une majorité de salarié·es en couple (61 %). Ils et elles sont 26 % à avoir un proche (parents, conjoint·e, fratrie, etc.) à la CGT.

1. Cinq configurations d'adhésion

Les données recueillies *via* le questionnaire et la combinaison de deux méthodes d'analyse statistique (cf. méthodologie en annexe à ce chapitre) permettent d'esquisser une cartographie des logiques d'adhésion à la CGT. Plus précisément, cela permet de mettre en évidence cinq configurations d'adhésions, qui rejoignent celles identifiées dans d'autres travaux récents (Rodrigues et al., 2025). Chacune de ces configurations rassemble des individus qui présentent des niveaux d'engagements dans et hors du lieu de travail, mais aussi des profils sociaux et professionnels, relativement similaires. Ces configurations doivent être interprétées avec prudence et présentent, on le répète, des porosités entre elles. Le poids de ces configurations et la répartition, pour chacune, de quelques variables clés – celles utilisées pour construire l'ACM (cf. annexe) – sont présentées dans le tableau ci-dessous (*lecture : les chiffres indiqués correspondent, pour chacun des 5 groupes, aux pourcentages du nombre d'individus ; par exemple, parmi le groupe des « activistes », 58 % des individus ont participé à une grève lors des dernières années*).

		Activistes	Généralistes	Soutiens distants	Empêchés	Déléguaires	Ensemble
Participation au et hors travail							
Participation à une grève	Non	42	7	36	85	48	41
	Oui	58	93	64	15	52	59
Participation au mouvement Contre la réforme des retraites	Indifférence	0	2	1	7	18	6
	Participation	96	91	90	34	29	70
	Soutien distant	4	7	8	59	52	24
Participation à une action militante Sur des enjeux extra-professionnels	Non	4	18	30	69	94	42
	Oui	96	82	70	31	6	58
Engagement dans une organisation politique	Non	58	87	91	95	99	86
	Oui	42	13	9	5	1	14
Circonstances et attentes liées à l'adhésion							
Mode d'adhésion	Syndicat	11	78	31	21	82	47
	UL & UD	22	11	6	39	5	16
	En ligne	67	11	63	40	13	38
Conflit avec l'employeur	Non	91	84	96	33	77	78
	Oui	9	16	4	67	23	22
Amélioration de la condition salariale	Non	87	31	88	59	46	61
	Oui	13	69	12	41	54	39
Participation à des débats & luttes sociales diversifiées	Non	7	21	71	67	92	51
	Oui	93	79	29	33	8	49
Protection vis-à-vis de l'employeur	Non	57	29	64	5	16	35
	Oui	43	71	36	95	84	65
Projection & implication future dans la CGT	Non	10	17	76	31	75	42
	Oui	90	83	24	69	25	58

Le groupe 1 (335 personnes dans notre échantillon), est celui que l'on désigne comme celui des « activistes ». Il rassemble des individus pour qui l'adhésion à la CGT prolonge une forte participation politique hors du travail. C'est au sein de ce groupe que l'on retrouve ceux et celles qui participent le plus à des manifestations et des actions militantes (96 %), qui sont le

plus engagé·es dans des partis politiques (42 %) et qui ont le plus participé à la mobilisation contre la réforme des retraites. Ce groupe rassemble aussi les individus qui ont le plus adhéré en ligne (67 %), qui se projettent le plus dans l'organisation (90 %) et qui attendent le plus de la CGT un espace d'engagement et de participation à des luttes sociales non directement liées à leur travail (93 %). À l'inverse, de même que les individus du groupe 3, leur adhésion est très peu associée à un conflit avec l'employeur (9 %) et à des attentes de participation dans l'organisation (43 %).

Profil n°1 : Les « activistes » : prolonger dans le travail la participation politique

La trajectoire de Lucas est très illustrative du profil des activistes, fortement politisés avant leur arrivée à la CGT et désireux de s'impliquer activement dans la vie du syndicat mais aussi de faire du syndicat un espace de débats politiques. Ce désir d'implication se heurte toutefois à la structuration du syndicat – un « bastion » de la CGT – au sein duquel les rôles sont déjà prédéfinis et le lien avec la fédération est important. En outre, son ambition de faire du syndicat un espace de réflexion et de luttes politiques entre rapidement en tension avec un fonctionnement routinisé de l'organisation où les moments de débats internes apparaissent trop rares à ses yeux. Face à cette situation, il prend des responsabilités syndicales et s'engage également dans un collectif intersyndical. On retrouve chez Lucas ce profil de jeunes militant·es déjà identifié·es par d'autres enquêtes (Bérout et al. , 2018), fortement engagé·es, mais aussi critiques de leur organisation, au sein de laquelle ils et elles ont le sentiment de peiner à se faire une réelle place.

Âgé d'une vingtaine d'années, Lucas est issu d'une famille de cadres du privé. Il a poursuivi ses études jusqu'en Master 2 en science politique sans toutefois les terminer et obtenir son diplôme. Il préfère alors s'assurer de trouver rapidement un emploi et devient agent d'escalaire ferroviaire à la SNCF. Ce métier présente, selon lui, l'avantage d'être au contact du public sans impliquer d'interaction « monétaire » ni de dimension « répressive », ce qui est en accord avec ses valeurs. Son activité consiste en des interventions techniques sur les rames de train et en l'information des voyageurs en gare. Elle s'effectue en 2x8 par équipes mobiles. C'est un métier très masculin mais assez mixte en termes d'âge.

Son premier contact avec le syndicalisme et le mouvement ouvrier se fait à travers son grand-père (ouvrier, syndicaliste et anticommuniste), mais plus encore à travers ses études de science politique au cours desquelles il découvre l'histoire du syndicalisme et du mouvement ouvrier. Il réalise un mémoire de M1 qui interroge la manière dont les syndicats de la métallurgie s'emparent de la question de la souveraineté industrielle. À cette occasion, il conduit une série d'entretiens avec des cadres syndicaux de la fédération de la métallurgie CGT, mais aussi au niveau confédéral. En parallèle, il milite dans différentes organisations politiques (Génération, participation à la campagne présidentielle aux côtés de LFI en 2022 et associatives). Il participe également aux mobilisations contre la réforme des universités en

2020⁴⁴ et s'investit sur différents sujets (droit des personnes migrantes, questions féministes, de transidentité). Bien qu'il ait plusieurs ami·es engagé·es dans le syndicalisme étudiant, il n'adhère à aucune organisation. Il juge les syndicats étudiants trop sectaires et pris dans la recherche d'une forme de pureté militante excluante. Il rejoint la CGT lors de son Master 1 alors qu'il travaille comme animateur périscolaire dans une municipalité.

C'est avec ce bagage militant et cette forte politisation qu'il arrive à la SNCF. Il souhaite alors rejoindre les « syndicats contestataires ». Un temps intéressé par Sud Rail, il choisit finalement la CGT, mieux implantée et présente sur son lieu de travail. Désireux de « parler politique tout le temps », il se rapproche des syndiqué·es à l'extrême-gauche du syndicat, sensibles aux questions d'antiracisme et d'antisexisme et critiques de ce que Lucas nomme la « bureaucratie syndicale », selon lui très présente à la CGT Cheminots.

Si son intégration informelle à la CGT se fait progressivement par la rencontre avec ses camarades sur le lieu de travail et la participation à des manifestations, son intégration formelle est plus difficile. Lucas souhaite s'impliquer prendre des responsabilités syndicales, mais il déclare se heurter à une organisation très formalisée. Il peine à être intégré aux moments et espaces formels du syndicat (boucles de mails, temps d'échange, CE, Congrès, etc.). Il devra relancer de nombreuses fois ses camarades pour cela. Il devient finalement référent de site CGT, mission syndicale dont l'objectif est de faire le lien entre le service dans lequel il travaille et le syndicat CGT. Si Lucas est fortement impliqué politiquement et syndicalement (participation aux manifestations, travail de terrain, discussion avec les collègues, réunion de la CE, etc.) il vit un décalage entre l'énergie et le temps qu'il souhaite investir dans le syndicat et l'offre d'engagement qui lui est proposée, comme nous l'expliquons plus en détail dans le chapitre suivant. Il regrette le manque d'échanges et de débats internes au syndicat, ce qui freine selon lui l'instauration d'une réelle démocratie syndicale. Dans ce contexte, Lucas se rapproche de la « Caisse de solidarité cheminote », structure qui regroupe des militant·es de plusieurs organisations syndicales contestataires et hostiles à la « bureaucratie syndicale ».

Le groupe 2, numériquement le plus important (404 personnes dans notre échantillon), est celui que nous appelons « généralistes ». Ce groupe correspond à l'imaginaire du « bon syndicaliste » de la CGT qui marche sur « deux jambes ». Ces individus partagent avec les membres du premier groupe des engagements dans des manifestations et des actions militantes, ainsi qu'un attrait pour des débats et des luttes sociales diversifiées, même si de façon sensiblement moins marquée. Ils s'en distinguent toutefois par une posture plus « syndicale ». C'est dans ce groupe que l'on retrouve – de loin – le plus d'individus ayant participé à une grève (93 %) et associant leur adhésion à des attentes en matière d'amélioration de leur

⁴⁴ Contre la Loi de programmation pluri-annuelle de la recherche (LPPR).

condition salariale (69 %). Avec les membres du groupe 5, ils et elles sont aussi ceux ayant le plus adhéré à la CGT *via* le syndicat présent sur leur lieu de travail.

À travers ces deux profils, on voit qu'il existe certes une certaine imbrication entre l'engagement dans le travail et en dehors, comme l'ont souligné d'autres enquêtes européennes (Turner, Ryan et O'Sullivan, 2020), mais aussi qu'on ne peut tracer un lien univoque entre ces pratiques. Nos résultats rejoignent ici ceux de Cécile Rodrigues et al. (2025), qui montrent qu'il existe des articulations complexes entre participation politique et au travail. Ces auteurs identifient une « différenciation au sein des mondes militants entre des syndicalistes prioritairement engagé·es sur leur lieu de travail et des activistes très mobilisé·es sur des causes non liées au travail et qui, pour certain·es, s'y investissent d'autant plus qu'ils et elles ne peuvent agir dans leur entreprise ». Le profil de Soufiane présenté plus bas illustre bien cette dynamique. Si son engagement prend tout son sens dans le cadre syndical, la configuration professionnelle dans laquelle il se trouve rend difficile l'engagement sur le lieu de travail. Sa trajectoire souligne également la porosité des frontières entre les « généralistes » et les « activistes », car Soufiane ne défend pas une séparation stricte entre le syndicalisme et l'action politique.

Profil n°2 : Les « généralistes ». Un engagement sur « deux jambes »

Soufiane a 24 ans. Il travaille depuis trois ans et demi (un an d'intérim et deux et demi en CDI) comme conducteur de ligne dans une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages en matières plastiques et qui compte 220 salarié·es. Il a connu la CGT par son père, travailleur de la métallurgie et délégué syndical. Si Soufiane entendait parler de la CGT à la maison, il n'a pas pour autant participé à des manifestations ou à des actions du syndicat avec son père. En outre, la politique n'était guère un sujet de conversation en dehors des élections présidentielles. Ni sa mère (salariée dans le soin à la personne), ni ses deux frères ne sont syndiqués. Soufiane est aujourd'hui marié à une comptable (non syndiquée) qui vient d'accéder au statut cadre. Il a quelques ami·es syndiqué·es, mais affirme venir d'un milieu peu politisé, tout en précisant qu'en tant que maghrébin·es, il a toujours été exclu, pour ses proches et lui-même, de voter pour des partis opposés à l'immigration.

Il réalise son adhésion à la CGT en ligne, car il n'y a alors aucune de section syndicale dans son entreprise. Cette adhésion est présentée comme naturelle (selon lui tout salarié devrait se syndiquer), et comme une manière de défendre ses droits et de lutter contre l'injustice. Elle s'inscrit toutefois dans un contexte de tensions avec sa hiérarchie et de déception professionnelle quant à la reconnaissance de son travail et de ses compétences. En effet, au bout d'un an de travail, Soufiane prend la responsabilité d'une petite équipe d'opérateurs et supplée régulièrement son chef – avec lequel il entretient de bonnes relations. Ses responsabilités et ses tâches de travail s'élargissent et dépassent sa fiche de poste initiale. Par ailleurs, titulaire d'un bac pro, Soufiane demande à la DRH de reconnaître ses nouvelles

fonctions (nouvelle fiche de poste, augmentation de salaire). Mais celle-ci refuse. « Il y a quelque chose qui s'est brisé, explique Soufiane, je n'avais plus confiance en mon employeur, il n'avait plus confiance en moi. Il y a eu des petits éclats, des petites embrouilles avec le chef d'atelier. Donc j'ai eu deux sanctions, j'avais eu une mise à pied trois jours à la suite d'une altercation et là récemment j'avais eu un avertissement ».

Deux mois après son adhésion en ligne à la CGT, il sera recontacté par la secrétaire générale de l'union locale la plus proche. L'UL va être très présente dans sa prise de mandats (il est aujourd'hui délégué syndical et élu au CSE) et l'accompagnera dans ses premières revendications auprès de l'employeur (prime d'habillement notamment). S'il est parvenu aujourd'hui à monter une liste aux élections professionnelles, il est le seul syndiqué élu au CSE et son entreprise ne compte que 2 ou 3 syndiqué·es. Soufiane apprécie la possibilité que lui donne son mandat de pouvoir sortir de l'isolement de son poste de travail (en 2x8). Il aime rencontrer, à l'occasion de ses visites de site, des collègues qu'il ne voyait jamais ou rarement. S'il entretient de bonnes relations avec les militant·es de l'UL, il envisage son action seulement dans le cadre syndical (NAO, réunion de CSE, visites d'ateliers, permanence des élus, etc.). Son objectif est de recréer du lien avec ses collègues et d'améliorer leurs conditions de travail et d'emploi, notamment en faisant reconnaître leurs qualifications et les responsabilités qu'ils occupent réellement.

La direction recourt, de manière classique dans ces petits établissements (Giraud et Signoretto, 2023), à un ensemble d'arrangements informels et discrétionnaires avec les salarié·es, qu'elle peut faire cesser à tout moment. Soufiane dénonce vertement cette situation qui désavantage financièrement une partie des salarié·es. Malgré son engagement, il s'avère réticent à syndiquer ses collègues : « Il faut montrer qu'un syndicat ça sert à quelque chose avant de dire "viens te syndiquer" ». Ce n'est que récemment, avec son élection à la Commission exécutive de son Union locale, qu'il a envisagé son action en dehors du cadre de son entreprise. Avec son implication à l'UL il découvre les actions menées par la CGT et notamment un ensemble de manifestations (1^{er} mai) auxquelles il commence à participer. Il s'investit également dans la vie de l'UL et devient co-responsable de la vie syndicale, qu'il définit comme une façon d'informer les adhérent·es et de les renvoyer vers de bon·es interlocuteur·ices.

Le groupe 3 (354 personnes dans notre échantillon) est celui des « soutiens distants ». Il rassemble des adhérent·es qui présentent des niveaux de participation plutôt intermédiaires, excepté en ce qui concerne la mobilisation contre la réforme des retraites, où l'on retrouve des niveaux d'engagements élevés, similaires à ceux des individus des groupes 1 et 2 (90 %). À la différence toutefois de ces deux premiers groupes, ces individus, qui ont souvent adhéré en ligne (63 %), sont ceux et celles qui se projettent le moins dans l'organisation (24 %), qui expriment le moins des attentes en matière de protection vis-à-vis de l'employeur (36 %) ou d'amélioration de leur condition salariale (12 %), ainsi que peu d'attentes en matière de participation à des débats et des luttes sociales diversifiées. À l'inverse, leur souci d'aider

financièrement l'organisation est fort (67 % contre 56 % pour l'ensemble de l'échantillon). Du fait de leur éloignement des réseaux syndicaux, les membres de ce profil sont celles et ceux que nous avons eu le plus de difficultés à capter dans notre enquête par entretiens.

Profil n°3. Les « soutiens distants » : cotiser sans s'impliquer

Âgée de 52 ans au moment de l'enquête, Claire est professeure-documentaliste dans le collège d'une cité scolaire où elle est affectée depuis 2015. Elle entre dans l'enseignement en tant que professeure des Écoles au début des années 2000, puis passe le CAPES de documentation qu'elle obtient en 2013. Claire a grandi dans une famille catholique fortement ancrée à droite. Son grand-père maternel, ancien militaire et fervent défenseur de la colonisation, était « foncièrement raciste », tandis qu'elle décrit son père comme un « anti-communiste ». Bien que ses deux parents étaient enseignants, l'un et l'autre entretenaient un rapport assez dégradé aux syndicats, allant de l'indifférence (pour sa mère) au rejet (pour son père).

Son adhésion à la CGT, en décalage avec l'éducation qu'elle a reçue, tient à la fois à la distance qu'elle a prise avec son milieu familial – elle s'est mariée avec un Palestinien qu'elle a rencontré quand elle était étudiante, lors d'un stage dans une école à Naplouse – et aux positions récentes prises par l'organisation syndicale en faveur de la Palestine : « Ce qui m'a vraiment fait un déclic, [...] c'est la position de la CGT après le 7 octobre, explique-t-elle. Pour moi, il n'y avait plus aucun doute ». Si Claire et son mari sont installés en France depuis 2001, ils sont en effet restés très proches de la Palestine. Ils y retournent régulièrement avec leur quatre enfants pour visiter la famille. Ils avaient même projeté de s'y résider durablement.

Claire adhère donc à la CGT pour soutenir une organisation qui défend la cause qui lui tient principalement à cœur : « Je me suis rendue compte de tout ce qui était fait, toute l'activité de la CGT aussi à l'international. Ça m'a vraiment motivée. Je me suis dit : "S'il faut que je donne une cotisation à quelqu'un, c'est à eux" ». À la suite de sa syndicalisation, qu'elle réalise en ligne sur le site internet de l'organisation en 2024, elle ne cherche pas à se rapprocher du syndicat départemental (SDEN) auquel elle est affiliée ni de ses membres, et ce malgré les multiples occasions qui lui sont offertes. Ainsi, bien qu'elle ait participé à des manifestations – contre la réforme des retraites, en soutien avec le peuple palestinien –, elle n'en a pas profité pour aller à la rencontre des dirigeants du SDEN, pourtant présents à ces occasions. Elle n'a pas non plus cherché à entrer en contact avec les quelques syndiqué·es CGT de la cité scolaire où elle travaille et dont elle connaît l'existence, mais qui enseignent quant à eux et elles au lycée.

Présente lors du stage d'accueil des néo-syndiqué·es auquel elle a été conviée par les responsables du syndicat, Claire ne s'est pas saisie de la formation à l'action syndicale en établissement scolaire qu'elle y a reçue pour s'impliquer davantage qu'elle ne le faisait déjà à ce niveau (c'est-à-dire en participant aux heures d'information syndicale et au conseil d'administration de son collège). Elle explique qu'elle ne souhaite pas endosser le rôle de « déléguée syndicale ». Cela nécessiterait qu'elle s'« intéresse plus au fonctionnement

syndical et à tout le fonctionnement de l'administration ». Or, elle « n'y pense pas vraiment », et ce d'autant moins qu'elle se sent « en décalage » avec ses collègues sur de nombreux aspects.

Claire n'exprime aucune attente particulière à l'égard de sa syndicalisation. Si elle n'est pas fermée à la formation syndicale, sa préférence irait à une « une formation sur la laïcité » pour « avoir le point de vue de la CGT ». Or, cette demande est assez décalée par rapport à l'offre de formation du SDEN. Par ailleurs, elle n'exprime ni besoin d'accompagnement ou de protection syndicale, ni besoin de soutien face à ses conditions de travail. Malgré les coupes budgétaires qui frappent le secteur de l'éducation, le Centre de documentation du collège où elle travaille reste plutôt bien doté. Claire se satisfait de sa situation professionnelle, mais déplore l'attitude de ses collègues face à leurs conditions de travail et de rémunération : « On n'est pas du tout sur le même terrain de discussion. [Eux,] c'est tout le temps : "Qu'est-ce que moi je vais y gagner ? Il ne faut pas que je perde mon poste, il ne faut pas que je perde des heures. Ma vie serait finie si on m'envoyait faire quelques heures dans le collège d'à côté." Ils me font rigoler... Les fonctionnaires, dans toute leur splendeur... Il n'y a pas de plan social au collège ».

Les deux derniers groupes se distinguent par des niveaux de participation, notamment hors travail, nettement inférieurs⁴⁵. Le groupe 4, numériquement le moins important dans notre échantillon (287 personnes), est celui des « empêchés ». Ses membres se caractérisent par des niveaux de participation au travail et hors travail nettement plus faibles que les groupes précédents. Toutefois, ils font part d'une volonté d'implication (future) dans le syndicalisme relativement élevée (69 %), sans commune mesure avec celle retrouvée pour les « soutiens distants » – pour qui l'adhésion renvoie davantage à une posture de principe ou de soutien financier – ou le groupe 5 détaillé plus loin (les « délégués »). Dans le même temps, ces individus se distinguent de l'ensemble des autres groupes par le fait d'avoir rejoint la CGT à la suite d'un conflit avec leur employeur (67 %) et d'attendre de leur adhésion une protection vis-à-vis de celui-ci (95 %). Ils sont en outre ceux et celles qui ont, de loin, le moins fait grève dans les dernières années (15 %) et qui, à l'inverse, ont le plus adhéré à la CGT *via* une UL/UD (39 %).

⁴⁵ Ce sont sûrement ces deux groupes qui sont les moins « investis » vis-à-vis de l'enquête, avec une proportion de répondant·es qui a sûrement diminué avec la suppression des non-réponses.

Profil n°4 : les « empêchés » : un engagement contrarié

Âgé d'une trentaine d'années, Nadir vit avec sa mère qui ne travaille pas. Son père, aujourd'hui décédé, est un ancien maçon qui a longtemps été en invalidité à cause de problèmes de dos causés par son travail. Nadir se décrit comme issu d'une famille peu politisée. Il a deux frères (le premier travaille dans la logistique, le second est auto-entrepreneur dans le transport) et une sœur qui est mère au foyer. Les trois sont en couple et ont chacun·e trois enfants. Personne n'est syndiqué dans son entourage. Après avoir travaillé un peu plus de cinq ans comme peintre en bâtiment, Nadir réalise une formation pour devenir cariste. Il travaille deux ans en intérim pour une enseigne de la grande distribution avant d'intégrer une multinationale de la logistique. Aujourd'hui en CDI, il travaille dans un petit établissement d'une vingtaine de salarié·es, sans CSE distinct. Il a d'abord été préparateur de commandes avant de devenir cariste, à la suite à des problèmes de dos liés au port de charges lourdes et qui lui ont occasionné un accident du travail.

Nadir se syndique à la suite d'un conflit avec son employeur. À la demande de son chef de quai qui ne cessait de l'inciter à « optimiser » l'agencement des palettes pour ne pas payer davantage de camions, Nadir a superposé deux palettes. La marchandise a été endommagée occasionnant 14 000€ de dommages pour l'entreprise et il a reçu un avertissement. Il s'est alors renseigné pour contester cet avertissement, qu'il juge injustifié car il n'a fait que répondre à une demande de sa hiérarchie. Un collègue de son entreprise, syndiqué, lui a parlé de la CGT. Mais Nadir sera fortement déçu par l'échange qu'il aura avec le représentant du personnel de la CGT, relevant d'un autre établissement de la région. Ce dernier refuse de l'aider à contester son avertissement et convoque une réunion avec la RH qui justifie les retenues sur salaire. Le représentant de la CGT, explique à Nadir, que l'entreprise et la CGT sont une « grande famille ».

Dégoûté par cette attitude, il prend attache avec une Union locale dans laquelle il sera « super bien » accueilli. Les militant·es ont « pris le temps » de lui « expliquer les choses », et ce, de façon collective puis de l'accompagner devant les prud'hommes. À la suite de cette rencontre Nadir décide de s'investir à l'UL et intègre la CE. Il vient désormais une fois par semaine pour assister aux rendez-vous avec les salarié·es : « J'écoute leurs problèmes, j'écoute comment ça leur répond, comment... les démarches à faire ». Malgré sa faible connaissance du champ syndical et du droit du travail, il souhaite s'impliquer davantage dans l'organisation, qui lui a appris à « savoir [s]es droits ». Il exprime toutefois des critiques de la bureaucratie syndicale et des cadres qui selon lui tiennent des beaux discours sur la syndicalisation et l'inclusion des salarié·es dans le syndicalisme sans être présents sur les lieux de travail.

Pour sa part, Nadir ne souhaite pas s'investir dans son entreprise ou son établissement où il est le seul adhérent. L'absence de CSE d'établissement, la collusion entre la direction et la CGT locale ou encore les arrangements informels noués par la direction avec les salarié·es sont autant d'obstacles à son investissement. Il reconnaît que, comme ses collègues, il ne se serait jamais syndiqué s'il n'y avait pas eu son conflit avec la direction. Il affirme que ses collègues persistent à croire qu'ils n'ont pas besoin d'un syndicat ou d'un CSE pour les défendre. Cet empêchement de l'action syndicale n'est pas pour autant signe d'apathie dans

l'entreprise. Comme dans les petits établissements, les actions de luttes prennent une forme spontanée et moins organisée (Giraud, 2024). Nadir déclare ainsi avoir mené un débrayage un jour où il n'en « pouvait plus ». En outre, avant son adhésion syndicale, Nadir avait participé à quelques manifestations et actions de Gilets jaunes. Il est en cela illustratif de ce profil de salarié·es issus des fractions précarisées des classes populaires et distante du syndicalisme car n'en disposant par sur leur lieu de travail, sans pour autant, y être hostile. Il politise enfin son discours sur la question du pouvoir d'achat, a voté Mélenchon au premier tour en 2022, Macron au second, mais le regrette, et affirme qu'il aurait dû « voter Marine » car le RN proposait davantage de mesures en faveur des salarié·es, selon lui.

Le groupe 5 (351 personnes dans notre échantillon) pourrait être désigné comme celui des « délégués ». Ils et elles se caractérisent tout d'abord par une attitude de retrait vis-à-vis des mobilisations sociales hors travail : de façon plus marquée encore que pour les membres du groupe 4, ils et elles sont ceux qui participent le moins à des manifestations (6 %), s'engagent le moins dans un parti politique (1 %), sont les plus indifférents vis-à-vis du mouvement retraites (18 %). Ils et elles se distinguent sur ce point des « soutiens distants » qui étaient nombreux·ses à avoir participé à la mobilisation contre la réforme des retraites (90 %). De plus, alors que les « soutiens distants » ont adhéré, dans leur majorité, en ligne (63 %), pour les délégués, l'adhésion se fait très largement sur le lieu de travail (82 %). En outre, ces derniers et dernières sont davantage pris dans les réseaux et les activités syndicales, tout en se montrant réticent·es à s'y impliquer plus fortement. Ils et elles envisagent en effet très peu de s'impliquer dans l'organisation (25 %) et n'y voient pas, dans leur grande majorité, un espace de participation à des débats et des luttes sociales diversifiées (8 % seulement). En revanche, plus de la moitié ont fait grève au cours des dernières années (52 %) et ils et elles sont nombreuses à attendre de leur adhésion une amélioration de leur condition salariale (54 %). Ce dernier point les distingue fortement des « soutiens distants » qui expriment très peu d'attentes de protection vis-à-vis de l'employeur (36 %) ou d'amélioration de leur condition salariale (12 %).

Profil n°5. Les « délégués ». En attente de protection au travail, en retrait des engagements hors travail

Le profil de Chloé est un cas particulièrement intéressant car on peut le situer à la frontière entre celui des « délégués » et des « empêchés ». Chloé n'est pas désinvestie du syndicalisme, mais elle peine à croire en la capacité des syndicats à infléchir les décisions de la direction et à améliorer réellement les conditions de travail et d'emploi des salarié·es. Elle est en outre en partie empêchée dans son souhait de s'engager syndicalement du fait de l'organisation des relations professionnelles dans son établissement et de l'isolement syndical dont elle souffre. On va le voir, sa volonté d'engagement se heurte à une série de difficultés qu'elle ne parvient pas à résoudre et qui la conduisent à se mettre en retrait de l'action syndicale et à ne maintenir qu'un engagement minimal. Elle ne déclare pas

d'engagement hors du travail, à l'exception d'une année passée aux côtés d'une association d'aide aux migrants, mais dans laquelle elle n'est plus investie.

Chloé est âgée d'une quarantaine d'année. Issue d'une famille politisée à gauche, dont le père était éducateur dans le social et la mère cheffe de service dans un centre d'accueil d'urgence (non syndiquée), Chloé travaille à la FNAC depuis plus de vingt ans ; ce qui la singularise parmi les « délégataires », surreprésentés au sein des administrations publiques comme on le verra plus loin. D'abord employée au service des montages photos au centre commercial, elle a ensuite été affectée comme réceptionniste au SAV dans un autre magasin. Elle souhaitait se rapprocher de son domicile et sortir du centre commercial pour « voir la lumière du soleil ».

Alors qu'elle enchaîne les CDD, sur les conseils de sa mère, elle demande sa requalification en CDI auprès de la DRH, ce qu'elle obtiendra. À cette occasion, elle se fait accompagner par un élu de SUD, seul syndicat présent dans son établissement selon elle. C'est la première fois qu'elle fait appel au syndicat. Ce premier épisode sera marquant et un an plus tard, elle prend un mandat de délégué du personnel. Cependant son engagement syndical ne durera pas : « Je trouvais qu'il fallait dépenser tellement d'énergie pour arriver à très très peu de résultats, que c'était assez décourageant déjà à l'époque », affirme-t-elle. « On passe son temps à... Je suis un peu désespérée moi-même de ça, mais déjà à l'époque, demander des budgets pour monter des enquêtes, des trucs, ça prend un temps fou. Voilà. Et puis moi, je voulais partir de la FNAC, donc j'ai dit j'arrête, voilà ». Elle souhaitait quitter la FNAC pour entreprendre une formation d'infographiste, qu'elle a interrompue en étant enceinte de sa fille, qui a six ans.

Malgré cette expérience, Chloé a accepté il y a trois ans d'être inscrite sur une liste CGT pour les élections au CSE Régional. Elle accepte par amitié pour la responsable CGT locale. Néanmoins, elle se retrouve isolée car seule syndiquée (et élue) CGT de son établissement où SUD est majoritaire (en syndiquant 5 salarié·es sur les 80 que compte l'établissement...). De plus, elle n'a pas de bureau sur place et a cessé d'aller aux réunions CGT faute d'y trouver un intérêt. Elle ne connaît ni les autres syndiqué·es CGT, ni l'UL dont elle dépend pourtant. En outre, le travail en CSE-R – qui consiste à discuter les choix économiques de la FNAC au niveau régional – est très éloigné des enjeux locaux du travail. De plus, elle n'a pas de responsabilité syndicale au niveau de son établissement, où elle est peu connue des salarié·es et ne cherche pas à monter une section locale. Isolée, Chloé se sent plus largement démotivée par un sentiment de faible utilité du combat syndical : « Le peu de pouvoir qu'on avait, dit-elle, enfin de contre-pouvoir qu'on avait, on va dire, pour moi je le trouve quasi inexistant maintenant, avec les nouvelles formes ». Chloé parle avec nostalgie de la mise en place des 35h, des grèves et des blocages de magasins dans les années 1990 qui avaient permis d'acquérir un ensemble de droits mais en voie de disparition aujourd'hui : « Il n'y a personne qui fait ça. Je n'y crois plus du tout ».

Elle est persuadée que la perte des acquis sociaux à la FNAC (comme le droit de ne pas travailler les jours fériés) est inéluctable et pense se retirer bientôt de son mandat. Les réunions du CSER lui apparaissent comme des chambres d'enregistrement. Par conséquent, Chloé limite son activité syndicale au minimum (préparation des réunions et assistance aux réunions, signature de tracts intersyndicaux, participation aux grèves), mais ne prend pas ses

heures de délégation de peur des tensions que cela génère avec ses collègues de travail. Elle admire certains militant·es très engagé·es de la CGT mais estime que ce n'est pas pour elle de s'impliquer autant.

Les biais de représentativité de notre échantillon, exposés plus haut (cf. encadré), invitent à considérer ces groupes avec prudence, au sens où il contribue à survaloriser la place d'individus très engagés et multi-positionnés (dont on verra ci-dessous qu'ils présentent des caractéristiques socio-professionnelles singulières). Malgré tout, l'analyse permet de mettre en évidence la pluralité des logiques d'adhésion à la CGT. Tout d'abord, elle met en lumière un *continuum* de cheminements vers la CGT, dont les « activistes » et les « empêchés » constituent deux pôles opposés : quand l'adhésion des premiers·ères s'inscrit dans le prolongement d'une participation politique intense, celle des second·es, en retrait vis-à-vis des formes de participation, semble s'inscrire avant tout dans l'expérience du conflit salarial. L'identification des différents groupes attire également l'attention sur les manières différentes d'investir l'adhésion. Exprimant de fortes attentes en matière de participation, les « activistes » se distinguent aussi bien des « généralistes », chez qui la politique se fait à l'intérieur du syndicat plutôt qu'en dehors, que de groupes qui adoptent davantage des attitudes de retrait, à l'instar des « soutiens distants », des « empêchés » ou des « délégataires ». Ces attitudes de retrait renvoient par ailleurs à des logiques distinctes, au sens où elles peuvent exprimer autant un rapport désinvesti vis-à-vis du syndicat, comme dans le cas des « soutiens distants », qu'un désir contrarié d'implication, dans le cas des « empêchés ». Ces différenciations internes aux adhérent·es cégétistes invitent dès lors à explorer les ancrages sociaux et professionnels des cinq configurations.

2. Les ancrages socio-professionnels des configurations d'adhésion

Étant donné la porosité entre les profils types identifiés, leurs différenciations sociales doivent être interprétées avec une grande prudence. Elles permettent néanmoins d'avancer plusieurs hypothèses, et l'analyse suggère que les configurations d'adhésions renvoient à des ancrages sociaux et professionnels spécifiques, présentés de façon synthétique dans le tableau ci-dessous.

Les différents groupes se distinguent en effet par une diversité de facteurs socio-biographiques. De ce point de vue, les différenciations les plus marquées concernent les groupes des « activistes » et des « délégataires ». C'est dans le premier que l'on retrouve la plus forte proportion d'ingénieur·es et cadres (63 %), mais aussi d'hommes (61 %) de moins de 35 ans. A l'inverse, du côté des « délégataires », on retrouve une nette surreprésentation d'ouvriers et d'employés (49 %), de femmes (58 %), plus avancées dans le cycle de vie (56 % ayant plus de

45 ans). Ces salariées sont celles qui déclarent le plus avoir des personnes à charge (59 %) – c’est aussi parmi ces salariées que l’on retrouve la plus forte proportion d’individus en couple (70 %) –, tandis que les « activistes » sont ceux qui le déclarent le moins (30 %).

Ces facteurs socio-biographiques jouent un rôle déterminant dans les manières d’investir l’adhésion à la CGT. Au-delà des différences en matière de projection dans l’organisation, ces deux groupes renvoient en effet à des degrés d’implication variable, les « délégataires » étant le groupe où les individus déclarent le plus souvent être de « simples adhérents » (77 %). À l’inverse, les « activistes », qui cumulent d’importantes ressources sociales et culturelles et un capital politique/militant, ne sont que 53 % à se déclarer dans cette situation. Dans le cas de ces deux groupes, les propriétés sociales semblent ainsi prendre le pas sur les contextes de travail. Alors que les « délégataires » évoluent, plus souvent que d’autres, dans des contextes propices que sont les secteurs organisés de la CGT – les grands établissements du secteur public et de l’industrie –, les « activistes » sont quant à eux plus présentes dans le domaine de l’éducation ainsi que dans les activités de service et dans les petits établissements. Ces adhérentes constituent le groupe dans lequel la présence d’un syndicat CGT sur le lieu de travail est la plus limitée (58 %). Les facteurs professionnels restent toutefois importants à prendre en compte pour donner sens aux configurations d’adhésion. Chez les « délégataires », les interactions avec les collègues jouent un rôle déterminant dans le processus d’adhésion (32 %). Dans le même temps, on peut supposer que la présence syndicale au travail, couplée aux insatisfactions salariales et à la relative modestie des salaires, poussent ces individus à participer un minimum, y compris par la grève, tout en se tenant en retrait des formes de participation hors travail.

Le poids des contextes de travail est aussi particulièrement visible parmi les groupes des « empêchés » et des « généralistes ». De leur côté, les premiers incarnent davantage des fractions populaires du salariat qui échappent le plus souvent à l’influence syndicale (Giraud, 2024). En effet, s’ils et elles se rapprochent des « délégataires » du point de vue de la composition socio-professionnelle – avec une surreprésentation des ouvriers et des employés –, les « empêchés » ont en partage avec les « activistes » le fait d’évoluer plus souvent dans de petites entreprises du secteur privé (c’est eux et elles que l’on retrouve le plus dans le secteur du commerce, par exemple), dépourvues de présence syndicale (CGT). Si le questionnaire ne permet pas d’explorer plus en détail leur rapport au travail, ils et elles sont aussi celles et ceux qui touchent les revenus les plus modestes (20 % gagnent moins de 1500 € ; 18 % seulement gagnent plus de 2500 €). À la suite d’autres enquêtes (Rodrigues et al., 2025), on peut supposer que ces différents éléments agissent pour ces individus comme des obstacles à l’engagement.

Alors qu'ils et elles disposent de ressources sociales, culturelles, temporelles sensiblement supérieures aux « délégués », on retrouve chez les « empêchés » la même proportion – élevée – d'individus déclarant être de « simples adhérents » (76 %).

		Activistes	Généralistes	Soutiens distants	Empêchés	Délégués	Ensemble
Données socio-démographiques							
Genre	Un homme	61	48	48	46	42	49
	Une femme	36	52	49	54	58	50
	NA/NSP	4	1	3	0	0	2
Catégorie Socio-professionnelle	IC privé	37	17	31	20	9	23
	IC public	26	24	27	12	13	21
	OE privé	11	20	12	29	36	21
	OE public	3	9	5	7	13	8
	PI privé	8	15	11	15	17	13
	PI public	1	8	4	6	9	6
	NA/NSP	14	7	11	11	3	9
	NA/NSP	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Âge	35 à 44 ans	24	26	27	29	30	27
	45 à 54 ans	17	25	22	26	35	25
	55 ans et plus	11	12	19	17	21	16
	Moins de 35 ans	48	36	31	26	13	31
	NA/NSP	NA	0	1	1	1	1
Personnes À charge	Non	70	58	62	54	40	57
	Oui	30	42	38	46	59	43
Secteur	Administration publique	10	21	12	11	22	15
	Autre	3	NA	2	2	2	2
	Activités de service	17	9	17	14	9	13
	Commerce	4	3	3	8	6	5
	Éducation	34	27	31	18	10	24
	Industrie	8	12	6	11	16	11
	Sanitaire et social	7	14	10	13	19	13
	Transport & logistique	2	6	3	7	8	5
	NA/NSP	15	8	16	15	8	12
Taille de L'établissement	200 salariés ou plus	44	65	51	39	62	53
	Moins de 50 salariés	26	11	20	26	11	18
	Entre 50 et 199 salariés	21	18	21	24	18	20
	NA/NSP	9	7	6	11	9	8
Contexte d'adhésion							
Présence CGT Au travail	Non	38	7	28	35	7	22
	Oui	58	92	65	54	88	73
	NA/NSP	4	2	7	10	5	5
Proche déjà Syndiqué	Je ne sais pas	6	9	8	10	19	11
	Non	35	34	36	46	42	38
	Oui	59	57	55	44	39	51
Implication Dans la CGT	Responsabilités militantes	17	22	8	5	5	12
	Syndiqué actif	29	32	14	16	16	22
	« Simple » adhérent	53	44	77	76	77	64
	NA/NSP	1	2	1	3	3	2

À l'inverse, les « généralistes » évoluent quant à eux et elles dans des environnements professionnels plus propices à l'engagement. Surreprésenté·es dans les grands établissements des administrations publiques, ces adhérent·es sont celles et ceux qui déclarent la plus forte présence d'un syndicat CGT sur leur lieu de travail (92 %). Alors que la composition socio-professionnelle de ce groupe est plus équilibrée que celle des « activistes » – aucune catégorie socio-professionnelle n'y est significativement sous ou sur-représentée –, ces contextes expliquent sans doute une plus forte disposition à l'engagement, puisque c'est au sein de ce groupe que l'on retrouve l'implication militante la plus marquée (avec seulement 44 % de « simples adhérent·es »).

Enfin, il est plus difficile, avec les données dont on dispose, de caractériser socialement les formes d'adhésion distanciées que l'on retrouve chez les « soutiens distants ». Alors qu'ils et elles se rapprochent par certaines propriétés sociales des « activistes » – surreprésentation des cadres et ingénieur·es, disponibilité biographique –, leur manière d'investir l'adhésion les en distingue fortement, au sens où ils et elles se projettent peu dans l'organisation et sont nettement plus souvent de « simples adhérents ». On peut émettre plusieurs hypothèses, potentiellement cumulatives, vis-à-vis de cette attitude de retrait : volume de capital politique sensiblement inférieur (et plus largement, moindres dispositions à l'engagement) que les « activistes », absence fréquente de cadre d'engagement syndical au travail et/ou rapport plus distancié au travail (sans que ce soit très significatif, c'est dans ce groupe que l'on retrouve le plus d'individus qui télétravaillent trois jours ou plus, 14 %), ou encore caractère récent de l'adhésion (c'est au sein de ce groupe que l'on retrouve la plus forte proportion d'individus ayant adhéré en 2024 et 2025).

Si, de par ses caractéristiques, notre échantillon ne peut être considéré comme représentatif de la population des nouveaux et nouvelles arrivant·es à la CGT, son exploitation apporte néanmoins plusieurs éclairages intéressants. En faisant ressortir cinq profils-types, l'analyse statistique montre tout d'abord la diversité de ces nouveaux et nouvelles syndiquées, au regard non seulement de leurs caractéristiques socioprofessionnelles mais aussi des ressorts de leur adhésion, de leurs attentes vis-à-vis de l'organisation et de leurs pratiques d'engagement dans et hors du travail. Dans la période récente, la CGT attire des individus plus nombreux·ses, mais qui ne partagent pas nécessairement les mêmes motivations et les mêmes aspirations, les mêmes ressources et les mêmes contraintes. Ces résultats posent, pour la CGT, la question de « l'offre » d'engagement qu'elle propose, c'est-à-dire des réponses organisationnelles qu'elle peut apporter pour accueillir et retenir ces nouveaux adhérent·es aux profils variés ainsi que des cadres d'engagements qui leur sont proposés. Que faut-il mettre en place pour répondre aux attentes – variables – de ces syndiqué·es et en faire des militant·es actifs et actives ?

Expliciter et rendre visible des cadres d'engagement disponibles et accessibles pour ces syndiqué·es constitue assurément le gage d'une intégration dans l'organisation et, notamment pour ceux et celles initialement éloignées d'une culture syndicale, de les familiariser aux codes et pratiques militantes légitimes de la CGT. En effet, comme l'a bien montré la sociologie des mobilisations, l'engagement syndical doit être pensé comme un processus et pas comme quelque chose de figé. On peut tout à fait passer d'un profil à l'autre, au fil de sa trajectoire

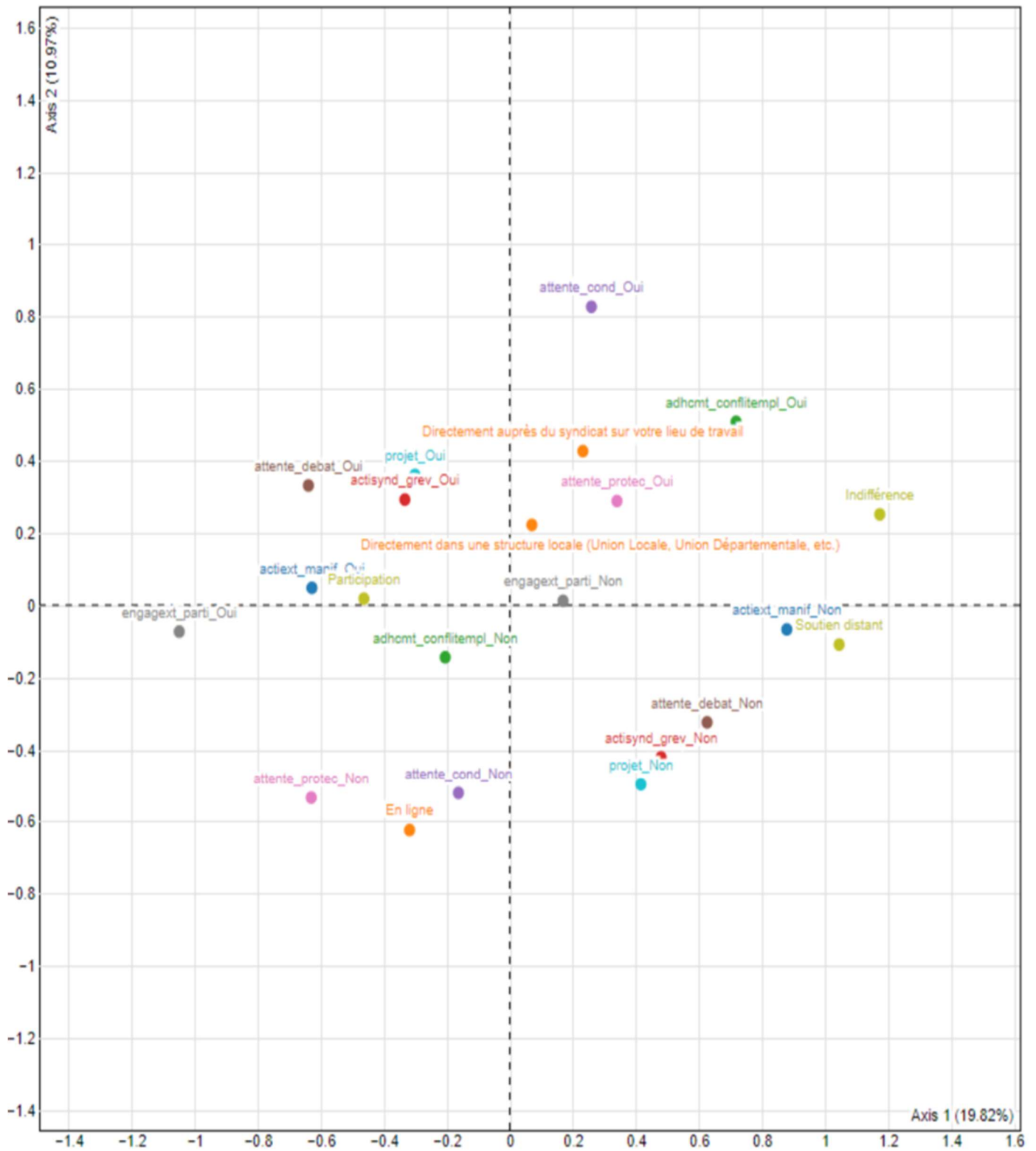
sociale et professionnelle mais aussi de sa fréquentation des espaces militants de l'organisation : le cas des architectes d'une section syndicale chez Decathlon, exploré dans le chapitre 7, l'illustre de façon éclatante.

Plus fondamentalement, la pérennisation du regain de syndicalisation observé ces dernières années implique avant tout d'engager une réflexion sur les manières d'ajuster les pratiques de la vie syndicale à la diversité des adhérents et adhérentes qui ont rejoint les rangs de la CGT. Cela suppose, peut-être, de cibler prioritairement ceux et celles qui expriment le plus une envie de s'engager et de s'investir dans l'organisation, mais qui ne peuvent pas forcément le faire immédiatement dans les formes attendues par la CGT, c'est-à-dire dans les formes du syndicat d'établissement, comme c'est le cas des « activistes » et des « empêchés ». Les chapitres suivants prolongeront ces réflexions, en revenant plus en détail sur la variabilité des modes d'intégration de ces nouveaux et nouvelles syndiqués à l'organisation, mais aussi sur les pratiques et innovations organisationnelles mises en place par certains cadres dirigeants pour accueillir, former, impliquer, retenir ces nouvelles énergies militantes.

Annexe – La méthodologie

Pour mener à bien l'analyse présentée de ce chapitre, on a combiné deux méthodes classiques pour dresser des typologies : une Analyse des correspondances multiples (ACM) puis une Classification ascendante hiérarchique (CAH). En premier lieu, l'ACM a été construite en mobilisant dix variables « actives », six relatives à l'adhésion et quatre renvoyant à des formes de participation au travail et en dehors. Cette sélection s'est faite en prenant soin de choisir des variables à la fois clivantes et non-redondantes entre elles (par exemple, le fait d'avoir participé à une réunion organisée par un représentant du personnel et le fait d'avoir fait grève). Pour le premier ensemble, les variables retenues renvoient aux circonstances d'adhésion (adhésion consécutive à un conflit avec l'employeur ; adhésion en ligne, dans une structure interprofessionnelle ou dans un syndicat), aux attentes liées à l'adhésion (protection vis-à-vis de l'employeur, amélioration de la condition salariale, participation à des débats et des luttes sociales au-delà de l'entreprise) et à la manière de se projeter au sein de la CGT (souhait de se former, de se présenter aux élections professionnelles, s'investir dans le syndicat, une union locale, prendre part aux luttes organisées par la CGT, etc.). Pour le second groupe, les variables retenues sont la participation à une grève, à la mobilisation contre la réforme des retraites, à une manifestation ou une action militante sur des enjeux autres que le travail et, enfin, l'engagement dans un parti politique. En plus de ces variables actives, on projette sur l'ACM cinq variables supplémentaires (le genre, l'âge, la catégorie socio-professionnelle, le secteur d'activité et la présence d'un syndicat CGT sur le lieu de travail). Les trois premiers axes de l'ACM (*voir figure ci-dessous*) décrivent 41,2 % de la variance totale : autrement dit, ces trois axes résument près de la moitié des différences observées entre les individus. Le premier axe (19,8 % de la variance) distingue les néo-syndiqué·es selon le degré de politisation de l'adhésion. Il oppose des répondant·es fortement engagé·es en dehors du travail (manifestations, partis, participation au mouvement retraites) et qui souhaitent, en rejoignant la CGT, prendre part à des débats et des luttes sociales diversifiées, à des répondant·es peu enclin·es à la participation (dans le travail et en dehors), chez qui l'adhésion est peu investie de motivations idéologiques et s'inscrit davantage à la suite d'un conflit avec l'employeur. Les deux axes suivants affinent cette première logique d'opposition. Le deuxième axe (11 % de la variance) différencie les répondant·es selon les attentes relatives à l'adhésion : il oppose des adhérent·es distant·es et désinvesti·es (adhésion en ligne, exprimant pas ou peu d'attentes, ne se projetant pas dans l'organisation) à ceux et celles dont les attentes (amélioration de la condition salariale, protection vis-à-vis de l'employeur) et la projection dans l'organisation sont fortes, dans le

sillage d'une plus grande proximité aux réseaux syndicaux (adhésion sur le lieu de travail, participation à une grève). Enfin, le troisième axe (10,4 % de la variance) segmente l'échantillon selon la manière dont l'adhésion s'articule à l'engagement au travail : il oppose des répondant·es plutôt engagé·es au travail mais réticent·es à s'impliquer syndicalement (adhésion sur le lieu de travail, expérience de la grève, faible projection dans le syndicat) à des répondant·es « empêché·es » au travail et trouvant dans la CGT un recours et un cadre d'engagement externe face à un conflit salarial (adhésion dans une UL/UD ou dans une moindre mesure en ligne, suite à un conflit employeur, absence de grève au cours des dernières années).



Chapitre 4. Adhérer, mais après ? L'intégration des néo-syndiqué·es à la CGT

Après avoir mis en lumière la diversité des profils des néo-syndiqué·es de la CGT, ce chapitre prolonge l'examen de leurs modalités d'entrée dans l'organisation. Il s'intéresse, à partir de données essentiellement qualitatives, à la manière dont ces dernier·ères s'intègrent (ou non) et sont intégré·es (ou non) dans l'organisation. Dans quels cas les attentes que les nouveaux et nouvelles syndiqué·es entretiennent à l'égard de la CGT sont-elles satisfaites ? A l'inverse, dans quels autres cas relève-t-on un décalage entre « l'offre » d'engagement proposée et les « demandes » exprimées ou vécues par les militant·es ? Pour répondre à ces questions, le chapitre fait une large place aux récits et aux trajectoires des nouveaux et des nouvelles syndiquées rencontrés au cours de l'enquête, en revenant sur la façon dont ils et elles en viennent à adhérer et sur les manières dont leurs vellétés d'engagement s'ajustent, ou non, aux schémas d'organisation et d'action proposés par la CGT.

Adhérer à la CGT ne préjuge en effet pas des possibilités d'y militer de manière effective. D'abord, parce que certain·es néo-syndiqué·es, du fait de contraintes professionnelles ou biographiques, y sont très peu disposé·es, ou ne sont tout simplement invité·es à le faire, dans un contexte d'institutionnalisation du travail syndical liée aux évolutions du « dialogue social » (Giraud, Péliasse, 2024). Mais aussi, parce qu'en dépit du désir d'implication que peuvent exprimer certains d'entre eux et elles⁴⁶, il n'est pas toujours simple de trouver un cadre adapté. C'est tout particulièrement le cas pour des syndiqué·es qui évoluent dans des secteurs d'activité où les implantations syndicales sont rares et qui ne peuvent par conséquent pas s'appuyer sur la présence, dans leur établissement, d'un collectif militant préconstitué.

Pour ces syndiqué·es, la CGT peut fréquemment apparaître comme une organisation peu lisible, faute d'avoir pu bénéficier d'une réelle prise en charge ou d'un ancrage collectif sur lequel s'appuyer. Pour certain·es, les aspirations militantes se heurtent alors rapidement à l'absence de cadres adéquats pour exprimer celles-ci, ce qui suscite des désarrois et des sentiments d'isolement qui débouchent parfois sur des arrêts précipités de l'adhésion. Pour d'autres néo-syndiqué·es rencontrés au cours de l'enquête, ce sont plus directement les formes d'engagement proposées par la CGT qui apparaissent désajustées : soit parce qu'elles ne

⁴⁶ Pour rappel, les syndiqués « activistes », « généralistes » et « empêchés » repérés *via* l'analyse du questionnaire indiquent à 90, 83 et 69 % vouloir s'impliquer davantage à la CGT à l'avenir.

correspondent pas aux attentes qu'ils et elles s'en font au regard de leurs trajectoires sociales et militantes antérieures ; soit parce que celles-ci sont tout simplement inaccessibles, en raison notamment de contextes professionnels qui rendent difficile le développement de toute activité syndicale. Ces obstacles n'ont toutefois rien de rédhibitoire. En effet, l'enquête montre aussi les échanges avec des militants plus aguerris, notamment dans les unions interprofessionnelles, fournissent des appuis précieux aux néo-syndiqués et rendent possibles une implication accrue, en donnant accès à tout un ensemble de ressources mais aussi en permettant une acculturation progressive aux formes d'engagement valorisés au sein de la CGT. Dans ces conditions, nous verrons que pour certains syndiqués, l'enjeu est avant tout de trouver les moyens de tenir sur le temps long et de composer avec une prise rapide de responsabilités qui peuvent s'avérer éreintantes.

1. « On est la CGT !⁴⁷ »... mais laquelle ?

Dans un chapitre de 2009, Françoise Piotet soulignait déjà combien le « rapport aux structures » pouvait être complexe pour nombre de militant·es cégétistes, en raison de la multiplicité des échelles et des organisations qui composent la confédération, et des jeux de multi-appartenance que celle-ci entraîne (Piotet, 2009). Ainsi, un·e même syndiqué·e est à la fois membre de son syndicat, mais peut-être aussi d'une section locale ou régionale de ce même syndicat ; sur le plan professionnel, un·e syndiqué·e est membre d'une fédération, mais aussi d'une union syndicale départementale (USD) ou nationale s'il en existe une (par exemple la CGT Educ'Action), voire d'une union fédérale (dans le cas de la fonction publique d'État) ; sur le plan territorial, outre l'USD, le ou la même syndiqué·e relève également d'une Union locale (UL), d'une Union départementale (UD), et d'un Comité régional ; s'il ou elle est cadre, il ou elle relève encore de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (UGICT), voire de sa déclinaison fédérale (UFICT) ou départementale dans certains cas ; enfin, un·e retraité·e est membre de l'Union confédérale des retraités (UCR) de la CGT et ses déclinaisons fédérales (UFR) ou locales (USR).

Devant une telle profusion de structures, il n'est pas étonnant que l'organisation de la CGT semble peu lisible à bon nombre de nouveaux et nouvelles syndiqués. Un nombre de significatif de répondant·es à notre questionnaire regrette le manque « d'explications claires du fonctionnement de la CGT », l'absence « de visibilité sur ce qu'on peut faire » ou déplore le

⁴⁷ Référence à une chanson syndicale très diffusée lors des manifestations contre la réforme des retraites au premier semestre 2023 : <https://www.cgt.fr/documents/est-la-cgt-vous-etes-la-cgt>.

fait que « les nouveaux syndiqués sont un peu perdus », faute parfois de réunions d'accueil ou de temps d'échange informels avec des militants (cf. encadré ci-dessous). Pour les nouveaux et nouvelles syndiquées, comprendre ce que signifie la portée de leur adhésion en termes d'appartenance constitue déjà une barrière militante à franchir. Pour illustrer ce point, on peut citer cet exemple observé lors du congrès d'une petite UL située dans un bourg rural. Au cours du congrès se tient un débat préalable à la modification des statuts de l'UL, et le terme « syndicat » revient souvent dans la discussion. A un moment, un syndiqué dans le public, ouvrier dans une entreprise pharmaceutique, s'interroge : « c'est peut-être parce que je suis quelqu'un de novice, mais je suis un peu largué. Je vous entends depuis tout à l'heure parler de « syndicats » et je ne comprends pas pourquoi on parle de plusieurs syndicats. On est à la CGT, non ? Que viennent faire ici les autres syndicats ? ». Un membre du bureau de l'UL lui explique alors qu'il s'agit des syndicats de la CGT dans d'autres entreprises, et qu'en effet « les syndicats, ce n'est pas FO ou la CFTC » (Observation, novembre 2024).

Encadré – Comment mieux accueillir les néo-syndiqué·es ? Le point de vue des intéressées

A la question ouverte « Quelles mesures pourrait-on mettre en place pour mieux accueillir les nouveaux syndiqués ? », 66 % des syndiqué·es interrogé·es (soit 1230 répondants de notre questionnaire) ont pris le temps d'apporter des éléments de réponse, en quelques mots ou même en une dizaine de lignes. Une analyse lexicométrique exploratoire, réalisée à l'aide du logiciel Iramuteq, permet de faire ressortir des thèmes récurrents – l'accès à des formations, le besoin d'informations, la nécessité de rencontres et de liens –, mais aussi d'identifier plusieurs sous-ensembles sémantiques cohérents (cf. graphiques ci-dessous), que l'on peut associer à des avis et des positionnements quant aux manières d'améliorer l'accueil des néo-syndiqué·es à la CGT. Tout d'abord, un thème qui revient de façon récurrente, repérable sur la gauche du graphique, concerne la formation : ce sujet est notamment abordé par des répondants désireux d'avoir un accès plus rapide, facile ou renforcé à une offre de formations, que ce soit par désir d'un engagement accru ou pour être mieux outillé dans l'exercice de mandats. Un autre sous-ensemble lexical, situé sur la droite du graphique, s'organise plutôt autour d'une recherche d'une meilleure compréhension du fonctionnement du syndicat et de la CGT, notamment pour des répondants pour qui l'organisation n'apparaît pas spontanément lisible (« nous recevons énormément de communication, les informations s'y trouvent noyées »). Un troisième sous-ensemble semble se dégager dans le pôle supérieur du graphique, autour d'une recherche de liens et d'une intégration accrue consécutive à l'adhésion, notamment chez des répondants exprimant un sentiment d'isolement consécutif à leur adhésion (« il faudrait davantage de réunions collectives, de moments d'intégration » ; « faire une réunion une fois par an pour se connaître », etc.).

Dans ces conditions, il n'est pas rare que les aspirations à s'impliquer dans la CGT soient contrebalancées par des difficultés à se repérer au sein de l'organisation et à y trouver des cadres d'engagements à investir. Ce cas de figure se retrouve notamment chez des syndiqué·es ayant adhéré en ligne, le plus souvent faute de présence syndicale sur le lieu de travail⁴⁸. Bien qu'il faille considérer ces chiffres avec prudence – alors qu'il n'existe pas encore, à ce jour et à notre connaissance, de bilan global de ce dispositif d'adhésion –, l'analyse du questionnaire suggère une corrélation en ce sens. D'un côté, les adhérent·es en ligne sont ceux et celles qui déclarent le plus se projeter dans la CGT. De l'autre, ce sont aussi les plus « critiques » vis-à-vis de leur adhésion – 15,1 % d'entre eux et elles se déclarent plutôt pas ou pas du tout satisfaits de leur intégration dans l'organisation, contre 8,3 % pour ceux et celles ayant adhéré au syndicat présent sur leur lieu de travail – et les moins impliqués dans des « responsabilités militantes » à ce stade (6,5 %, contre 13,3 %).

En entretien, les récits de ces adhérent·es témoignent en effet parfois de parcours d'intégration particulièrement chaotiques. Prenons par exemple le cas de Jean. Âgé d'une trentaine d'années, il est cadre dans une *start-up* d'une grande métropole, dépourvue de toute présence syndicale. Issu d'une famille plutôt marquée à droite, il se politise par l'intermédiaire de son entourage amical et conjugal, sa conjointe étant notamment élue municipale, membre du Parti communiste française (PCF). Alors qu'il est déjà élu au Comité social et économique (CSE) de son entreprise – un mandat qu'il n'investit pas initialement de façon particulièrement offensive, le climat social dans son entreprise étant plutôt apaisé –, Jean décide donc en 2023 d'adhérer à la CGT, *via* le site de l'UGICT. Il est rapidement intégré à un groupe WhatsApp « Jeunes Diplômés UGICT » (« ça fait 10 ans que je suis diplômé, je ne sais pas à quoi ça sert » concède-t-il cependant), puis participe à quelques événements et formations en ligne proposés par l'Union. Toutefois, les mois passent et son affiliation à un syndicat d'entreprise ou de territoire tarde à se concrétiser :

« J'étais là en me disant : “Mais en fait, moi, je n'ai pas de syndicat, je n'ai rien du tout”. Donc en fait, je fais quoi ? J'attends, ouais, méga long. En fait, quand j'ai adhéré, je me suis dit : “trop bien, je vais pouvoir militer, faire des trucs, genre occuper mes week-ends, je sais pas, distribuer des tracts, etc.”. Et en fait, t'as un truc où t'es là, et t'attends, et t'attends, et tu sais pas ce qui se passe ». (Jean, 2024)

⁴⁸ S'il n'existe pas à notre connaissance d'éléments chiffrés sur le pourcentage d'entreprises qui abritent une section ou un syndicat CGT, les mesures d'audience électorale donnent une idée du déficit d'implantation de l'organisation dans un grand nombre d'établissements. Pour le cycle 4, une liste CGT a ainsi été présentée dans 43,2 % des entreprises seulement (contre 49,8 % pour la CFDT). Cf. les chiffres présentés lors des journées confédérales organisées à Courcelles-sur-Yvette les 8-9 juillet 2025.

Pour Jean, cette séquence est d'autant plus mal vécue que ses premiers mois en tant que représentant du personnel sont éprouvants : outre la technicité de certaines négociations, il doit faire face à des « coups de pression » de sa direction suite à des interpellations de sa part sur diverses problématiques liées aux conditions de travail. Cette situation pousse à chercher des appuis au sein de la CGT, mais ses diverses tentatives se révèlent peu concluantes :

« J'ai fermé ma gueule au taf, mais en essayant de comprendre un peu mieux le syndicalisme et à quoi ça sert. La fédération [des sociétés d'étude], je les ai pas mal contactés. La direction nous avait envoyé des trucs dans les pattes à signer dès qu'on s'est fait élire. On était là : "non, on n'est pas formé" et c'est [un copain connaissant bien la CGT] qui m'a dit "tiens, c'est le juriste de la fédé". Pas de réponses. (...) Plus longtemps après, je suis allé franchir la porte de l'UL, je m'étais dit : "eh, peut-être qu'ils vont me répondre". Je m'étais dit, pas la peine de les prévenir que je suis là, je pensais que la fédé prévenait. Je suis passé 15 fois devant l'UL, parce qu'en fait je savais pas quand est-ce qu'elle était ouverte, les horaires sur internet ça correspondait pas, après ça va elle était genre à 5 minutes à pied de mon taf. Un midi j'ai vu qu'elle était ouverte, donc je pousse la porte. Je leur parle de problèmes, ils sont là en mode : "lutte des classes camarade". Ou alors, tu as pensé à faire ça, mais ils sortent un truc de l'espace ! J'ai besoin d'un truc concret sur mon truc. Ou alors, ils sortent des trucs, mais pas adaptés au monde des *start-ups*. » (Jean, 2024)

Dans le cas de Jean, le soutien d'une militante d'une autre structure interprofessionnelle, proactive dans la mise en place et l'accompagnement d'un collectif de syndiqué·es de ce même secteur d'activités, créera finalement les conditions d'une intégration réussie à la CGT. Jean est aujourd'hui co-secrétaire d'un syndicat départemental des sociétés d'études. Mais dans d'autres cas, les difficultés pour se repérer au sein de la CGT et identifier les bons interlocuteurs semblent constituer un obstacle plus insurmontable pour se maintenir dans le temps et devenir actif dans l'organisation. Certes, certaines ressources sociales et culturelles ou une politisation préalable poussent certain·es nouveaux et nouvelles adhérentes à persévérer (« je me dis que je suis adhérent à la CGT, j'ai mis 30 ans à m'engager, je ne vais pas fermer la porte tout de suite en mode je me casse », indique par exemple Jean en entretien).

Néanmoins, le risque du désenchantement et de l'exit n'est jamais loin. Pour illustrer ce point, prenons un autre exemple, celui de Baptiste. Allant sur ses 30 ans, il travaille dans un organisme culturel au sein d'une grande métropole, où il est en CDI depuis trois ans. Cet organisme compte moins de 10 salarié·es et ne dispose d'aucune institution représentative du personnel ni syndicat. Baptiste décrit l'ambiance de travail comme très bonne, sans conflits, marquée par des rapports de proximité entre collègues et avec la hiérarchie. S'il se syndique en ligne à l'automne 2024, ce n'est donc pas en raison d'un conflit professionnel ou d'une injustice au travail. Son engagement n'est pas non plus hérité d'un contexte familial propice à la syndicalisation, ses parents n'étant pas syndiqué·es, et peu politisé·es selon lui.

La politisation de Baptiste est plutôt le produit de ses socialisations étudiantes (Berthonneau et Alfandari, 2018), puisque c'est au cours de ses études à l'université qu'il participe à diverses mobilisations, contre la « Loi Travail » et à « Nuit Debout » en 2016 par exemple, ou encore contre la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) en 2018⁴⁹. Il n'est cependant membre d'aucune organisation (étudiante, syndicale, politique) et son militantisme se résume à une participation active aux manifestations. C'est donc déjà politisé, mais novice du syndicalisme, que Baptiste rejoint la CGT en octobre 2024, convaincu par les positions de l'organisation lors de la mobilisation contre la réforme des retraites puis de la campagne pour le programme du Nouveau Front populaire (NFP). Il adhère en ligne sur le site de la CGT Spectacle. Cependant, même s'il reçoit des courriels et de la presse syndicale, Baptiste dit n'avoir pas réussi à établir de lien direct avec d'autres personnes de son syndicat, ni même à comprendre si ce lien est possible à l'échelle de la ville où il réside. Au cours de l'entretien, il insiste sur son désarroi devant ce manque de contact et devant la difficulté à comprendre l'organisation qu'il a rejointe et sa place en son sein :

« Moi, je n'ai pas réussi à établir de contact direct. Je ne sais même pas, par exemple, s'il y a un local ou un [syndicat CGT]. Ça reste un gros flou pour moi encore à cet endroit-là. [...] Quand je disais opaque, l'effet d'opacité que ça fait, c'est que du coup, j'ai rejoint ça, mais je ne sais pas exactement ce que fait ça ou ce qu'est ça, si ce n'est la partie informations que je reçois. Et ça me donne l'effet d'un truc... Je ne saurais pas par quel bout le prendre, du coup. Et ça a été un peu frustrant. » (Baptiste, février 2025)

En discutant avec son conjoint, syndiqué lui aussi à la CGT, Baptiste est finalement orienté vers l'UL de son arrondissement, et en particulier vers la formation d'accueil (« S'impliquer »), qui est précisément destinée à donner une compréhension élémentaire des structures de la CGT aux nouveaux et aux nouvelles syndiqué·es. Les résultats de cette première formation sont cependant très ambivalents : d'un côté, elle lui permet de mieux comprendre l'organisation de la CGT et d'apporter de la « clarté » dans son rapport aux structures syndicales ; de l'autre, cette clarification se fait au détriment de son envie d'engagement, puisque c'est lors de cette formation que Baptiste réalise qu'il relève en fait du syndicat « multipro » de son UL :

« Je suis très content de ce que ça m'a permis, je crois, de comprendre de la CGT. Qu'est-ce que l'union locale, qu'est-ce qu'une fédération, qu'est-ce qu'un syndicat à proprement parler, enfin... Ça, ça a permis de mettre de la clarté là-dedans qui était franchement bienvenue, qui était assez chouette. C'est tout à fait bienvenu et c'est pourquoi je suis très content. Mais je me sens pas... j'ai pas plus l'impression de savoir du coup si je voulais m'impliquer, comment faire, je pense. C'est là que je pense réside aussi la partie de frustration. [...] Mais on m'a mis dans le multipro, je ne savais même pas que j'y étais au

⁴⁹ Cette loi, votée le 8 mars 2018, est notamment à l'origine de la mise en place de la plateforme Parcoursup qui transforme l'accès des bacheliers et bachelrières à l'enseignement supérieur.

demeurant. J'ai découvert l'existence du multipro à ce moment-là, et ça s'est un peu arrêté là d'ailleurs. On m'a dit "t'es dans le multipro, pas de chance". Ah bah merde ! » (Baptiste, février 2025)

Au terme de l'entretien, Baptiste insiste donc sur le désarroi qui est le sien : alors qu'il ne comprenait pas où était sa place au sein de la CGT, c'est lorsqu'il la comprend enfin qu'il réalise qu'il n'est pas « dans la bonne structure » pour militer comme il le souhaiterait :

« Initialement quand je me suis syndiqué c'était avec comme envie aussi de pouvoir trouver une manière de m'y impliquer. Je ne sais pas exactement laquelle, vu que je ne sais pas dans le détail quelles sont les possibilités à ce niveau-là. Mais en soi, à la base, il y a cette envie-là qui ne trouve pas à s'exprimer. Je ne trouve pas le bout, en fait. [Q : tu aimerais faire d'autres formations syndicales éventuellement ?] À la base, j'étais parti pour. Je crois qu'in fine, je suis un peu ressorti... Je ne sais pas si c'est découragé. Je pense que je suis allé à la première formation en me disant, trop bien, ça va me permettre de mettre le pied à l'étrier et d'enchaîner ensuite. Mais je pense que j'en suis un peu ressorti en me disant, en fait ma situation ne permet pas de m'y investir d'une manière significative ou satisfaisante, et je crois que ça a eu un peu comme effet de me calmer, de me faire reculer un peu dans mon envie initiale puisque j'ai un peu eu le sentiment de bon, bah merde, je ne suis pas dans la bonne structure [d'emploi] pour rejoindre un syndicat. » (Baptiste, février 2025)

En somme, dans le cas de Baptiste, aucune offre d'engagement ne répond à ses attentes immédiates. L'entretien se conclut par l'expression d'un sentiment de découragement, dont on peut faire l'hypothèse que, combiné aux circonstances conjoncturelles de son adhésion, celui-ci est susceptible d'entraîner une désaffiliation prochaine.

2. Se faire une place dans le syndicat

Dans les cas exposés dans la section précédente, la difficulté à trouver sa place dans la CGT procède à la fois de la complexité de ses structures et de l'absence de base syndicale sur le lieu de travail, qui serait susceptible d'établir un contact direct avec les syndiqué·es pour les intégrer au sein de l'organisation et les orienter vers des espaces d'engagement. L'enquête a permis de mettre au jour d'autres configurations : même dans des syndicats plus structurés et actifs, il n'est pas toujours facile pour les néo-syndiqué·es de se faire une place. D'un côté, les nouveaux et nouvelles syndiquées adhèrent avec leur propre représentation du syndicat et de ce qu'ils et elles aimeraient y faire comme travail militant. De l'autre, les équipes syndicales déjà en place ont leurs propres routines et manières de fonctionner, ou bien connaissent des difficultés qui font qu'elles ne sont pas toujours en mesure d'offrir à ces néo-militant·es les possibilités d'engagement qu'ils ou elles souhaiteraient. Pour le dire autrement, la rencontre entre les nouvelles demandes d'engagement et l'offre militante disponible n'est pas toujours optimale et nécessite toute une série d'ajustements de part et d'autre.

Pour illustrer ce propos, trois entretiens peuvent être mobilisés en détail. Le premier est celui de Pierre, environ 35 ans, syndiqué depuis 2021 dans un syndicat CGT d'un établissement public de l'État comprenant environ 300 agent·es, dans lequel il est en CDI. Il s'agit d'un petit syndicat comprenant une vingtaine d'adhérent·es, mais dont moins de la moitié sont réellement actifs·ves selon Pierre. L'établissement possède un comité social d'administration (CSA) au sein duquel la CGT a deux élu·es, un·e titulaire et un·e suppléant·e. Pierre se syndique sur son lieu de travail, directement auprès de ses collègues syndicalistes qu'il sollicite de manière volontaire (« je me suis syndiqué tout seul, personne n'est allé me chercher »), avec la conviction que la CGT défend ses valeurs. Cette démarche de syndicalisation s'appuie ici sur une socialisation familiale à gauche, avec deux parents enseignant·es syndiqué·es à la FSU, et sur une socialisation politique travaillée par des engagements associatifs préalables et des engagements partisans parallèles (participation à des campagnes électorales).

Le deuxième est celui de Lucas, environ 25 ans, agent SNCF en CDI dans une gare d'une grande métropole depuis 2023, que l'on peut qualifier de bastion de la CGT. Lucas se syndique à la CGT dans le cadre de l'emploi étudiant qu'il occupe en parallèle de ses études universitaires, mais sans s'y montrer actif. C'est lorsqu'il rejoint la SNCF et donc la CGT Cheminots à la fin du mouvement social de 2023 contre la réforme des retraites que son envie de militer à la CGT se développe. Lucas présente également un profil très politisé mais, contrairement à Pierre, cette politisation ne bénéficie pas d'un terreau familial favorable car il grandit dans une famille conservatrice et catholique, avec des parents cadres d'entreprise. Sa politisation se forme au cours de ses études à l'université, par des lectures et la fréquentation d'événements militants, par la participation à des mobilisations étudiantes, ainsi que par un engagement associatif (écologie) et partisan (campagne électorale d'un parti de gauche).

Le troisième est Léo, 32 ans, éducateur spécialisé dans le champ du handicap. Comme les deux autres syndiqués présentés, il a connu une socialisation politique importante, d'abord lors des mobilisations contre la réforme des retraites de 2010, puis durant ses études de science politique entamées à l'université. Ce parcours universitaire a été heurté par la pandémie de Covid-19 qui l'a contraint à revenir vivre dans sa ville natale. Il n'a pas connu de socialisation politique congruente, son père ancien assureur de profession, était militant syndical à la CFTC et défend aujourd'hui des idées d'extrême droite proches de Zemmour. Léo se syndique au moment où il obtient un emploi, comme pour tenir une promesse faite à lui-même : « depuis toujours, je sais que quand je rentre dans le monde du travail, je m'étais dit que je me syndique ».

Ces trois cas sont intéressants car ils présentent plusieurs similitudes et contrastes qui permettent de mettre au jour les enjeux liés à l'intégration des nouveaux et nouvelles syndiqués à la CGT. De toute évidence, Pierre, Lucas et Léo se rattachent plutôt au profil des « activistes » mis en évidence par le chapitre 3 : tous trois sont jeunes au regard la démographie de la CGT, ont fait des études supérieures jusqu'au niveau master, possèdent une politisation et des engagements préalables à la CGT qu'ils disent avoir rejointe par conviction, au nom de valeurs partagées, et ceci pour y militer activement. Alors même qu'ils investissent des espaces syndicaux très différents – un petit syndicat d'un petit établissement public pour Pierre, un grand syndicat implanté dans un bastion de la CGT pour Lucas, l'Union locale d'une ville moyenne dans un département rural pour Léo –, tous trois formulent leur étonnement quant à l'absence de politique active de syndicalisation dans leur organisation :

« Il faut savoir qu'à [établissement public], tous les syndiqués sont un peu fatigués des différents mandats qu'ils ont occupés. Ils ne sont pas non plus proactifs dans le recrutement. Ce n'est pas eux qui m'ont amené à me syndiquer. Je me suis syndiqué tout seul. Mais personne n'est allé me chercher. » (Pierre, octobre 2024)

« Moi je m'attendais vraiment la première fois que je me suis syndiqué à la CGT, que j'allais pousser la porte et on allait m'accueillir et me présenter le truc. C'est moi qui ai dû enfoncer la porte assez fort, parce qu'au début on m'a dit "tu viens te syndiquer, tu viens d'où ?". Je sentais que ce n'était pas une ambiance d'accueil. Voilà, il fallait justifier pourquoi je venais me syndiquer. » (Léo, décembre 2024)

Dans ces circonstances, on comprend que leur forte politisation préalable compense en quelque sorte le faible volontarisme de leur syndicat en matière de syndicalisation : tous trois adhèrent à l'organisation bien plus que l'organisation ne les fait adhérer. Leur politisation est cependant une ressource ambivalente : celle-ci alimente et modèle une demande d'engagement bien affirmée, mais qui se révèle en décalage avec ce que l'organisation peut leur offrir à court terme, ceci pour différentes raisons. Ce sentiment de décalage, exprimé par ailleurs en miroir par certains responsables de structures interprofessionnelles⁵⁰, tient d'abord à la vision très politique du syndicalisme, c'est-à-dire d'un militantisme syndical qui ne se réduise pas au périmètre strict des conditions de travail mais aborde par ce biais des problématiques politiques et sociales plus transversales telles que l'écologie, l'antiracisme ou le féminisme. Cependant,

⁵⁰ Au cours de l'enquête, certain·es responsables syndicaux·ales nous ont dit leur embarras face à l'arrivée de nouveaux et de nouvelles syndiqués, souvent pleines de bonne volonté mais désajusté·es vis-à-vis de l'offre syndicale existante, comme l'explique par exemple un secrétaire d'UL : « ces adhésions [après la réforme des retraites] étaient des adhésions idéologiques avec des gens qui sont convaincus, qui se disent : allez, j'ai toujours dit que je le ferais, mais là, c'est le moment, j'adhère ! Mais comment leur trouver une place ? Et même si pour certains, ils étaient volontaires à faire certaines choses, comment les intégrer justement dans l'activité quotidienne d'une UL, centrée sur l'activité locale, sur les boîtes locales, c'est toujours compliqué. »

cette vision politique n'est – selon eux – pas celle qui prédomine dans leur syndicat respectif, ce qui les conduit à en déplorer la faible politisation et à exprimer le sentiment d'être en porte-à-faux au sein de l'organisation, comme le souligne ici Lucas :

« Moi, ça a été un peu compliqué, parce que j'avais envie, du coup, de parler politique tout le temps. Alors ça, de pouvoir avoir un moment, un espace où on parle syndicalisme, où je disais plein de choses-là... les réunions étaient rares. Et en fait les premières choses qu'on fait, c'est t'es convié à la manif, et sinon l'essentiel du temps tu croises tes camarades de ton service. [...] J'ai vite constaté qu'au niveau national, on disait oui, on appelle à rejoindre, mais en fait, on ne va pas du tout mettre d'énergie là-dedans parce que c'est des sujets conflictuels et que ça passe après les sujets d'entreprise. Les questions de manifestations antiracistes, les violences policières et surtout la mort de Nahel, qui était la même période où j'ai commencé à m'engager syndicalement. Ça, c'est les premiers rassemblements que j'ai faits. » (Lucas, décembre 2024)

Le sentiment de ne pas trouver sa place dans l'organisation tient aussi aux difficultés pour ces nouveaux·elles adhérent·es d'accéder à des espaces militants où il serait précisément possible de débattre entre syndiqué·es des orientations politiques à donner (ou non) au syndicat. Les raisons de ces difficultés diffèrent cependant d'un cas à l'autre. Pour Pierre, la faible structuration interne du syndicat implique que ces espaces n'existent tout simplement pas : en contradiction avec les statuts de la CGT, son syndicat ne dispose pas de commission exécutive, ne tient pas d'assemblées des syndiqué·es ni de congrès, à l'exception de celui tenu récemment à l'automne 2024 sous l'impulsion de l'UD :

« Non, alors pour te dire, vraiment, l'AG [en réalité le congrès] a eu lieu vendredi. On est vraiment passé pour des branquignoles [aux yeux des représentants de l'UD et de la fédération]. La dernière AG [congrès] date de 10 ans. [...] On en est là de dérapage, de non prise en compte, de rien du tout. La [banque] nous réclame des PV d'AG en fait. On n'a pas de PV depuis 10 ans. Tu vois le tableau. » (Pierre, octobre 2024)

Le récit de Pierre sur le fonctionnement de son syndicat met ainsi en exergue une absence totale de vie syndicale et de respect des statuts. En l'absence de rôles et mandats clairement attribués, de cadres de décisions formalisés et de modalités de prise de décision arrêtées, le syndicat ne dispose d'aucune vie collective ou presque permettant d'inclure les nouveaux militant·es désireux de s'engager et de participer aux débats guidant son orientation. Cette absence de cadres de discussion entraîne alors une méconnaissance importante sur la vie syndicale pour ce nouveau militant, qui se raccroche à sa socialisation politique pré-syndicale, en confondant par exemple AG et congrès du syndicat. A l'instar de ce qui est sans doute la situation de beaucoup

de petits syndicats CGT⁵¹, la seule « vie syndicale » existante consiste alors à se réunir à quelques-unes pour préparer les instances où siègent les élu·es :

« Non, c'est pas que j'ai vu personne, mais c'est qu'il n'y a pas eu de réunions. Enfin, il y en a eues très peu. En fait, tout était concentré sur la préparation des instances. Quand il y avait des instances, on prenait les... Des fois, on faisait des réunions pour regarder les dossiers. [...] En fait, la grosse difficulté, c'est que du coup, on avait ce groupe de 10 personnes et moi, je ne savais pas vers qui me diriger, sachant que tu fais des mails, tu n'as jamais de réponse. Donc du coup, tu ne sais pas à qui t'adresser, tu ne sais pas de qui tu dois attendre une réponse ou pas. » (Pierre, octobre 2024)

A l'inverse, dans le cas de Lucas, son syndicat CGT Cheminots est fortement structuré par une diversité de mandats syndicaux et d'instances internes à différentes échelles (celle du site, du secteur, de la région, de la fédération...). Toutefois, le récit de Lucas montre qu'il ne suffit pas que ces instances existent : encore faut-il pouvoir y accéder. Lors de l'entretien, celui-ci insiste en effet sur sa difficulté à intégrer les espaces de discussion de son syndicat, en raison selon lui de pratiques d'accueil des nouveaux et nouvelles membres insuffisantes, mais aussi d'une concentration de l'activité du syndicat sur un nombre restreint de militant·es :

« [Mon arrivée à la CGT] n'a pas été évident[e] puisque c'était un syndicat qui reposait beaucoup sur quelques têtes et notamment un camarade qui est à l'union locale maintenant qui est retraité. C'est vraiment le militant emblématique de la CGT, dans le service, tout le monde lui doit plus ou moins un petit quelque chose. [...] Sauf que du coup, c'est un peu lui qui faisait tout tourner. Et petit à petit aussi, quand il a commencé à être un peu fatigué ou à se concentrer plus sur certaines tâches, je pense qu'il y a des choses qui étaient moins dans les automatismes. Typiquement, pour être ajouté sur les boucles WhatsApp, il y a quelques collègues et camarades qui ne sont pas du tout là-dessus, qui fonctionnent juste par téléphone. Il a fallu parfois redemander plusieurs fois pour avoir la bonne adresse mail aussi. Donc là-dessus, à ce moment-là, pour moi, je me suis fait la réflexion : quelqu'un qui débarque et qui n'est pas aussi volontaire sur le fait de rejoindre le syndicat, qui est juste un peu curieux, s'il n'est pas curieux à la bonne période de l'année, je pense qu'il peut y avoir un loupé. » (Lucas, décembre 2024)

Ce désajustement entre « l'offre » militante disponible et la « demande » d'engagement de Lucas et Pierre ne les conduit cependant pas à quitter le syndicat, mais les pousse à investir d'autres espaces syndicaux en dehors de l'entreprise. De nouveau, on peut faire l'hypothèse que si leur forte politisation est en partie à l'origine de ce désajustement, elle est aussi, à l'inverse, ce qui les fait malgré tout « tenir » et perdurer à la CGT. Ainsi, Lucas s'investit par exemple dans la gestion d'une caisse intersyndicale de grève des cheminots. C'est une façon selon lui de pratiquer la « lutte des classes » sans être « dogmatique sur l'appartenance

⁵¹ Rappelons que selon les données de l'Espace vie syndicale de la confédération, 40 % des 14 000 syndicats, bases ou sections syndicales d'entreprises comptent moins de 10 adhérent·es.

syndicale ». Il dit aussi son souhait de contribuer à l'association intersyndicale VISA (Vigilance et Initiatives Syndicales Antifascistes). Pour sa part, Pierre participe à toutes les grèves et manifestations nationales interprofessionnelles, et apporte son aide régulière au collectif « ALS » (Animation des luttes et sécurité) de son UD en participant au service d'ordre des manifestations. Dans le cas de Léo enfin, on peut faire l'hypothèse que son engagement à l'UL est facilité par les deux militantes co-secrétaires, et plus précisément par leur volonté de partager la parole et les savoirs et de favoriser l'implication des plus jeunes militant·es⁵².

Ces situations sont par ailleurs loin d'être figées, comme le montrera également plus loin le chapitre 7. A force de persévérance, Lucas se voit confier un premier mandat syndical (réfèrent de site). Il est aussi invité à une première commission exécutive (CE) de son syndicat, ce dont il se réjouit beaucoup (« le vrai moment où je me suis senti appartenir au syndicat, enfin je pensais déjà y appartenir mais avoir un rôle, c'est à Noël dernier où on a fait une CE élargie »). De son côté, suite à l'intervention de l'UD et de la fédération, le syndicat de Pierre tient un nouveau congrès, met à jour ses statuts, et élit un bureau que Pierre intègre en tant que... secrétaire à la vie syndicale.

Plus largement, au-delà des trois profils étudiés dans cette section, l'enquête suggère combien les espaces interprofessionnels peuvent permettre une acculturation aux schémas d'action et d'organisation de la CGT. Pour des syndiqué·es initialement désajusté·es, et notamment pour ceux et celles qui ont peu l'occasion de fréquenter des militants cégétistes sur les lieux de travail, les interactions avec des militant·es chevronné·es des structures territoriales de la CGT permettent d'accéder à tout un ensemble de ressources (informations juridiques, formations, accompagnement dans la constitution de listes pour les élections professionnelles, etc.) et de possibilités d'engagement (collectifs départementaux, intersyndicaux, etc.), qui peuvent servir de marchepied à un militantisme dans leur entreprise ou administration.

3. L'intégration « bridée » des syndiqué·es empêché·es

Dans les cas exposés dans la section précédente, c'est avant tout le désajustement entre l'offre militante disponible et les manières dont certain·es syndiqué·es préalablement politisé·es envisagent l'engagement qui constitue le principal frein à l'intégration au sein de la CGT.

⁵² Durant l'entretien mené avec Léo, Catherine, co-secrétaire de l'UL, plus expérimentée et disponible (détachée à mi-temps), a largement laissé la parole aux deux plus jeunes militants présents. Ce type de comportement, relativement rare dans nos observations, a retenu l'attention des enquêtrices. On peut faire l'hypothèse que la présence de femmes à des postes de responsabilité facilite l'expression et l'implication de plus jeunes militant·es, ces derniers·ères se sentant alors plus à l'aise pour exprimer leurs points de vue.

Assurément, la séquence ouverte par la mobilisation contre la réforme des retraites et la campagne pour le NFP a redonné toute son actualité à de telles logiques d'adhésion. Pour autant, ce rapport politisé à l'engagement syndical est loin de caractériser l'ensemble des nouveaux et nouvelles syndiqués. Des travaux antérieurs l'ont bien montré : dans de nombreux cas, la démarche d'adhésion n'est pas prioritairement tirée par des convictions ou des valeurs idéologiques et se présente plus volontiers comme un recours pour faire valoir ses droits. Comme décrit dans le chapitre précédent, ces logiques d'engagement sont repérables *via* le questionnaire, notamment au travers les néo-syndiqués « empêchés », pour qui l'adhésion fait le plus souvent suite à un conflit avec l'employeur et s'articule rarement avec des formes de participation politique préalables. Dans leur cas, l'entrée à la CGT est rarement le produit de l'expérience de grèves et de conflits collectifs ou d'interactions avec des syndicalistes sur le lieu de travail. Il n'est pas rare, en revanche, qu'elle découle d'un soutien et d'une aide apportés à l'occasion d'un conflit hiérarchique par des militant·es des UL ou des UD, dont une des fonctions est précisément d'accueillir des salarié·es travaillant dans des établissements dépourvus de représentant·es du personnel (Berthonneau, 2017)⁵³.

Or, pour ces syndiqués, qui sont nombreux à appartenir à des fractions populaires du salariat, une implication syndicale accrue rencontre de nombreuses difficultés. Ils et elles travaillent le plus souvent dans de petits établissements ou au sein de grandes entreprises aux collectifs de travail fragmentés, souvent dans des secteurs apparus à la faveur de la tertiarisation et de la féminisation du salariat (grande distribution, nettoyage, services à la personne, etc.), où les implantations syndicales sont rares⁵⁴ et les modes d'action traditionnels du syndicalisme (grève, débrayages, rassemblements, etc.) peu praticables (Nizzoli, 2015). Souvent isolés au sein de leurs établissements, ces syndiqués voient leur intégration au sein l'organisation « bridée » (Berthonneau, 2022), tant par la précarité et la dureté des relations de travail propres à leurs environnements professionnels que par la faiblesse de leurs ressources culturelles et militantes, qui ne leur permet pas forcément d'assumer l'ensemble des tâches qu'implique la création d'une nouvelle base syndicale. Parce qu'ils et elles travaillent à des horaires atypiques, en dehors des rythmes collectifs, assument souvent des responsabilités familiales en situation de monoparentalité, ou encore maîtrisent difficilement les codes syndicaux et le rapport à l'écrit nécessaire pour porter un mandat, le fait de devenir un·e militant·e actif·ve de la CGT est loin

⁵³ Sans surprise, c'est parmi les « empêchés » que l'on retrouve proportion la plus importante – et de loin – de syndiqués ayant adhéré dans une structure interprofessionnelle (39 %).

⁵⁴ Parmi les répondants au questionnaire, près de la moitié des « empêchés » (45 %) déclarent qu'il n'y a pas, ou pas à leur connaissance, de syndicat CGT présent sur leur lieu de travail.

d'aller de soi. En d'autres termes, pour ces nouveaux et nouvelles syndiqués, le principal obstacle à l'intégration dans la CGT réside moins dans des représentations dissonantes du « bon » militantisme syndical que dans l'impossibilité pratique et matérielle de se couler dans les schémas d'organisation et d'action valorisés par la CGT. Pour illustrer ce point, nous nous appuyerons dans cette section sur les cas de deux adhérent·es rencontré·es au cours de l'enquête : Nadir, cariste dans un petit entrepôt logistique d'une grande multinationale du secteur, et Régine, agente de service hôtelier (ASH) dans un EHPAD privé d'une grande métropole.

Âgé d'une trentaine d'années, Nadir se décrit comme venant d'une famille peu politisée et dit ne compter aucune personne syndiquée dans son entourage. Son adhésion à la CGT s'opère en réaction à ce qu'il perçoit comme une forme d'autoritarisme et d'arbitraire de la part de sa hiérarchie. Alors que son chef de quai dans l'entrepôt l'incitait sans cesse à « optimiser » l'agencement des palettes, Nadir a, un jour, chargé une quantité excessive de marchandises dans un camion, occasionnant plusieurs milliers d'euros de dommages pour l'entreprise. Cet épisode a valu à Nadir un avertissement, qu'il conteste au motif qu'il s'agissait d'une action demandée par sa hiérarchie. C'est à cette occasion qu'un collègue, lui-même syndiqué, lui parle de la CGT. Pour faire face au problème qu'il rencontre, Nadir prend d'abord attache avec le délégué CGT de son entreprise, qui travaille dans un entrepôt voisin, avant de se tourner vers la petite UL voisine devant le peu de soutien affiché par ce dernier. Il estime avoir été « super bien » accueilli : les militant·es « prennent le temps » de lui « expliquer les choses » et l'accompagnent aux Prud'hommes pour contester son avertissement.

Dans le cas de Nadir, cet appui extérieur ne débouche pas sur un engagement syndical accru sur son lieu de travail. Créé il y a trois ans, l'entrepôt logistique où il travaille ne compte qu'une vingtaine de salarié·es et quelques intérimaires. Nadir y est le seul adhérent CGT et affirme comprendre l'absence d'engagement de ses collègues :

« Sincèrement, je ne vais pas vous mentir, moi s'il n'y avait pas eu cet avertissement, je n'aurais jamais pensé à me syndiquer ou venir voir la CGT. [...] Moi, personnellement, je ne veux forcer personne. En fait, [mes collègues], ils veulent résoudre leurs problèmes sans [s'engager]. Je l'ai dit cent fois : là, entre collègues, on peut arranger les choses, on peut discuter, mais un jour, s'il t'arrive quelque chose, comme moi, ça m'est arrivé du jour au lendemain, tu ne pourras pas négocier à l'amiable, tu ne pourras rien faire, tu es obligé de passer par la bourse de travail, par la CGT, par n'importe quel organisme. »
(Nadir, janvier 2025)

Pour Nadir, l'adhésion ne constitue pas une première étape vers un engagement accru sur son lieu de travail, difficilement envisageable. L'entrepôt situé dans le département voisin, auquel son établissement est rattaché au niveau des institutions représentatives du personnel (IRP),

compte certes un syndicat CGT. Nadir se refuse pourtant à y être affilié, échaudé par la réaction de son délégué syndical lors de l'épisode de l'avertissement et par des prises de positions jugées trop conciliantes avec celles de l'employeur. Dans ces conditions, c'est avant tout au sein de l'UL qui l'a soutenu initialement et qui lui a appris à « savoir [s]es droits » que Nadir s'implique aujourd'hui. Il s'y rend désormais une fois par semaine pour assister aux permanences avec les salarié·es (« j'écoute leurs problèmes, j'écoute comment ça leur répond, comment... les démarches à faire »). En entretien, il fait part de son souhait de suivre des formations syndicales et a récemment été élu à la CE de son UL, où il est aujourd'hui affecté à l'achat des fournitures avec une autre militante plus âgée.

Pour d'autres syndiquées, l'adhésion à la CGT peut aussi parfois s'accompagner d'un engagement accru sur le lieu de travail, *via* notamment la constitution de listes lors des élections professionnelles. Néanmoins, faute de pouvoir s'appuyer sur l'existence d'un véritable collectif militant, comme cela peut être le cas dans des secteurs aux traditions syndicales plus affirmées, l'implication en tant que représentant·e du personnel s'accompagne d'un passage au second plan de l'étiquette CGT. Le mandat dans les IRP est ainsi perçu comme un moyen d'assurer une présence auprès des collègues, pour les soutenir au quotidien contre l'encadrement ; à l'inverse, il est beaucoup moins envisagé comme un support permettant d'intégrer l'établissement dans un espace militant plus large, en particulier avec des structures interprofessionnelles souvent perçues comme centrées sur des débats militants ou politiques, ou focalisés sur les enjeux propres aux champs professionnels dont issus les plus gros syndicats du territoire.

Régine est un bon exemple de ces « élu·es isolé·es » que nous avons pu croiser au cours de l'enquête. Âgée de 60 ans, elle travaille depuis près de trois décennies dans le même EHPAD privé d'une grande métropole. Issue d'une famille plutôt engagée – son père a été conseiller municipal, sa mère a été membre de plusieurs associations sociales et humanitaires –, Régine est elle-même représentante du personnel dans son établissement depuis le début des années 2010, ce qu'elle présente comme une manière de faire face aux petites injustices ou inconforts du quotidien professionnel (« j'ai toujours aimé le côté droit, être là pour les autres », précise-t-elle). Initialement élue sur une liste présentée par une déléguée CFDT, son adhésion à la CGT remonte à la fin des années 2010, à la suite d'un différend avec cette dernière. Conseillée par des militant·es de l'UD au moment du renouvellement des listes, elle entretient toutefois une certaine distance avec l'organisation (« j'avais une petite réticence, il faut être honnête : pour moi, je voyais CGT, je voyais fonction publique, grève »). Affiliée à la section « multipro » de l'UL du territoire, elle s'implique peu, les premières années, dans les activités proposées et

revendique, en tant que déléguée, une pratique ancrée dans des problématiques du quotidien professionnel et tournée vers l'obtention de petites avancées et de protections pour ses collègues, qui tranche, selon elle, avec l'approche contestataire ou « politisée » qu'elle estime dominante à la CGT. Une telle approche est perçue comme impraticable dans son établissement (« on a pas les moyens de faire grève », insiste-t-elle à propos d'une participation en retrait de son établissement lors de la mobilisation contre la réforme des retraites) et contre-productive pour fédérer les salariées ou les attirer vers le syndicalisme :

« Il y a quelques autres syndiquées, j'en ai pas assez. Certains me demandent des infos. Mais il y en a qui ont peur un peu de la CGT. Quand il faut dire les choses, ils savent que la CGT est là, ils me soutiennent, j'ai été réélue. Mais ils ont peur du côté un peu militant. Le côté syndical : "faut qu'on aille manifester !". [...] Le premier truc qu'on reçoit à la CGT, c'est "comment s'investir [s'impliquer] ?". C'est pas ça qu'il faut mettre ! C'est "réunion CSE", ça, ça leur parle ! [...] Ou des choses qui leur font écho : pas assez bras, pas de lits, pas de soignants. » (Régine, février 2025)

Reconnue par ses collègues comme une personne « sur qui on peut compter », Régine fait dans le même temps le constat de la difficulté à syndiquer ses collègues ou à créer une dynamique collective sur son lieu de travail, où le turnover est important (« *là on a stabilisé l'équipe infirmière... ça fait six mois qu'on a à peu près les mêmes !* »). Au regard de cet isolement, qui la contraint à assurer souvent seule un travail de représentation auprès du directeur de son établissement, Régine valorise particulièrement les rencontres et les liens tissés au fil des mois au sein de la section « multipro » avec une poignée d'autres syndiquées isolées de son secteur.

Ces échanges aboutissent en 2024 à la création d'un syndicat local professionnel de la santé privée, dont Régine est aujourd'hui trésorière. Nous reviendrons dans le prochain chapitre sur le rôle-clé que jouent des militant·es issu·es d'autres professions plus stabilisées dans la pérennisation de ces expérimentations organisationnelles, dans ce cas comme dans d'autres. A ce stade, soulignons simplement que l'encadrement et l'expertise des militant·es des unions interprofessionnelles est d'autant plus important que la création de nouvelles bases syndicales de ce type est loin d'aller de soi, tant elle implique d'assumer une diversité de tâches gestionnaires et administratives, à la fois chronophages et techniques, que ces syndiqué·es isolé·es peuvent difficilement assumer seul·es. En entretien, Régine revient longuement sur les difficultés rencontrées dans la mise en place du syndicat de la santé privée :

« J'ai trouvé ça vraiment décevant. Le mot, c'est décevant, faut être honnête. On a une réunion en visio, il y avait quelqu'un de Paris qui nous a guidé pour le statut. Mais tout ça, globalement, c'était à nous de faire. Il y avait du monde, je peux pas dire qu'on était tout seul. Mais pour moi, on ne devrait pas faire ça. Ou alors il faut aider à 200 %, mais pas à 100 %. Un nouveau syndicat santé privée se crée, c'est super... Mais les statuts ont mis

plus d'un an ! A Paris, ça convenait pas ça, ceci, la virgule. Oh la, la, la ! Moi je connais rien d'un syndicat, je sais aider des salariés, écouter, prendre des renseignements sur la loi, mais me demandez pas de faire un statut ! C'est quoi, ça ? On a trouvé que c'était très long. La bureaucratie, c'est la même chose que l'État ! J'allais voir [un militant de l'UD] : il manque ça, ça, ça. [...] En attendant, on était toujours dans le multipro. (...) Pareil, on nous dit, n'oubliez pas de payer votre Cogétise. J'ai dit, je n'ai même pas commencé à savoir [ce que c'est], vous me parlez de Cogétise. Vous voulez mon argent, mais formez-moi déjà ! [...] Et après, il fallait qu'on ouvre le compte, on a galéré un an et demi ! Jamais vu ça. Un collègue [de l'UD] me disait : "mais il fallait venir me voir". Mais pourquoi tu m'as pas dit ?! On dit, on est là, on est là, on est là, mais bon... Eux, tous leurs trucs sont déjà en place. Je me suis déplacé à la banque un nombre de fois... [...] En décembre, là, j'étais fatiguée ! » (Régine, février 2025)

Régine exprime ici son désarroi vis-à-vis de la lourdeur des procédures pour créer un syndicat et le sur-engagement que cela requiert. Dans le même temps, son témoignage attire l'attention sur les difficultés spécifiques pour des syndiqué·es issues de secteurs précarisés et faiblement inséré·es dans le tissu des sociabilités militantes pour identifier les bons interlocuteurs et prendre en charge les tâches bureaucratiques inhérentes à la création et au bon fonctionnement d'un syndicat CGT. Malgré toutes ces difficultés, si Régine milite tout de même activement et dans la durée, c'est parce qu'elle dispose de possibilités et de ressources singulières – elle n'a plus d'enfants à charge et réside à côté de l'UD, où elle vient régulièrement ces dernières années, alors qu'elle est en mi-temps thérapeutique –, qui constituent autant de prérequis favorables à l'engagement et qui dépendent davantage de sa trajectoire biographique que de conditions propices à l'engagement mises en place par la CGT.

4. Des « carrières syndicales⁵⁵ » fulgurantes, mais éprouvantes

Les sections qui précèdent mettent en évidence les difficultés existantes pour se faire une place dans la CGT, une fois l'adhésion réalisée. Elles montrent que l'acte d'adhérer en tant que tel n'est qu'un moment parmi d'autres au sein d'une carrière syndicale, tant l'appartenance à la CGT et le travail militant susceptible d'y être déployé se construisent de manière processuelle, c'est-à-dire sur la durée et par étapes graduelles. Ces investissements variables dans le syndicat procèdent de plusieurs facteurs propres à l'organisation (son degré de structuration, le dynamisme de sa vie syndicale, ses pratiques d'accueil) mais aussi des ressources sociales et culturelles et des socialisations politiques des nouveaux et nouvelles adhérentes. Cependant, ce

⁵⁵ En sociologie, le terme de « carrière militante » est utilisé pour insister sur les processus selon lesquels une personne devient militante, en portant l'attention notamment sur le rôle des relations sociales qui y participent. Dans cette perspective, l'attention est portée sur les parcours biographiques (et non seulement sur les origines sociales) permettant de décrire ces cheminements et de repérer des régularités dans les trajectoires militantes. Le terme ne comprend donc aucune connotation péjorative liée au « carriérisme ».

serait donner une vision tronquée des enjeux de l'intégration des néo-syndiqué·es à la CGT que de se concentrer sur les seules difficultés suscitées par des intégrations laborieuses, et les frustrations et désarrois militants qu'elles suscitent, comme celles évoquées plus haut.

Au contraire, on voudrait insister pour finir sur le fait que bon nombre de syndicats CGT sont aussi à la recherche de militant·es prêt·es à prendre des responsabilités, y compris de premier plan et de manière rapide. Ceci à tel point que l'on pourrait, dans ces cas, se demander si la métaphore de « l'offre » et de la « demande » militantes ne devrait pas être inversée, tant certaines structures CGT se trouvent « en demande » de ressources militantes indispensables à leur fonctionnement et à leur pérennité. Ce besoin pressant de militant·es prêt·es à s'engager activement dans le syndicat rend possible une intégration rapide et poussée de certains nouveaux et nouvelles syndiquées, qui connaissent alors des carrières syndicales fulgurantes en accédant très vite à des responsabilités importantes. Le questionnaire suggère que de telles trajectoires ne sont pas rares. Parmi les nouveaux et nouvelles syndiquées interrogées, plus d'un·e sur dix (10,6 %) déclare avoir déjà pris des « responsabilités militantes » dans son syndicat (participation à l'organisation d'actions, de réunions ou de permanences syndicales, prise d'un mandat, etc.) et un·e sur six (16,4 %) exerce un mandat de représentant du personnel.

Au cours de l'enquête, nous avons à diverses reprises été témoins de mises en garde de militant·es expérimenté·es vis-à-vis d'un excès d'enthousiasme de la part de nouveaux et nouvelles venues, susceptible d'aboutir à des « burn-outs militants » (Balazar, Cottin-Marx, 2025). Dans l'UL de milieu rural évoquée plus haut, la co-secrétaire insiste par exemple en entretien sur la nécessité « d'y aller progressivement » pour éviter l'usure (« ça va vite, en fait, quand on est investi »), notamment dans les plus petits syndicats ou sections syndicales, dans lesquels la faiblesse des moyens humains et financiers fait courir le risque de se sentir rapidement dépassé·e ou épuisé·e par son engagement.

Pour les néo-syndiqué·es concerné·es, l'enjeu est alors d'apprendre à « tenir dans la durée » des mandats parfois éreintants. Pour illustrer cet aspect, prenons les cas de Clara, dirigeante de la section locale d'un syndicat CGT organisée à l'échelle nationale au sein de la CGT Spectacle, et de Jeanne, dirigeante d'un syndicat départemental « Educ'Pop' ». Le fait qu'il s'agisse de deux femmes n'est ici sans doute pas anodin, tant les responsabilités auxquelles ces dernières accèdent témoignent de formes de dévouement et de mise au service de l'organisation et demeurent souvent peu visibles et reléguées dans les hiérarchies militantes (voir entre autres : Berthonneau, 2020 ; Gallot, 2024 ; Guillaume 2018).

Âgée d'environ 30 ans, Jeanne est issue d'une famille qu'elle décrit comme « pas politisée » mais qui vote plutôt à gauche. Elle affirme s'être politisée pendant la présidence de François Hollande au cours de ses études. Elle tracte et fait du porte-à-porte pour la France Insoumise lors de la présidentielle de 2017 notamment. Elle a aussi été engagée un temps à Action Justice Climat, mais la CGT est son seul engagement désormais. Jeanne a suivi des études supérieures dans le domaine de la mode, mais commence à travailler dans l'animation périscolaire en parallèle de ses études, avant de s'y investir complètement. Sa trajectoire de syndicalisation est originale puisqu'elle se syndique en 2022 dans un syndicat départemental CGT « Educ'Pop » au moment même où celui-ci se constitue : elle en devient sur le champ la secrétaire générale. Ces dernières années, la FERC a en effet impulsé la création de syndicats départementaux dans le secteur de l'éducation populaire. Suite à un tract déposé sur son lieu de travail par un militant CGT de la fédération, Jeanne décide de se rendre à l'assemblée constitutive du syndicat. C'est alors que, de manière inattendue, elle est élue première dirigeante de ce dernier :

« Donc je rencontre [un militant de la FERC], qui fait une réunion en disant “on va structurer la CGT éduc'pop et du coup venez on va faire une AG de création”. Moi je me dis bon bah j'y vais, je vais juste à l'AG de création. Et en fait à l'AG de création on est je crois six, et à ce moment-là il nous faut des trésoriers, des secrétaires, personne... On va pas pouvoir créer la CGT si personne ne se présente. Donc, bon, OK. Et du coup, j'ai fini par dire, bon, allez. Mais j'ai dit, “j'ai aucune expérience. Vraiment, j'ai aucune expérience syndicale. Et je ne sais pas comment ça marche, comment on est secrétaire d'un syndicat”. Donc, [le militant de la FERC] disait, “pas de souci, on va te former et tout”. Voilà comment je me suis retrouvée là. » (Jeanne, décembre 2024)

Pour Jeanne, la syndicalisation a donc impliqué un investissement immédiat dans la CGT, puisqu'elle est devenue dans le même temps la dirigeante de son organisation nouvellement créée. Cet accès rapide à des responsabilités ne s'arrête pas là, car deux ans plus tard, les syndicats départementaux du secteur de l'animation populaire se structurent en Union nationale au sein de la FERC. Lors du congrès fondateur de cette Union, faute de candidates en nombre suffisant et afin de respecter la parité, Jeanne rejoint le bureau national alors même qu'elle ne souhaitait pas initialement endosser de nouvelles responsabilités :

« En fait, au Congrès de l'Union, c'était pareil. Je me suis retrouvée secrétaire de la vie syndicale parce qu'il fallait du monde. C'était pas non plus... “Je veux un mandat”, en plus. C'est qu'on s'est retrouvées... Enfin moi, j'avais insisté pour que dans les statuts, il y ait vraiment le côté paritaire. Parce qu'on est 80 % de femmes dans notre secteur. Et je me suis dit que c'est pas possible qu'on ait la tête de notre syndicat que des hommes. Je dis, non, ce n'est pas possible. Mais du coup, au moment de les élire, il n'y avait aucune femme qui se présentait. Donc, allez, c'est bon [elle décide donc de se présenter et est élue]. » (Jeanne, décembre 2024)

La carrière syndicale rapide de Jeanne peut être rapprochée de celle de Clara, dont l'adhésion syndicale et la prise de responsabilité se sont également produites de manière concomitante. Âgée d'environ 40 ans, Clara travaille dans le secteur culturel et son activité professionnelle se partage entre sa production artistique et un emploi salarié à mi-temps dans un lieu d'exposition. Elle se syndique au cours de l'été 2021, après avoir assisté à une conférence-débat de la CGT Spectacle tenue en marge d'un festival professionnel important dans son domaine artistique. Deux mois plus tard, le syndicat qu'elle a rejoint tient son congrès national⁵⁶, auquel elle décide de se rendre par curiosité après avoir reçu une invitation. En tant que nouvelle syndiquée, elle ne connaît personne dans le syndicat et souligne en entretien combien cet univers lui était alors totalement étranger :

« C'était dans un lieu que je ne connaissais pas, apparemment il y a deux Bourses du travail à Paris. C'était dans la petite Bourse. Ils m'ont dit que ce n'était pas très loin. En plus, je me perds tout le temps. Tu n'arrives pas dans un état extrêmement détendu quand c'est comme ça. Ça commence à 9h. Et je vois que les portes sont ouvertes, personne ne me demande rien, on ne vient pas me voir non plus. Je n'arrive pas à comprendre quelle est la salle, parce que ce n'est pas indiqué, en pensant que tout le monde connaît, comme d'hab. Ce n'est pas très pratique. Mais il y a un espace café, thé, puis des partenaires extérieurs à CGT qui permettent le financement, qui ont des stands. Et qui sont les seules personnes que je vois à l'entrée et qui ne me parlent pas non plus. Et comme je ne connais pas quel organisme ils représentent, je ne leur parle pas non plus parce que j'ai peur de prendre leur papier et de rien comprendre. [...] Et donc j'arrive au milieu de tout ça et ils débattent de sujets dans lesquels ils ont déjà beaucoup avancé dans leur pensée. Donc, en fait, ils débattent à un niveau que je ne comprends pas, en fait, les enjeux. Et ils ont des textes et ils lisent ensemble. Je me dis mais qu'est-ce qu'ils disent en fait ? En fait, ils avaient eu un groupe de travail pour le texte d'orientation. Donc moi, je ne connaissais pas qu'est-ce qu'un texte d'orientation. » (Clara, novembre 2024)

À l'issue du congrès, les débats se prolongent par la réunion de la Commission exécutive (CE) nouvellement élue du syndicat, à laquelle tous·tes les syndiqué·es sont convié·es. Clara décide de s'y rendre sans comprendre précisément le rôle de cette instance. Se sentant bien accueillie, elle décide d'intégrer la CE par cooptation et d'accepter la charge d'animer la section locale de son syndicat dans la ville où elle réside, malgré son manque total d'expérience en la matière :

« Je n'avais pas compris que c'était une CE. Bah oui il y a marqué "tout le monde invité". Je suis là, autant que j'aille voir. Je vais voir jusqu'au bout parce que tu te dis que tu as loupé un truc et du coup t'auras pas compris. Et donc j'arrive, on n'est pas dans la même salle. On est dans le local fédéral où là c'est beaucoup plus détendu parce qu'en fait on est 20 donc on est 3 fois moins. Et tout le monde se connaît. Et là, grand sourire, parce que tout le monde était détendu. [...] Et je ne comprends quand même pas trop ce qui se passe, mais je prends trois tonnes de notes, là au moins je... Je suis en capacité de suivre, même si je ne sais pas pourquoi est-ce qu'on parle de ça ce jour-là. Et à la fin de la journée, ils me

⁵⁶ Comme d'autres syndicats à la CGT Spectacle, celui-ci est organisé en syndicat national structuré en différentes sections locales ou régionales.

disent, qui veut être à la CE ? Et moi je leur ai dit oui. Du coup je me suis sentie un peu prétentieuse ce jour-là, vu que je ne connais rien, ben oui, je veux, comme ça, j'apprendrai. » (Clara, novembre 2024)

A l'instar de Jeanne, l'adhésion de Clara à la CGT est donc presque immédiatement suivie d'une prise de responsabilité puisqu'elle intègre la direction nationale de son syndicat tout en ayant la charge d'organiser et animer la section locale. Si ces deux cas peuvent être perçus comme des exemples d'intégration réussie de nouvelles syndiquées à la CGT, il faut également souligner que la rapidité de cette intégration ne va pas sans difficultés. Les deux bases syndicales étudiées ici sont en effet nouvelles, soit parce que leur création est récente (cas de Jeanne), soit parce que leur activité était au point mort (cas de Clara). Les deux dirigeantes ont dû entièrement (re)mettre sur pied un collectif militant alors même qu'elles étaient inexpérimentées. Par ailleurs, les deux secteurs – l'éducation populaire et la culture – sont marquées par une forte précarité des statuts d'emplois (temps partiels, auto-entreprises, etc.) et un important turn-over, ce qui constituent des difficultés supplémentaires pour structurer des équipes militantes stables dans la durée (Pereira, 2014). Ainsi, comme le souligne Jeanne :

« On est dans un milieu où il y a des emplois quand même vachement précaires. Et du coup, beaucoup de turnover dans les boîtes. Ce qui fait qu'en fait, certaines personnes, quand elles changent de taf, elles partent aussi de syndicats. [...] Donc, du bureau à l'origine, même de la CE à l'origine, je suis la seule personne qui y suis restée. Entre temps, j'ai eu un autre co-secrétaire qui est resté aussi deux mois. Et voilà, ça bouge assez vite. » (Jeanne, novembre 2024)

C'est d'ailleurs parce que Jeanne et Clara possèdent une forme de disponibilité biographique et de stabilité – au moment de l'entretien, la première est au chômage et la seconde est salariée à temps partiel en CDI – qu'elles ont pu endosser un mandat de direction de leur syndicat, dans un secteur où les heures de délégation sont très faibles voire inexistantes. Dans ces conditions, toutes deux disent en entretien s'être senties souvent seules dans l'exercice de ce mandat, faute de militant·es avec qui partager le travail syndical :

« Mais en fait, le syndicat CGT Educ'pop', il a du mal à se structurer. Donc il y a quand même beaucoup de moments où je me sens assez seule. Et du coup, c'est assez difficile. Enfin donc, quand personne n'est là, bon, on ne peut pas avancer grand-chose... L'Union, en ce moment... Ça a été compliqué aussi le démarrage. » (Jeanne, décembre 2024)

« Donc là, aujourd'hui, ça tient par moi. Donc ça, je le regrette. Du coup, je commence à être fatiguée. Mais il y a beaucoup de syndiqués qui attendent de moi. Donc là, je ne veux pas les décevoir. Parce que si je ne tiens plus le coup, après, il n'y a plus rien. Donc il faut tenir le temps que d'autres personnes puissent se réinvestir. » (Clara, novembre 2024)

Enfin, la difficulté générée par l'exercice jugé solitaire des responsabilités syndicales se redouble des risques de répression que cette solitude favorise, puisqu'elle rend ces dirigeantes syndicales plus facilement identifiables par les employeurs. C'est en tout cas le sentiment de Clara, qui explique en entretien avoir regretté d'être mise au premier plan comme principale « figure » de son syndicat et rapporte sa crainte de se « griller » :

« J'ai quand même mal pris certaines choses. Il y en a, sans même me demander, qui m'ont pris en photo, et l'ont mise en *story* sur Instagram. Et puis au bout d'un moment, je me suis rendue compte que de toute façon, il faut qu'il y ait une figure. Donc tant pis pour moi. Ça veut dire que je vais être étiquetée, que ça va me griller sur plein de choses. Parce que justement, j'essayais de travailler avec tout le monde pour voir aussi comment avoir une représentation syndicale sans se griller. Bon ben là, foutu. Et je me suis dit, tant qu'à être foutue, autant que je vois comment faire pour protéger en tous les cas les autres et surtout les plus jeunes. Parce qu'une fois qu'on a une représentation syndicale [en tant qu'artiste], il y a plein de manières de ne pas réussir dans la vie. » (Clara, novembre 2024)

Dans ces conditions d'exercice du mandat, on comprend que l'aide extérieure de militant·es de la CGT plus expérimenté·es s'avère cruciale pour les deux dirigeantes. A l'instar des expérimentations organisationnelles menées pour faire participer les « isolé·es », explorées dans le prochain chapitre, cette aide prend la forme d'un soutien informel mais quotidien dans l'exercice du mandat, en se rendant disponible pour répondre à des questions, donner des indications, inviter à des formations ou encore expliquer le fonctionnement de la CGT et de ses outils (Cogitiel, Cogétise, etc.). Ainsi, Jeanne dit avoir été beaucoup accompagnée par un militant de la FERC, semi-permanent, lors des deux premières années d'existence du syndicat :

« Par contre, [le militant de la FERC], il est présent à nos AG. Il a toujours été là. Il a été présent à la première CE. C'est lui qui m'a formée sur comment j'utilise le Cogitiel. Quand j'ai une question sur un truc... Parce que du coup, je suis arrivée là en n'ayant pas fait les stages d'accueil, absolument rien, quoi ! Donc, et puis quand même, quelques personnes qui me sollicitent sur des questions sur lesquelles j'ai absolument pas de réponse. Donc, c'était vraiment, "qu'est-ce que je dis, qu'est-ce que je fais ?". Donc il m'a beaucoup, beaucoup épaulée au début, moi et puis je pense les autres camarades aussi. » (Jeanne, décembre 2024)

De la même façon, et même si elle ne l'exprime pas directement, on peut faire l'hypothèse que Clara parvient à tenir son mandat à la tête de la section locale de son syndicat précisément car il ne s'agit que d'une section, ce qui implique que toute une série de tâches gestionnaires et administratives relèvent de l'équipe nationale du syndicat, telles que la tenue des comptes, la gestion d'une trésorerie, les versements de cotisations, la mise à jour de Cogitiel, l'organisation d'un congrès statutaire tous les trois ans... Comme on l'a vu dans la précédente section, ces tâches essentielles au bon fonctionnement d'un syndicat sont en effet chronophages et demandent des savoir-faire bureaucratiques spécifiques. On peut supposer qu'il n'aurait pas

été possible ou difficile pour Clara de les accomplir en plus de ses efforts pour animer et faire vivre sa section locale, si ces tâches n'avaient pas été centralisées et donc prises en charge par les deux trésoriers et la commission financière que compte le syndicat à l'échelle nationale.

Pour conclure ce chapitre, on peut souligner que les difficultés d'intégration des néo-syndiqué·es au sein de la CGT tiennent à plusieurs raisons, variables selon les profils et les structures syndicales. Tout d'abord, nombreux sont les développements dans ce chapitre qui soulignent l'importance d'une vie syndicale dynamique, entendue a minima comme des pratiques d'accueil inclusives et une intégration active dans le collectif militant. Le chapitre 2 de ce rapport a précisément montré que de telles pratiques de vie syndicale ne sont pas toujours évidentes, et le présent chapitre permet d'en mesurer les conséquences.

Par ailleurs, pour ceux et celles qui se rapprochent du profil « empêché·es », la situation professionnelle et les conditions de travail constituent des freins à une participation active au sein de la CGT, qui réciproquement est souvent absente ou peu structurée dans les secteurs précarisés. Dans une forme de double peine, ces deux ensembles d'obstacles à l'engagement syndical s'alimentent mutuellement. Pour ceux et celles présentant des caractéristiques se rapprochant davantage des « activistes », la politisation préalable façonne des attentes envers le syndicat que celui-ci n'est pas toujours à même de satisfaire, en raison parfois d'une méfiance envers la politisation de l'engagement syndical, mais aussi, plus prosaïquement, d'une désorganisation interne qui conduit parfois le syndicat à restreindre son activité à la participation aux IRP. Ces décalages suscitent alors des formes de désajustements entre les logiques d'engagement des militant·es les plus politisé·es et celles qui prévalent pour l'organisation. La configuration inverse peut cependant prévaloir, comme on l'a montré le cas de Régine, qui se tient à distance de la dimension politique du syndicalisme. Enfin, dans d'autres situations, les difficultés susceptibles de survenir suite à l'adhésion à la CGT sont dues non pas à une intégration laborieuse dans le syndicat, mais en quelque sorte à un « trop plein » d'engagement. Fortement consommatrice de ressources militantes, la CGT propulse certain·es de ses néo-syndiqué·es à des responsabilités importantes et ceci de manière rapide. Pour ces carrières syndicales fulgurantes, l'enjeu est de tenir leur mandat dans la durée sans s'épuiser, et de trouver les soutiens suffisants au sein de l'organisation pour réussir à l'exercer de manière satisfaisante.

Soulignons pour terminer que toutes ces difficultés ne constituent pas des obstacles infranchissables à la mise au travail militant des néo-syndiqué·es. On l'a vu au travers les différents portraits, et on y reviendra de nouveau dans le chapitre suivant : les rencontres avec des militant·es, notamment des structures interprofessionnelles, jouent un rôle décisif et contribuent dans divers cas à des intégrations durables et réussies. Mais le manque structurel de moyens dont souffrent ces structures – et en premier lieu les UL – rend ces rencontres souvent incertaines. De ce point de vue, ce chapitre aboutit à ouvrir une réflexion sur les manières de tirer parti des ressources et des savoir-faire qu'apportent les nouveaux et nouvelles syndiqués à la CGT, tout en les acculturant progressivement aux visions du monde et schémas d'action cégétistes. Parmi les néo-syndiqué·es, notamment parmi ceux et celles se rapprochant du profil « activistes », on trouve en effet des individus qui présentent une appétence pour le militantisme interprofessionnel – animation et encadrement des manifestations, actions intersyndicales, participation aux collectifs départementaux mis en place dans les UD, etc. –, des représentations sociales ajustées à celui-ci (une vision politique du monde du travail et du rôle que doit y jouer le syndicalisme), ainsi que des ressources rares et recherchées par les structures (compétences scolaires, administratives, etc.). Pour la CGT, l'enjeu est alors sans doute d'explicitier et de rendre visible la diversité de ces cadres d'engagements interprofessionnels, tout en pensant leur articulation avec un militantisme se déployant sur les lieux de travail, dans lequel certain·es syndiqué·es ne se projettent pas spontanément au moment de leur adhésion.

Chapitre 5. Intégrer et faire participer les syndiqué·es isolé·es

Comme rappelé dans l'introduction de ce rapport, l'intégration des syndiqué·es dit « isolé·es », ou désigné·es comme des « adhérent·es individuel·les », est loin de constituer un nouvel enjeu dans la CGT. Le problème est identifié comme tel dès la fin des années 1990 (Piotet, 2009) et la charte de la vie syndicale, adoptée en 2003, pointait déjà la nécessité « d'impulser la création et la coordination de syndicats de site ou de zone pour notamment regrouper les syndiqué·es isolé·es, travaillant souvent en situation précaire dans de très petites voire moyennes entreprises regroupant fréquemment un salariat féminin et jeune ou issu de l'immigration ». Cet enjeu est ensuite régulièrement énoncé dans les différentes instances de la CGT : l'une des résolutions du 49^e Congrès confédéral de Nantes en 2009, consacrée à la qualité de la vie syndicale, rappelle avec insistance qu'il ne faut plus de « syndiqué sans syndicat ». Ce principe, souvent associé à celui du « syndiqué acteur et décideur » apparaît, en effet au fondement même de toute vie syndicale : tout·e adhérent·e doit pouvoir s'inscrire dans un cadre collectif afin d'échanger avec les autres syndiqué·es, et ainsi participer aux décisions et aux moments démocratiques (congrès, assemblées générales, élections, etc.) du syndicat.

Pour autant, et alors même qu'il est clairement identifié, le phénomène n'a cessé de s'amplifier. En 2014, le nombre des adhérent·es individuel·les est estimé à 74 751, soit 10,9 % de l'ensemble des adhérent·es et 12,9 % des adhérent·es actif·ves (en dehors des retraité·es). En 2023, soit près d'une décennie plus tard, ils et elles sont 94 151, ce qui représente 15,6 % du total des membres de l'organisation et près des 20 % des actif·ves⁵⁷. Cela signifie très clairement que près d'un·e adhérent·e sur cinq n'est pas inscrit·e dans une base syndicale CGT, qu'il s'agisse d'un syndicat d'entreprise ou d'une section syndicale. Cette situation nous a d'autant plus interpellé·es durant notre enquête de terrain que nous sommes entré·es principalement par les structures interprofessionnelles, Unions départementales (UD) et Unions locales (UL). Ce sont en effet ces dernières qui sont censées prendre en charge ces syndiqué·es individuel·les ou isolé·es. De fait, les données produites par l'espace vie syndicale montrent que 79 % des « individuel·les » sont directement affilié·es à des UL, contre 15 % à des unions

⁵⁷ Données présentées par l'Espace Vie Syndicale, Journées d'été du CCN, 20 et 21 août 2025, Courcelle-sur-Yvette.

professionnelles ou à des fédérations, cette dernière situation n'étant pourtant pas autorisée par les statuts de la CGT. Enfin, 6 % d'entre elles et eux sont rattachés au « Dispositif transitoire des adhésions Internet », ce qui veut dire qu'ils et elles sont dans l'attente de trouver une place dans un syndicat en prise avec leur activité professionnelle. Au-delà de ces chiffres d'ensemble, on rencontre des situations différenciées sur le terrain, avec des proportions d'isolés qui varient selon les UL, mais aussi et surtout des démarches organisationnelles très variables en direction de ces syndiqués.

La situation de ces isolés (ou individuel·les⁵⁸) est révélatrice de l'imbrication de plusieurs enjeux dans la CGT. Elle soulève la question de l'adaptation des structures syndicales face aux transformations des entreprises et du salariat, avec les effets spécifiques de décennies d'externalisation massive des emplois ouvriers vers des entreprises de petite taille, mais aussi la multiplication du recours aux franchisés dans des secteurs comme la restauration et le commerce. Elle témoigne dans le même temps des difficultés de l'organisation à être réactive par rapport à des salarié·es qui souhaitent adhérer, voire s'impliquer, mais qui relèvent de secteurs où les implantations syndicales sont rares, qui changent souvent d'entreprises et/ou lieu de travail au fil des CDD et qui subissent différentes formes de précarité. De fait, toutes les fédérations professionnelles – y compris celles qui ont pu se construire sur la base de grandes entreprises – sont concernées par le phénomène croissant des syndiqués isolés.

Se demander quelles sont les adaptations possibles des structures syndicales – voire les innovations – pour rompre l'isolement dans lequel se trouvent ces syndiqués, mais aussi pour favoriser leur implication dans une activité syndicale, renvoie à des choix organisationnels qui sont éminemment politiques. Ce qui est en jeu touche à la conception même de l'engagement syndical, du rapport à l'organisation et de la définition du « bon » modèle de structuration syndicale. Faute d'ancrage collectif, les syndiqués isolés sont de fait renvoyés vers un rapport très ténu à la CGT, ce qui peut se traduire dans le caractère éphémère de leur adhésion, mais aussi par une conception très passive de celle-ci et dans une faible participation aux moments de lutte collective. Le fait de ne pas disposer de syndicat les prive de l'accès à un espace de discussion, de délibération, mais aussi d'apprentissage collectif des pratiques et des orientations de l'organisation. Très peu au fait des règles et des moments de démocratie interne,

⁵⁸ Dans la suite du chapitre, nous utiliserons principalement le terme « isolés » car il nous semble très révélateur de l'absence des conditions pour rendre une vie syndicale effective.

ils et elles ne sont pas partie prenante de l'élaboration des décisions. Ce sont également des syndiqué·es qui demeurent le plus souvent assez éloigné·es de la formation syndicale.

Ceci dit, il paraît important d'élargir la compréhension du phénomène, et nous le ferons au cours de ce chapitre, au-delà de la seule catégorie des « individuel·les » telle qu'elle peut être enregistrée et objectivée *via* le Cogitiel. Que se passe-t-il quand ces dernier·es sont rassemblé·es dans un syndicat multiprofessionnel ? Qu'advient-il également de celles et ceux qui acceptent de prendre un mandat dans une section, un syndicat ou une entreprise, mais se retrouvent à l'exercer de manière solitaire ? Dans ses travaux sur des élu·es dans des PME et dans des secteurs d'activité marqués par une forte précarité, Charles Berthonneau (2017) montre bien toute la difficulté à tenir dans la durée, sans appui venant de l'UL, de l'UD ou de la fédération. Les syndicats professionnels constitués sur la base d'un territoire donné (local, départemental) permettent-ils de surmonter ces difficultés et à quelles conditions ?

L'objectif du présent chapitre est de revenir sur différentes expérimentations organisationnelles, non pas pour chercher la « bonne solution » ou la « bonne forme » syndicale qui aurait vocation à se substituer aux autres, mais pour se demander comment ces expérimentations permettent ou non de sortir les syndiqué·es de l'isolement et de les impliquer progressivement dans la vie syndicale. Une première partie permettra de restituer des usages parfois très contrastés des syndicats multiprofessionnels au sein des UL et d'éclairer les réalités diverses qu'ils recouvrent. Nous reviendrons ensuite sur les enseignements qu'il semble possible de tirer d'une expérience au long cours d'un syndicat de site, devenu un véritable centre de ressources pour des adhérent·es et élu·es isolé·es. Une troisième partie, enfin, éclairera les dynamiques de création de collectifs et de syndicats professionnels sur une base territoriale.

1. Les syndicats multiprofessionnels : un outil pour sortir de l'isolement ?

Les syndicats multiprofessionnels sont loin de constituer une catégorie homogène. Il est parfois difficile de bien comprendre dans les échanges et même dans les débats militants ce qu'elle recouvre exactement, à quel périmètre elle renvoie et quelles finalités lui sont assignées. Alors même que certaines expériences ont pu être mises en avant dans la presse syndicale – à l'instar du syndicat multi-entreprises de Malakoff⁵⁹ –, il n'existe pas à notre connaissance de bilan

⁵⁹ « À Malakoff, création d'un syndicat inter-entreprises CGT en prise avec les nouvelles formes de travail », *La Vie Ouvrière*, 26/02/2019, URL : <https://nvo.fr/a-malakoff-creation-dun-syndicat-inter-entreprise-cgt-en-prise-avec-les-nouvelles-formes-de-travail/>

collectif établi au sein de la CGT sur l'apport de ces modes de structuration, que ces derniers soient dénommés syndicats multiprofessionnels, syndicats multi-entreprises ou inter-entreprises. La différence entre ces différentes catégories ne nous est d'ailleurs pas toujours apparue clairement au fil de l'enquête : on pourrait en effet penser que les syndicats multi-entreprises rassemblent des salarié·es isolé·es d'une même branche tandis que les syndicats multiprofessionnels regroupent des salarié·es de différents secteurs. Mais ce n'est pas toujours le cas, des syndicats multi-entreprises étant aussi parfois multiprofessionnels. Certaines des personnes rencontrées – à l'instar du responsable de la vie syndicale d'une grosse UD – nous ont expliqué que seuls les syndicats multi-entreprises ou inter-entreprises étaient statutaires dans la CGT et pouvaient donc disposer d'un bureau, d'une trésorerie, etc. Mais de fait, des syndicats multiprofessionnels en disposent également. En revenant sur les usages concrets de ces syndicats multiprofessionnels (ou parfois multi-entreprises), il s'agit ici d'alimenter un regard informé sur les possibilités qu'ils ouvrent mais aussi sur les difficultés rencontrées.

Des tensions autour d'un outil pas complètement stabilisé

Ce flou relatif quant à la forme juridique et le caractère atypique de ce type de structuration, mais aussi quant à la finalité qui leur est attribuée, conduit certaines équipes en responsabilités dans des UL à les écarter de façon explicite. Un secrétaire d'une UL explique ainsi :

« Personnellement, je trouve que mettre les syndiqué·es isolé·es dans un syndicat multipro... Alors, qu'on me fasse le bilan sur l'ensemble de la Confédération, qu'on me montre, ça existe certainement, mais quelle est la part de vrais syndicats multipro par rapport à des faux ? Parce qu'un syndicat, il y a une équipe de direction enfin d'animation, et il se passe des choses. Mais si c'est pour que ça soit l'UL qui fasse... Alors ici il y a un syndicat multipro à [ville de l'UL] qui récupère les cotisations qui ne vont pas l'UL. Je ne vois pas ce qu'ils font parce qu'il n'y a pas les moyens de faire... » (Denis, secrétaire d'une UL d'une ville moyenne d'un département rural, novembre 2024)

Ce militant expérimenté justifie ce refus par le fait que l'activité de UL dont il s'occupe a été fortement relancée depuis une dizaine d'années par une petite équipe de militant·es, avec une réflexion sur ses modes de fonctionnement et les façons de faire participer les syndiqué·es, en tenant des commissions exécutives les vendredis soir ou les samedis matin par exemple. Au regard de ces évolutions, il ne voit pas ce que la mise en place d'un syndicat multiprofessionnel pourrait apporter de plus, sinon le risque de priver l'UL de ressources non négligeables. En effet, lorsqu'une personne syndiquée est rattachée directement à celle-ci, l'UL perçoit, en plus de la part de la cotisation qui lui revient de façon statutaire, celle attribuée au syndicat professionnel. A ces motifs de refus formulés de façon plus ou moins explicite, il faut aussi souligner que syndiquer directement des isolé·es permet aussi à une UL de récupérer des voix qui peuvent

peser lors de congrès. Ces fortes réticences n'empêchent pas cependant l'équipe militante de cette même UL d'avoir recours à certaines formes de « débrouille » ou de contournement des règles statutaires. Ainsi, des syndiqué·es isolé·es dans la métallurgie sont rattaché·es à un syndicat d'une grosse entreprise de la métallurgie sur le même territoire – syndicat impliqué au sein de l'UL – qui joue de fait le rôle d'un syndicat de branche local.

Entrer par ce refus explicite de la création d'un syndicat multiprofessionnel permet de pointer les tensions existantes. Alors qu'un grand nombre d'UL connaît des difficultés, en raison de la baisse éventuelle du nombre de syndicats d'entreprise qui relèvent de leur périmètre, mais surtout de l'implication souvent faible de ces derniers dans leurs activités, la question des ressources s'avère déterminante pour elles. Faire adhérer directement des syndiqué·es isolé·es peut ainsi constituer une façon de pallier un manque de ressources financières que ne vient pas combler par ailleurs la confédération. Elle s'inscrit comme une tâche supplémentaire prise en charge à ce niveau de l'organisation, en plus des permanences juridiques qui sont également marquées par une forme d'individualisation du travail syndical. Si ces enjeux financiers sont bien présents, le fait de ne pas créer de syndicat multiprofessionnel pour regrouper les syndiqué·es isolé·es renvoie aussi le plus souvent à l'absence de volontaires pour l'animer *a minima*. Fautes de forces disponibles, cette éventualité n'est pas envisagée, laissant la place à une tendance à l'immobilisme malgré la part croissante des isolé·es.

Outil de gestion, sas d'attente ou structure pérenne ?

Le lancement de syndicats multiprofessionnels, lorsqu'il ne fait pas l'objet d'un rejet explicite, nécessite donc déjà que cette éventualité soit pensée et portée en interne. Mais les usages de ce type de structures sont de fait très variables : les « multipro » peuvent ainsi être investis comme de simples outils de gestion des isolé·es, comme des sas d'attente devant permettre la création de nouvelles bases pérennes, ou encore comme des structures syndicales à part entière.

Le premier cas de figure se retrouve notamment dans un département étudié où les UL sont en forte déshérence. Ainsi, sur les neuf existantes sur le papier, seulement deux sont en activité dont une quasi exclusivement animée par des militant·es retraité·es. Face à ces difficultés, l'UD a créé des syndicats multiprofessionnels dans le périmètre de chacune des UL afin de regrouper les adhérent·es isolé·es. C'est la trésorière de l'UD qui s'occupe du suivi des cotisations et qui organise une fois par an une assemblée générale, afin qu'il y ait au moins une rencontre proposée à ceux-ci et celles-ci. L'équipe en responsabilité dans l'UD constate même que là où certains syndicats d'entreprise pourraient être créés, les adhérent·es et parfois même les élu·es

isolé·es préfèrent être dans le « multipro ». La trésorière l'explique ainsi : « On voit une vraie crise de l'engagement. Il y a de plus en plus de syndicats qui ne trouvent pas de secrétaire ou de trésorier. La responsabilité de trésorier notamment fait peur. Alors, ils viennent au multipro qui leur fournit ces services ». Une situation proche est repérable dans une UL d'un autre département, avec un syndicat multiprofessionnel cette fois très actif, mais déléguant tout le travail administratif de gestion à son UL de rattachement (sur cette dimension des UL prestataires de services de gestion pour les structures les plus fragiles, cf. chapitre 1).

Deuxième cas de figure, le syndicat multiprofessionnel peut aussi être pensé comme un sas d'attente, une solution transitoire. Nous avons rencontré cette option dans une grosse UL d'une grande agglomération, où le syndicat « multipro » rassemble près de 150 membres. Les responsables de l'UL ne cherchent pas à développer une activité en tant que telle de ce syndicat. Ils sont attentifs en revanche à susciter la création de syndicats, notamment sur une base locale ou départementale, lorsque celle-ci s'avère possible. Cela a été le cas à deux reprises au cours des années précédentes comme le relate le trésorier de l'UL :

« Notre but, c'est de les rattacher à des syndicats qui pourraient se créer. Ou des syndicats professionnels, notamment. Il y a un an, je crois, on a transféré nos bases du multipro qui a été rattaché à la Fédération des banques et assurances, au syndicat [*nom de la ville*] des banques et assurances. [...] Il existait déjà ce syndicat, mais il avait très peu d'activité. Et quand le syndicat a repris un peu d'énergie et il y a eu plus de d'activité, on leur a transféré. Ça devait être une quinzaine d'adhérents [...]. » (Cédric, décembre 2024)

La même UL, en lien avec d'autres structures, a joué un rôle important dans l'impulsion d'un syndicat départemental des sociétés d'étude, constitué à partir de syndiqué·es isolé·es de ce secteur d'activité, initialement rattaché·es au syndicat multiprofessionnel :

« Nous, le syndicat des sociétés d'études, on avait, je crois, une cinquantaine d'adhérents au bout d'un moment. Et on avait des adhésions qui tombaient toutes les semaines. Des adhésions internet qui, toutes les semaines, la Confédération nous envoyait une, voire deux adhésions par semaine. C'était un truc de malade, quoi. On en avait énormément. » (Cédric, décembre 2024)

Mais cette démarche n'a pris forme qu'en raison de l'implication de quelques syndiqué·es concerné·es, lequel·les ont porté le projet, se réunissant pour réfléchir à la meilleure structuration à adopter alors que les changements d'entreprise sont fréquents dans ce secteur. Du côté de l'UL, il est à noter que plusieurs conditions sont recherchées pour favoriser ces passages du syndicat multiprofessionnel à de nouvelles bases. L'une d'entre elles est que le nouveau syndicat continue à avoir un pied dans l'UL, qu'il demeure dans son périmètre afin de contribuer au financement de celle-ci. Une autre condition, mise en avant par le trésorier, est

que le syndicat qui accueille les adhérent·es sortant·es du « multipro » ait une activité réelle. Cette exigence le conduit à ne pas transférer des syndiqué·es isolé·es vers certaines structures pourtant existantes, comme un syndicat départemental du commerce qui lui apparaît comme une structure dépourvue de réelle vie syndicale. On le voit, et pour prolonger ici ce qui a été pointé plus haut, la gestion des adhérent·es individuel·les comme syndicats multiprofessionnels donne lieu à des formes d'arrangements et dépend aussi beaucoup des liens entre l'UL, ces structures, les syndicats d'entreprise et/ou départementaux. Ces arrangements recouvrent à la fois des enjeux financiers, statutaires et de vie syndicale. Pour prolonger cet argument, on peut encore prendre l'exemple d'une UD de taille conséquente (environ dix mille adhérent·es), où le syndicat inter-entreprises est directement géré par les membres du bureau de l'UD, qui conçoivent ce dernier comme une structure d'accueil provisoire. Ainsi, lorsque le responsable de la vie syndicale de l'UD repère la présence de quinze salarié·es de la même branche du ou même secteur au sein de ce syndicat multiprofessionnel, il impulse alors la création de syndicats professionnels sur une base territoriale. L'UD en question a ainsi déjà lancé un syndicat départemental de l'aide à domicile, de l'action sociale et du nettoyage. Ce pilotage par le haut dans la création de syndicats départementaux peut cependant soulever un certain nombre de problèmes comme nous le verrons dans la troisième partie de ce chapitre.

Un troisième cas de figure consiste à investir le syndicat multiprofessionnel comme une structure certes un peu atypique, mais comme un syndicat à part entière. Mais, là encore, cette option n'a rien d'évident. L'ancienne responsable d'un syndicat « multipro » de près de cent cinquante membres, constitué dans le giron d'une UL d'une grande ville, relate les tensions qui ont accompagné le fait de ne plus penser ce dernier uniquement comme un outil de classement ou un sas d'attente, pour au contraire lui donner sa propre autonomie politique et gestionnaire :

« Une des premières choses qu'on a demandées, c'était de récupérer les comptes. Et alors il faut savoir qu'en fait [...] l'argent des multipro sert aux UL. Voilà, c'est un truc, c'est du off, mais pas vraiment off, en tout cas c'est une pratique, c'est pas illégal, mais c'est une pratique, et donc ça a été un peu la panique, parce que c'est beaucoup d'argent le multipro, parce que c'est 150 personnes, où il n'y a aucune activité, donc il y a beaucoup de trésorerie, parce qu'on récupère l'argent mais il ne se passe rien, et donc du coup c'est assez convenu, on va dire, que l'argent du multipro serve au fonctionnement de l'UL. Bah ouais, mais non. Et donc, c'est-à-dire que nous, tous les ans, on faisait effectivement un don à l'UL, parce qu'il n'y a pas de raison, on avait des locaux, tout ça, mais c'était un choix de la CE. »
(Angéline, février 2025)

Cette option repose sur de nombreuses conditions. Il faut d'abord qu'il n'y ait pas d'hostilité au sein de l'UL pour cette activation du syndicat. Il faut ensuite que des personnes soient disponibles, intéressées par ce type de structures et soucieuses de susciter la participation des

syndiqué·es isolé·es, ce qui implique une certaine expérience syndicale et une forme de disponibilité biographique. C'est par exemple le cas d'un jeune éducateur spécialisé, Léo, âgé d'une trentaine d'années, qui a d'abord commencé à travailler dans la métallurgie après ses études supérieures à l'université en étant lui-même un syndiqué isolé dans son entreprise. Il rejoint assez vite l'UL mais peine à y trouver sa place, se trouvant en décalage avec des militant·es retraité·es (cf. chapitre 4). Il s'investit tout d'abord dans un collectif Jeunes, avant de consacrer ses forces à animer un syndicat multiprofessionnel jusqu'alors sans réelle activité et piloté par l'UD. Cet investissement est rendu possible car il traverse une période de chômage et de reconversion professionnelle (il suit une école d'éducateur spécialisé). C'est aussi le cas d'Angéline, qui a une expérience importante de mandats en entreprise (DP, CSE), mais sans avoir jamais connu de syndicat dans ses différents lieux de travail (elle relevait d'une simple section). Très investie dans son UL (formations, permanences juridiques), également en reprise d'études suite à un licenciement économique qui fait d'elle une « isolée », elle est sollicitée par le secrétaire général de son UL pour dynamiser le syndicat multiprofessionnel en devenant sa secrétaire.

La transformation de ce type de structures en espaces de participation ne va pourtant pas de soi. Une des premières tâches qu'accomplissent les militant·es volontaires est de contacter les « isolé·es », par mail et par téléphone, pour les convaincre de participer aux assemblées générales du syndicat. Léo revient ainsi sur cette démarche :

« C'est très compliqué de réunir des isolés. Parce qu'en fait, vu qu'on se rendait compte qu'ils n'avaient jamais été vraiment contactés, déjà, quand on les appelait pour faire le point sur leur adhésion... Il y a plein de gens, je pense qu'ils ont oublié qu'ils étaient adhérents. Et du coup, on leur rappelle qu'ils adhèrent et qu'ils ont le droit à recevoir de l'information, ils ont le droit à venir en formation. On leur rappelle des trucs de base. En fait, on se rend compte que ça ne leur a jamais été dit. Donc, on revient sur l'accueil. C'est-à-dire qu'il y a des personnes qui viennent se syndiquer, elles n'ont jamais été accueillies. Donc forcément, après, comment on espère un jour que ça devienne des personnes militantes si on ne les accueille même pas un minimum et qu'on leur dise comment ça fonctionne la maison, la CGT ? Et du coup, là, avec la nouvelle équipe, ce qu'on avait fait sur la fin de mon mandat et ce qui est en train de se continuer, c'est que là, on met en place une sorte de *newsletter*. Par trimestre, on envoie de l'information axée droit du travail. » (Léo, avril 2025)

Angéline explique de son côté que les pratiques du syndicat multiprofessionnel consistent d'une part à sélectionner les informations transmises aux adhérent·es afin de ne pas les noyer par rapport à des structures qu'ils et elles ne connaissent pas ou peu (UL, UD, fédération)⁶⁰ et,

⁶⁰ « Avant chaque réunion, on se dispatchait à la CE la liste des adhérents et on les appelait. C'est-à-dire que nous, vraiment, notre truc, c'était le lien. Le lien par mail, par téléphone. Le but, c'était qu'ils aient un nom, un contact.

d'autre part, à les réunir un samedi matin par trimestre, parfois autour d'un film, le plus souvent d'un débat afin d'établir des liens et surtout un espace de convivialité. Comme évoqué dans le chapitre 2, elle a également à cœur de donner une visibilité au syndicat lors des journées de mobilisation, avec des drapeaux et des chasubles spécifiques. Enfin, le syndicat se donne pour objectif d'envoyer ses membres en formation, anticipant aussi sur le fait que certaines de ses adhérent·es vont peut-être prendre des mandats en entreprise.

Des structures qui reposent sur des formes de sur-investissement

Dans ces deux cas, pour être investis comme des espaces de participation réelle – c'est-à-dire pour ne pas se réduire à un syndicat de papier et à un simple outil de gestion – les syndicats multiprofessionnels supposent un travail soutenu et reposent sur l'investissement ou, le plus souvent, le sur-investissement de quelques militant·es. Or, l'existence de telles capacités d'animation dépend étroitement des ressources humaines et des trajectoires militantes disponibles localement, ce qui confère à ces expériences un statut très fragile. Lorsque ces mêmes militant·es se mettent en retrait de leurs responsabilités car proches du *burn-out* ou parce qu'ils et elles sont sollicités, en raison même de leur fort investissement, pour d'autres mandats, c'est la pérennité même du syndicat multiprofessionnel qui se retrouve menacée :

« A un moment donné, j'ai craqué. C'était l'année dernière. J'ai dit "écoutez les gars, j'en ai ras-le-cul". Arrivait le congrès du multipro, mais qui, du coup, n'a pas eu lieu. Il devait y avoir un congrès où j'ai dit "Je vous préviens, j'y retourne pas". Je reste syndiquée au multipro, mais c'est terminé pour moi. Je n'en peux plus. » (Angéline, février 2025)

On pourrait prendre ici un autre cas rencontré dans le cadre de notre étude, celui d'une section « multipro » (environ 250 adhérent·es, treize fédérations représentées) d'une UL d'une grande métropole qui ne tient là encore que par le surinvestissement militant de sa secrétaire, sans toutefois parvenir à susciter l'implication des syndiqué·es. Alors que la section nous est présentée comme un « incubateur transitoire » pour des syndiqué·es isolé·es, sa responsable, recrutée par le comité régional pour prendre en charge les « activités TPE », a de fait très peu de temps à consacrer à son animation, et ce d'autant plus qu'elle assure en parallèle un éventail large de tâches et de responsabilités (elle est aussi trésorière de l'UL, responsable du syndicat départemental du commerce et, depuis peu de celui de la propreté). En entretien, elle revient souvent sur ses difficultés à faire vivre cette structure (« j'aimerais faire plus de réunions, mais j'ai pas le temps »). Elle assure des tâches de communication auprès des adhérent·es, gère le

Ils savaient qu'Angéline ou [sa camarade], c'était le multipro. Et donc, vraiment, tu avais mailing informatique, courriers papier, parce que tu as des gens qui n'ont pas de mailing. Et appels. » (Angéline, février 2025)

suivi des adhésions, prend en charge un travail d'écoute et d'accompagnement face à des situations de détresse, organise ponctuellement des formations, mais peine à dégager du temps pour mener un travail de structuration de nouvelles bases syndicales, qui n'est possible que ponctuellement et grâce au soutien actif de militant·es de l'UD.

Cet exemple atteste de la difficulté à faire exister dans la durée les syndicats multiprofessionnels comme des espaces de participation ouvert et inclusifs, ce qui nécessiterait des militant·es dédié·es à plein temps. Pour autant, et même lorsqu'ils n'ont qu'une activité plus restreinte, ces syndicats peuvent être des espaces où de premières formes d'engagement se concrétisent : des militant·es rencontré·es au cours de l'enquête, aujourd'hui en responsabilité dans des UL et des UD, y ont fait leurs premières armes. Ils peuvent également devenir des centres de ressources non seulement pour des adhérent·es isolé·s mais aussi pour des élu·es CGT également isolé·es dans leur établissement. C'est cet enjeu que nous avons retrouvé dans l'expérience de plus d'une quinzaine d'années d'un syndicat de site.

2. Un syndicat de site devenu centre de ressources pour des élu·es isolé·es

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons pu revenir sur une expérience déjà ancienne au sein de la CGT, puisque lancée en février 2008, d'un syndicat de site⁶¹. Celui-ci vise à proposer un cadre d'organisation pour des syndiqué·es, mais aussi des élu·es isolé·es dans l'un des plus grands centres commerciaux en France installé en zone urbaine. Alors que cette expérience a déjà fait l'objet de plusieurs études quelques années après son lancement (Bérout, 2008 & 2017), la présente recherche permet de faire un bilan de son fonctionnement actuel ainsi que les difficultés rencontrées. Si les syndicats de site ont été mis en avant dans la CGT comme une option possible pour remédier au phénomène des « isolé·es » au cours des années 2000, force est de constater qu'il en existe peu encore en activité aujourd'hui.

Aux origines du syndicat de site

La démarche est intéressante car elle entend répondre à la fois à l'éclatement du salariat et au phénomène des syndiqué·es individuel·les. Le centre commercial dont il est question n'est pas nouveau, il a été ouvert en 1975, avec déjà à l'époque le recours à une main d'œuvre majoritairement féminine et à des formes d'emploi atypiques. Un recensement des articles de presse de la période permet de repérer deux problèmes qui suscitaient du mécontentement chez

⁶¹ Cette partie reprend des développements d'un chapitre publié ailleurs (Bérout, Doumenc, 2025).

les salarié·es : l'absence de services communs ou de services publics et les horaires d'ouverture. Aucune structure collective n'a, de fait, été prévue dans le centre commercial, ni garderie, ni service de restauration, ni vestiaires pour les salarié·es, ce qui est encore le cas aujourd'hui, cinquante ans après sa création. Le centre n'a pas été pensé comme un espace de travail, mais bien dans sa seule dimension commerciale, laquelle exige une rentabilité maximale.

Il est cependant intéressant de noter que malgré cette ancienneté et la récurrence des tensions sur les horaires d'ouverture par exemple, il existe très peu de mémoire syndicale des tentatives d'organisation au sein de ce centre commercial. Au cours de la décennie 1980, les syndicats ont par exemple installé à la sortie du centre commercial une caravane afin de pouvoir informer les salarié·es de leurs droits ; il leur était et demeure en effet impossible de s'installer à l'intérieur de celui-ci en raison des prix de location des surfaces.

L'absence de mémoire non seulement sur les expériences passées, mais aussi sur les connaissances accumulées sur les circuits financiers et décisionnels du centre s'expliquent par une présence syndicale fragile au sein du centre commercial et surtout par le très fort *turn-over* des salarié·es et des quelques équipes syndicales présentes. Bien que le centre regroupe plus de cinq mille salarié·es sur un même site, sans compter les prestataires externes, on est loin ici de la configuration d'une usine où des militant·es au sein de sections syndicales se transmettent, de façon plus ou moins partielle, des connaissances sur l'histoire de l'entreprise, des relations sociales en son sein et des luttes qui y ont été menées, mais aussi des savoir-faire pratiques.

Le centre appartient à un grand groupe immobilier qui vend ou loue les fonds de commerce à différentes entreprises, mais qui demeure souverain sur toute une série de décisions : l'établissement d'un règlement intérieur, les horaires d'ouverture, la sécurité, l'entretien, l'aménagement intérieur et les extensions, la communication, etc. Les syndicats ont ainsi été déstabilisés, dès la création du centre commercial, par le caractère à la fois pyramidal et relativement opaque de la prise de décision. Il ne constitue cependant pas à proprement parler un désert syndical. Des représentant·es syndicaux·ales se sont peu à peu implanté·es dans les grandes enseignes du centre (Carrefour, Fnac...) *via* les instances représentatives du personnel (IRP). Mais dans les petits magasins relevant de chaînes et pour la plupart franchisés, les IRP n'ont pas été mises en place et les responsables sont le plus souvent des gestionnaires dont l'autonomie est limitée. Surtout, les syndicats n'ont aucune prise par rapport au groupement d'intérêt économique (GIE) qui gère le centre et au syndicat des copropriétaires, les deux rejetant toute responsabilité et compétence juridique dans le domaine « social ».

Il existe ainsi un véritable fossé entre des salarié·es travaillant dans les grandes enseignes où des sections syndicales ou éventuellement un syndicat d'entreprise est constitué et les salarié·es des petites enseignes franchisées ou indépendantes sans représentant·e élu·e et sans syndicat. Pour autant, certains de ces salarié·es peuvent relever de la catégorie des salarié·es individuel·les à la CGT. Le lancement d'un syndicat de site CGT vise en partie à répondre à cet enjeu, c'est-à-dire à établir un cadre commun entre les syndiqué·es du centre commercial, qu'ils et elles disposent ou non de collectifs militants. Ce syndicat de site a d'abord été rendu possible grâce à une impulsion donnée par les institutions extérieures et grâce au soutien à la fois du Comité régional et de l'Union locale CGT à proximité du centre commercial.

Alors que la région était gouvernée par une alliance entre partis de gauche au milieu des années 2000, elle se montre favorable au développement du dialogue social. Le comité régional de la CGT s'en saisit et obtient le financement d'un projet sur la thématique de la santé au travail, avec pour terrain d'expérimentation le centre commercial. L'objectif consiste au départ à instaurer un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de site. Deux types de démarches sont mises en œuvre : la première relève du registre de l'expertise. Le comité régional commande une étude à un cabinet d'expertise sur les conditions de travail au sein du centre commercial. La deuxième relève davantage du registre du nombre et consiste à activer un lieu de représentation se donnant pour périmètre d'activité le centre commercial, ce qui est fait avec la création officielle du syndicat de site CGT en 2008.

Ce syndicat d'un nouveau type cherche à fédérer de façon transversale les syndicats et les sections d'entreprise implantés dans les grands magasins du groupe tout en proposant également la possible adhésion individuelle directe à des salarié·es. Sur le plan revendicatif, il s'appuie tout d'abord sur les rapports produits par les cabinets d'experts. L'objectif est de montrer ce qui unifie les salarié·es du centre mais aussi les équipes syndicales des différentes enseignes, ce qui permet de parler au nom de l'ensemble des salarié·es, à savoir le partage de conditions de travail liées à la structure même d'un centre commercial (le bruit, la circulation, la lumière...).

Deux militant·es se succèdent dans le temps pour assumer la fonction de secrétaire du syndicat de site. Leur profil est assez proche. Il s'agit d'abord d'un cadre dans une grosse enseigne de loisirs. Mais ce militant est en conflit avec la direction de son entreprise et il lui est assez vite proposé par les responsables du Comité régional CGT d'intégrer plutôt cette dernière structure, plus protectrice pour lui. A partir de 2010, c'est une militante travaillant à la FNAC qui prend le relais : également diplômée du supérieur, elle a commencé sa carrière comme conceptrice dans une agence de publicité. Son militantisme s'inscrit depuis plus d'une dizaine d'années

dans le cadre de l'entreprise : elle est déléguée du personnel, puis élue au CHSCT, secrétaire du Comité d'entreprise et enfin déléguée du personnel. Elle participe aux négociations au niveau du comité central d'entreprise. Elle n'a pas particulièrement d'engagement sur le terrain interprofessionnel, bien qu'elle suive les premières réunions visant à la création d'un syndicat de site. Le départ du premier secrétaire la propulse dans cette aventure où il s'agit, selon ses propres termes, « de faire de l'interpro dans le commerce ». Les deux responsables successifs du syndicat de site ont ainsi en commun une capacité d'autonomie liée notamment à leur catégorie socio-professionnelle, à leurs expériences d'élus dans des grandes entreprises, ainsi qu'une capacité à se saisir des données produites par les cabinets d'expertise, c'est-à-dire à se sentir à l'aise avec le maniement de ce type de ressources techniques. Il et elle ne sont cependant pas particulièrement aguerris à l'univers interprofessionnel de la CGT, ni aux enjeux sur la syndicalisation et les structures tels qu'ils sont formulés au plus haut de l'organisation. La nouvelle secrétaire du syndicat de site n'est pas complètement détachée de son travail. Cependant, le cumul des mandats comme représentante syndicale dans son entreprise, puis comme négociatrice au niveau de la branche, vont lui permettre de dégager du temps pour l'animation du syndicat de site. Le soutien de l'UL est alors décisif pour que d'autres militantes puissent venir l'aider dans cette tâche : c'est notamment le cas du trésorier du syndicat, d'abord salarié dans le Carrefour du centre commercial, qui parvient ensuite à être complètement dégagé de ses activités professionnelles grâce aux ressources de l'UL (dont il est aussi le trésorier) et de la Bourse du travail dont il devient salarié.

Un centre de ressources pour les élus isolés

L'objectif consiste aussi à conférer de l'épaisseur au syndicat de site : à le doter d'activités relevant du registre d'action considéré comme spécifiquement syndical. La secrétaire lance ainsi un journal à destination des salarié·es. L'appui de l'UL permet aussi de réaliser des distributions de tracts, puis d'organiser des journées de grève comme celle du 24 décembre 2011, avec des mots d'ordre qui portent sur des problèmes concrets et transversaux. En 2013, cinq ans après sa création, le syndicat de site regroupe sur le papier une petite centaine de syndiqué·es, dont une large part de syndiqué·es individuel·les, travaillant dans trente-sept enseignes du centre. Malgré ces premiers succès, le syndicat de site a dû surmonter l'échec de sa revendication centrale, soit l'instauration d'un CHSCT de site et d'un délégué CHSCT de site. Cette démarche revendicative a en effet échoué au bout de dix ans, en raison des changements juridiques relatifs aux IRP suite aux ordonnances Macron de 2017, mais aussi du refus de la direction du centre commercial d'engager toute forme de discussion. Malgré cela, le

syndicat s'est maintenu, grâce à la débrouillardise de ses responsables. Il dispose de fait de très peu de moyens. Il tient grâce à la très forte implication de quelques militant·es qui s'y consacrent bien au-delà de leurs heures de délégation. Et il est intéressant de noter que plus de quinze ans après sa création, il fonctionne aujourd'hui avant tout comme un centre de ressources pour les élu·es CGT, très isolé·es, et présent·es dans certaines enseignes du centre commercial. Les militant·es actif·ves au sein du bureau du syndicat suivent ces adhérent·es, leur procure des conseils juridiques, les aident à constituer des listes et à faire face aux pratiques de répression. Comme l'explique la secrétaire du syndicat de site :

« Donc c'est vrai que pour les élu·es CGT dans les entreprises du centre, leur référence, en gros, c'est moi. Parce que quand ils ont des soucis dans leur enseigne et qu'ils ne savent pas comment gérer, je les aide à préparer les réunions avec la direction. Là, par exemple, chez Carrefour, il y a une directrice de magasin qui est assez, comment dirais-je, autoritaire. On va dire ça comme ça. Oui. Et puis après, il y a C&A, il y a malheureusement une grosse discrimination syndicale. Donc il y a beaucoup de pression sur les élu·es. Donc il faut être proche de ces personnes que l'on désigne, que l'on forme et qu'on essaie de motiver dans le militantisme. Si dès qu'ils ont un petit souci on les abandonne, on les perd ». (Anne-Laure, secrétaire du syndicat de site)

Pour combler l'absence de moyens, elle utilise des ressources numériques, en particulier une boucle WhatsApp pour faire circuler des informations juridiques, des annonces d'action, etc. Cette boucle intègre d'ailleurs des adhérent·es CGT du commerce en dehors du centre commercial, ce qui n'est pas sans susciter des débats au sein de l'équipe d'animation. Mais le fait d'être dans cette boucle permet à des élu·es isolé·es dans le secteur du commerce de se sentir déjà membres d'un collectif, même si celui-ci est virtuel. La secrétaire du syndicat de site prend également un soin particulier à diffuser des tracts très informatifs, renvoyant à des ressources en ligne, ou même encore des cartes de visite CGT comprenant les coordonnées du syndicat et un QR Code menant vers un groupe Facebook animé ce dernier. Au fil des années, la secrétaire a appris à ruser avec la surveillance omniprésente dans le centre et l'hostilité affichée de la direction de celui-ci contre toute action syndicale. Elle se débrouille par exemple pour prendre de faux rendez-vous dans des boutiques d'esthétique afin de parler aux salarié·es ou faire des mini permanences dans les cabines d'essayage. En revanche, il s'avère beaucoup plus compliqué – en raison des horaires de travail, du *turn-over* dans le centre commercial, des changements incessants d'enseignes – de faire participer les syndiqué·es à la vie du syndicat (réunion, AG, etc.), comme le souligne le trésorier du syndicat de site :

« Quand on fait les réunions du syndicat, il n'y a pas grand monde. C'est les élu·es et mandaté·es qui... Et encore. Pas tout·es. C'est ça qui est horrible. Donc, c'est ce que je disais. Il y en a qui sont enfermés dans leur CSE et qui n'y ressortent pas. Les adhérent·es,

ceux qui n'ont pas de mandat, ils ne viennent pas, en fait. » (Cédric, trésorier du syndicat de site et de son UL).

Malgré toutes ces difficultés, il faut tout de même souligner que le syndicat de site tient bon : en 2025, il comprend toujours une centaine de syndiqué·es et enregistre des progressions à certaines élections professionnelles tenues dans les enseignes du centre. Un congrès est organisé cette même année, rassemblant une trentaine de participant·es et permettant l'élection d'une nouvelle équipe – certes dans une large mesure identique à la précédente – à la tête du syndicat.

Revenir sur cette expérience au long cours d'un syndicat de site encore actif nous a paru important car celle-ci permet de soulever plusieurs enjeux. C'est d'abord celui des moyens, en heures, en appui logistique, en militant·es disponibles, pour faire vivre dans la durée ce type de structure sans cesse fragilisée par le très fort *turn-over* des salarié·es au sein du centre commercial. L'histoire de ce syndicat de site est celle d'un dévouement militant, en particulier de sa principale animatrice qui, de fait, l'incarne complètement. Cela pose bien sûr la question de la pérennisation possible de l'expérience, du passage de témoin alors que l'engagement est très intense. Un deuxième enjeu est celui de créer un cadre véritablement participatif : on le voit, le syndicat de site joue aujourd'hui un rôle de soutien décisif pour les élu·es CGT dans les différents magasins, qu'ils et elles soient isolé·es ou à quelques un·es, afin de les accompagner dans leur mission, de les aider à tenir, de leur fournir des ressources en particulier juridiques. Mais il s'avère pour autant difficile de densifier la vie syndicale, en raison notamment de l'éclatement des horaires de travail, de la distance entre le centre commercial (ou même entre la Bourse du travail qui accueille les réunions du syndicat, faute d'un local sur place) et les lieux d'habitation des salarié·es. La création de liens virtuels, avec des boucles de discussion et des ressources en ligne, s'avère dès lors tout à fait décisive.

3. Les syndicats professionnels de territoire : de réels cadres de participation ?

Si les syndicats d'entreprise sont la forme de structuration privilégiée au sein de la CGT, et ce depuis les années post-68 suite à la reconnaissance juridique du délégué syndical et la création de la section d'entreprise (Pernot, 2022), il n'en existe pas moins d'autres formes. C'est le cas des syndicats professionnels établis sur une base départementale, que certains secteurs ont adopté depuis longtemps : on peut prendre ici l'exemple des syndicats départementaux de la Fédération des activités postales et de télécommunications (FAPT) ou ceux de l'Union nationale CGT Educ'Action, exemple sur lequel on reviendra dans le prochain chapitre. L'expérience de

ces structures déjà existantes méritent d'être évaluées : un de nos enquêté·es, secrétaire d'un syndicat départemental de la FAPT dans un territoire rural assez vaste, rendait compte en entretien de ses difficultés à suivre une trentaine de bureaux de Poste éloignés les uns des autres et de taille variable, ayant donc des problématiques différentes. Lui-même employé de La Poste, il nous confiait aussi sa difficulté à dédier autant de temps à la vie syndicale dans les entreprises de télécommunications que celui qu'il consacre aux activités postales.

Pour l'heure, cette troisième partie vise moins à revenir sur ces formes anciennes et déjà éprouvées de syndicats professionnels territorialisés, qu'à donner à connaître des expérimentations dans des secteurs marqués soit par une baisse des effectifs syndiqués et des bases existantes (comme le textile), soit par une certaine atomisation des entreprises (comme les sociétés et bureaux d'étude) ou encore par une très forte précarité des emplois (comme les aides à domicile ou les AESH). En revenant sur différentes expériences, nous chercherons à nourrir les débats qui portent sur les façons de mettre en place ce type de syndicats professionnels, sur les périmètres les plus adaptés, mais aussi sur les moyens nécessaires pour en faire de véritables outils de participation des adhérent·es.

Des processus de création qui engagent plus ou moins les syndiqué·es

Les initiatives consistant à mettre en place des syndicats professionnels, le plus souvent pensés sur une base départementale, peuvent venir de différentes structures dans la CGT. Elles émanent fréquemment dans des UL ou des UD dans lesquelles des responsables à la vie syndicale constatent qu'un nombre important de syndiqué·es isolé·es relèvent du même secteur. Elles peuvent être liées aussi au fait de penser, comme évoqué plus haut, les syndicats multiprofessionnels ou inter-entreprises comme des « sas d'attente », des « incubateurs de syndicats ». La création de syndicats départementaux peut aussi être préconisée par une fédération professionnelle, au regard de l'éparpillement de ces adhérent·es et des difficultés accumulées par des syndicats d'entreprise trop petits en taille. Au cours de notre étude, nous avons rencontré ces différentes situations, avec aussi parfois l'existence, à l'inverse, de réticences plus ou moins fortes de ces mêmes structures, UD et fédérations, par rapport à cette forme syndicale. Mais plus que la forme adoptée en tant que telle, ce qui semble important à analyser est la place prise par les adhérent·es dans le processus de création du nouveau syndicat. Leur engagement effectif va en effet se révéler déterminant pour que celui-ci ne demeure pas une structure fragile, animée par un nombre très réduit de militant·es.

Pour montrer ce qui peut se jouer lors du lancement du syndicat, prenons quelques exemples. Le premier est celui du lancement d'un syndicat des sociétés d'étude, de conseil et de prévention. Celui-ci est créé en 2023, en ayant bénéficié d'un fort appui de la part d'une UL et de l'un des responsables locaux de l'UGICT. L'initiative part d'un syndiqué, salarié dans une société d'étude et ayant déjà milité dans une UL parisienne avant d'être muté en région, dans une grande métropole. Les responsables de l'UL dont il dépend désormais l'accueillent très favorablement, tout en lui suggérant de lancer un collectif spécifique pour les salarié·es de son secteur, dont une trentaine sont alors hébergés au sein du syndicat multiprofessionnel. Comme l'explique le responsable de l'UL :

« Aujourd'hui, on est dans un modèle où on fait que le syndicat d'entreprise, dans certains endroits, n'a pas de sens. Ce serait trop compliqué. Parce que là, les camarades des sociétés d'études, il n'y en a pas deux qui sont dans la même boîte, quasiment. Ils sont tous dans des boîtes différentes. Donc on ne va pas créer un syndicat d'entreprise pour une personne, voire deux ou trois » (Cédric, décembre 2024).

Pas plus que celui de l'entreprise, le périmètre de l'UL n'apparaît pas non plus comme le plus adapté, dans la mesure où ces salarié·es changent assez souvent d'employeur. A contrario, l'échelle départementale apparaît plus pertinente. Des premières réunions en visioconférence, informelles et appuyées par l'UD, permettent d'instaurer un espace d'échange. Des réunions physiques sont ensuite organisées, puis des assemblées générales de préparation du congrès. Elles se prolongent par des soirées qui permettent aux participant·es de faire connaissance. Comme le relate Aurore, devenue depuis la secrétaire générale du syndicat :

« Et comment ça s'est passé, il y a eu à un moment donné au niveau de l'UD une impulsion, disant "allez, on lance le syndicat". Et là, ça s'est fait de manière horizontale, c'est-à-dire qu'il y a plusieurs camarades qui sont venus aux assemblées générales de préparation du congrès, et qui ont volontairement dit, "moi je suis OK pour aider". Et qui se sont impliqués dans l'organisation du congrès, ce n'est pas l'UD toute seule qui a organisé le congrès, c'est plusieurs personnes motivées. [...] Et ensuite il y a eu le congrès, avec je pense trente personnes à peu près [...], à peu près toutes les personnes présentes se sont portées volontaires pour être élues [...], il y avait une vraie soif de ces camarades, qui n'avaient entre guillemets pas fait grand-chose depuis leur adhésion, et qui avaient envie de militer de manière concrète. » (Aurore, août 2024)

La dimension participative est ici très forte : si elle est liée au profil des adhérent·es de ce secteur professionnel et à leur disponibilité – une majorité de jeunes trentenaires, assez politisé·es, habitant en ville à proximité de leur lieu de travail, sans enfants –, elle est aussi le produit d'un processus très ouvert de construction de la nouvelle structure, réalisé en plusieurs étapes. « On a créé un collectif de camaraderie d'abord » explique encore Aurore, « et ensuite une organisation structurée avec des fonctions, des rôles, etc. ».

Ces conditions favorables à ce que les adhérent·es concerné·es puissent s'approprier la démarche de création de la nouvelle structure ne sont pas toujours réunies. A ce sujet, les incitations venant des différentes organisations de la CGT peuvent parfois être fortes. C'est le cas dans la fédération THCB (Textile Habillement Cuir Blanchisserie) qui a adopté lors de son congrès de 2018 une résolution (réaffirmée lors du congrès de 2022) visant à regrouper les petites sections de moins de vingt adhérent·es en syndicats départementaux. Dans l'un des départements étudiés, cette perspective n'a pas été sans nourrir des craintes, en particulier chez celui qui est devenu ensuite le secrétaire général du nouveau syndicat départemental. Ses inquiétudes étaient principalement liées à son manque de disponibilité, conséquence de l'exercice simultané de plusieurs autres mandats (délégué syndical, coordinateur des élu·es et mandaté·es de la très grande entreprise textile où il travaille, membre de la CE de la fédération et de son UL). Il hésite alors à prendre une nouvelle responsabilité. Finalement, en raison de l'insistance des responsables de la fédération mais aussi de l'appui de l'UL dont il relève, il accepte de franchir le pas. Le syndicat départemental, créé en 2024, sert alors avant tout à regrouper les syndiqué·es – adhérent·es et élu·es – des quatre établissements de la même entreprise dans le département (lesquels regroupe plus de mille salarié·es). On pourrait d'ailleurs le voir comme un syndicat de site, bien que le projet des membres qui l'animent est d'en élargir le périmètre en intégrant d'autres adhérent·es isolé·es dans le département du secteur THCB – ce qui est déjà le cas avec quelques syndiqué·es d'une PME de quarante salarié·es. Cependant, le fait de consacrer du temps – sur les heures de délégation ou de façon bénévole – au syndicat départemental ne va pas de soi, alors que les militant·es sont déjà accaparé·es par l'activité institutionnelle liée au CSE.

« On a contacté des gens, à la société [...], il y a la CGT, mais c'est une société qui fait plan social sur plan social. Donc les filles élues ont préféré rester concentrées sur leur site. Il y a une entreprise [...] qu'on a contacté par le biais de l'UL, mais c'est pareil les filles veulent plutôt faire le boulot en interne avant de s'ouvrir à plus large. » (Guillaume, secrétaire du syndicat départemental THCB, octobre 2024)

Ces deux exemples montrent à quel point la question de la disponibilité des adhérent·es et/ou élu·es isolé·es susceptibles de rejoindre le syndicat départemental est importante, tout comme l'appui de militant·es plus expérimenté·es au sein des organisations (fédération, UL, UD) qui accompagnent le processus de création. Mais ces éléments peuvent bien sûr varier dans le temps.

Un troisième exemple, assez significatif des difficultés à stabiliser les nouvelles structures, concerne la création d'un syndicat départemental de l'aide à domicile. Dans ce cas, l'initiative part avant tout d'un militant, retraité, extérieur au secteur, qui contribue, en tant que conseiller

prud'homal, à la permanence juridique de son UL. Recevant régulièrement des employées d'associations d'aides à domicile, il se familiarise progressivement avec la convention collective. Il met en place un blog rassemblant des informations et conseils juridiques et organise en même temps des réunions avec des salarié·es du secteur, dont certain·es relèvent d'autres UL plus éloignées. Peu à peu, ce sont ces nouvelles syndiqué·es qui assument à tour de rôle les permanences, tout en s'appuyant toujours sur les ressources juridiques fournies par le militant retraité. La décision de créer un syndicat départemental se concrétise en 2022 avec un congrès fondateur. Des responsables de l'UD et de l'UL apportent alors un appui important pour rédiger les statuts du syndicat. Surtout, à l'image de dynamiques déjà pointées dans le précédent chapitre, les premiers pas du syndicat nouvellement créé sont rendus quelque peu chaotiques par une série de tâches chronophages pour ces salariées, sujettes à des horaires éclatés et parfois d'importantes charges familiales :

« Elles [*la trésorière et la trésorière adjointe*] ont eu des formations, c'est sur Cogitiel. Moi, c'est en cours, parce que je n'avais pas trop le temps. Il faut que je le fasse en tant que secrétaire, ce qu'on m'a dit, ou pas. Je vais le faire. Donc, après, on avait eu des soucis de banque aussi. Alors, ça, c'était horrible, au début. Parce qu'on avait pris une banque crédit municipal. Donc, ça ne fonctionnait pas. [...] Et puis, maintenant, tout est rentré dans l'ordre. Je pense qu'on paye tout, d'autre part, à la fédé » (Audrey, secrétaire du syndicat départemental de l'aide à domicile, novembre 2024).

Le syndicat départemental connaît très vite un certain essor, rassemblant près de cinquante adhérent·es en 2025. Le fait de disposer de ce cadre donne à la fois une reconnaissance et de la confiance aux syndiqué·es face à leur direction dans leurs associations respectives : la plupart d'entre elles se lancent dans des campagnes pour les élections CSE et obtiennent de très bons résultats. Mais, de façon un peu paradoxale, le fait d'accéder à des mandats laisse moins de temps aux principales animatrices pour faire vivre le syndicat départemental⁶². Très prises par les relations avec les salariées sur leur lieu de travail, dans un secteur où les problèmes de plannings, de dépassement d'horaires mais aussi d'accidents de travail sont constants, les militantes qui s'étaient impliquées dans les premières permanences ne trouvent plus le temps nécessaire pour les tenir et cherchent une relève du côté de nouvelles syndiquées sans mandat. On pourrait penser que le fait de disposer de mandats donne plus de latitude à ces militantes qui se sont jusqu'alors investies sur leur temps personnel. Mais ce n'est pas nécessairement le cas,

⁶² Dans un autre département étudié, le secrétaire d'une UL à l'origine de la création d'un autre syndicat départemental des aides à domicile souligne également les effets délétères pour l'activité syndicale de la disparition en 2020 du mandat de délégué du personnel (DP) au seul profit des CSE : « dans les ADMR, t'avais pas de CSE, c'était que des DP, là c'était du revendicatif, ça y allait, on veut ceci, on veut cela, tac, tac, tac. Elles étaient pas emmerdées avec les histoires de CSE » (Denis, novembre 2024).

dans des secteurs d'activités où les accords de droits syndicaux ou les accords CSE ne sont pas très généreux en temps de délégation et où, de plus, le fait de faire exister une démarche syndicale là où elle n'existait pas contribue à faire remonter toute une série de problèmes et de revendications dont la prise en charge syndicale devient très vite chronophage.

En somme, la création du syndicat départemental sert ici une démarche d'implantation sur le lieu de travail, là où dans les deux autres cas, il permettait au contraire d'en sortir. En effet, dans le secteur du textile, le lancement du syndicat départemental permet de ne pas se laisser enfermer dans le périmètre formel des différentes entreprises composant le groupe et de sortir d'une représentation syndicale émietlée. Dans celui des sociétés d'étude – avec un syndicat départemental qui atteint très vite les cent cinquante membres – la situation est encore différente puisque les adhérent·es hésitent au contraire à militer sur leur lieu de travail et à prendre des mandats, se projetant plutôt sur des actions interprofessionnelles dans l'espace public (manifestations, distribution de tracts...).

D'un espace « ressource » à un cadre d'action militante

Les conditions de création des syndicats départementaux et les possibilités d'investissement en leur sein des adhérent·es et élu·es auparavant isolé·es, sont autant de paramètres qui pèsent sur leur activité. En même temps, et comme cela vient d'être dit, leur contexte d'action peut changer très vite. Des obstacles « politiques » peuvent également s'avérer compliqués à gérer. Le syndicat départemental des sociétés d'étude dont il est question ici a par exemple dû composer avec l'opposition de sa fédération, attachée au maintien de sections d'entreprises qui lui sont directement rattachées, pourtant de manière non statutaire. Cette situation crée de fortes confusions : des adhérent·es intéressé·es par le cadre d'échange militant que propose le syndicat départemental ne peuvent pas le rejoindre car ils et elles sont membres sur le papier de sections déjà existantes. C'est ce qu'explique Aurore, la secrétaire générale du syndicat :

« On avait des adhérents qui ne pouvaient pas militer, et qui étaient isolés au sens propre du terme. Et ça, ça a été aujourd'hui un argument qu'on met beaucoup en avant, il y a des camarades qui doivent faire des mails à la fédé pour dire "je souhaiterais être transféré de la fédération au syndicat SETUD" et ils doivent tous argumenter en mode "je vous précise qu'avant je ne militais pas, depuis que le syndicat SETUD existe je suis très impliqué je fais plein de choses, donc je souhaiterais être rattaché au syndicat ». (Aurore, août 2024)

Plus loin dans l'entretien, Aurore explique même que certain·es syndiqué·es ont été contraint·es de résilier leur affiliation après de la Fédération des sociétés d'étude pour pouvoir adhérer dans la foulée auprès du syndicat départemental, car la fédération refusait de procéder au transfert de l'adhésion. De telles tensions peuvent freiner le dynamisme du syndicat et surtout orienter

une partie de son activité vers la résolution de problèmes organisationnels internes à la CGT, alors même que ceux-ci demeurent très obscurs pour la plupart des adhérent·es.

Plus largement, les syndicats départementaux que nous avons pu étudier prennent en charge divers types d'activités et répondent à des besoins différents, qui peuvent évoluer dans le temps. Dans des secteurs connaissant une forte précarité de l'emploi et du travail, ces structures permettent avant tout d'instaurer des espaces de rencontre, d'échanges et de ressources juridiques⁶³. Du fait des choix organisationnels opérés par les unions territoriales ou les fédérations, ce sont d'ailleurs parfois des « collectifs » ou des « pôles » qui assurent la mise en place de tels espaces, et non pas des syndicats statutaires à proprement parler. C'est par exemple le cas dans une des villes étudiées avec la création d'un pôle spécifique pour les AESH (Accompagnant·e des élèves en situation de handicap) au sein d'un syndicat départemental Educ'action. Le fait de créer un espace spécifique vise à contrebalancer l'invisibilité que les AESH subissent au sein de l'Éducation nationale, voire des formes de dénigrement ou d'instrumentalisation de leur travail (Durand, 2024). Les deux militants – des hommes – qui animent le pôle sont pour l'un enseignant en classe ULIS (Unités localisées pour l'inclusion scolaire) et pour l'autre AESH depuis plus d'une dizaine d'années dans un collège privé. Ils consacrent une large part des permanences qu'ils assurent pour ce pôle – grâce à des décharges dont ils bénéficient – à accompagner des salarié·es par rapport à des problèmes liés au non-respect de leurs missions, ou encore à la non-prise en compte de leurs congés maladie ou congés maternité. La très faible structuration de la profession et sa grande précarité font de ce travail d'accompagnement individuel la condition même d'un développement syndical. Les deux militants souhaiteraient mettre en responsabilité des femmes AESH, largement majoritaires dans le métier. Mais alors que cela avait été le cas les années précédentes – avec une succession de trois responsables en trois ans –, cela s'est traduit par un *burn out* militant des personnes concernées (Balazard et Cottin-Marx, 2025). Le travail de suivi individuel, parfois sur plusieurs semaines, est en effet très chronophage, voire éreintant et parfois éprouvant sur le plan émotionnel (en lien avec les situations de handicap des enfants pris en charge). Pour ne pas en rester à ce travail de suivi, les deux responsables du pôle organisent des réunions trimestrielles avec de longs tours de tables qui permettent de parler de situations concrètes, d'échanger sur des expériences et de trouver des solutions collectives.

⁶³ Comme dans le cas également du syndicat départemental Educ'Pop', qui regroupe des syndiqué·es du secteur associatif et de l'éducation population, étudié plus amplement dans le chapitre 4.

Ces activités d'accompagnement individuel mais aussi de partage des expériences de travail sont repérables dans différents cas étudiés au cours de l'enquête. Elles étaient également très présentes dans les premiers moments du syndicat départemental de l'aide à domicile évoqué plus haut, et nous avons aussi rencontré une situation proche dans un autre département, où de premières initiatives ont été prises pour créer un syndicat départemental de l'action sociale. Dans ces cas de figure, les responsables de ces structures (collectifs ou syndicats territoriaux) ne cherchent pas véritablement à lancer des démarches de syndicalisation, tant ils sont de toutes façons assaillis de demandes d'aides. Quand ils en ont la possibilité, ils s'adressent cependant aux UL actives dans leur département pour récupérer des contacts de syndiqué·es isolées.

Espace de rencontre permettant de sortir de l'isolement, de renforcement de l'engagement syndical dans des contextes professionnels très hostiles, de consolidation parfois d'une confiance en soi liée au partage d'expériences individuelles et collectives, le syndicat départemental peut aussi devenir un outil de développement du syndicalisme. C'est le cas du syndicat départemental THCB dont, comme nous l'avons vu, la création a plutôt été initialement impulsée par le haut. Une dynamique commence à prendre quand trois des sept membres du bureau suivent ensemble une formation « animer un syndicat » auprès de leur UD :

« Et en fait ils [les deux autres membres] ont super bien adhéré, ils ont proposé des méthodes de travail, alors la personne qui était déjà trésorier, il était déjà assez impliqué, il est élu sur mon site. C'est quelqu'un sur qui je peux compter. Les deux autres ont bien joué le jeu aussi. On n'avait pas prévu de faire des réunions trop souvent, moi j'avais dit "si on en fait quatre par an c'est bien, une par trimestre". Mais avec cette formation, on nous a donné un outil de travail, on a choisi nous-mêmes notre semaine, développer le syndicat en syndiquant d'autres personnes pour avoir plus d'avis, plus de personnes, plus on est nombreux plus on est fort. Le thème de notre formation, c'était "un syndiqué ramène un syndiqué", pour essayer de doubler l'effectif. On s'est donné comme échéance les vacances de juillet, les congés d'été. » (Guillaume, secrétaire du syndicat départemental THCB, octobre 2024).

Cet objectif de doublement des adhérent·es crée une réelle émulation au sein du petit noyau militant investi dans le syndicat départemental, avec la rédaction notamment d'un dépliant pour aider les syndiqué·es à aller à la rencontre de leurs collègues. Le syndicat départemental sert dès lors non seulement à instaurer un espace pour épauler des élu·es isolé·es dans leur établissement, ou des élu·es qui viennent juste d'obtenir des mandats, mais aussi à impulser une démarche de syndicalisation. On trouve une exigence encore plus forte du côté du syndicat départemental des sociétés d'étude. En effet, les deux animatrices le pensent avant tout comme un « cadre pour militer ». Le bureau du syndicat se réunit toutes les semaines en visio, la commission exécutive une fois par mois. Des commissions de travail sont constituées au sein

de celle-ci. Des assemblées générales, en présentiel, sont organisées très régulièrement. Surtout, l'objectif est de proposer aux adhérent·es de participer à des manifestations – le premier rendez-vous auquel le syndicat a appelé étant celui du 8 mars –, mais aussi à des distributions de tracts, ou encore à l'élaboration de cahiers revendicatifs spécifiques à leur secteur.

« Après, j'ai l'impression que la syndicalisation c'est une chose, c'est une première étape qui est entre guillemets facile, enfin plus ou moins facile. Et après il y a l'étape de militer, et ça c'est très compliqué, et nous c'est ce qu'on essaie d'entretenir ou en tout cas de créer, parce que comme tu l'as dit on a 135 adhérent·es, mais on n'a pas 135 militant·es. Donc ça c'est notre gros problème aujourd'hui, déjà au sein de la CE il y a la moitié qui sont actifs je dirais, moi j'ai fait un travail d'essayer individuellement de les contacter un par un, de leur dire alors qu'est-ce qui fait que tu ne viens pas, qu'est-ce qui te motive, comment tu veux t'impliquer, de leur expliquer les commissions de travail, du coup je pense que ça va un peu bouger à la rentrée, ou en tout cas j'espère pour quelques personnes. »
(Aurore, secrétaire du syndicat départemental sociétés d'étude, août 2024).

Dans ce dernier cas, le syndicat départemental n'est pas seulement un espace de rencontre et de socialisation militante pour des syndiqué·es isolé·es : il a bien une vie propre en tant que structure impulsant des campagnes d'action collective et favorisant un engagement croissant.

La CGT fait face aujourd'hui au défi majeur de réduire le nombre important de syndiqué·es isolé·es qu'elle compte dans ses rangs. Parfois en dépit de leur envie de s'engager (cf. le cas de Baptiste, étudié dans le chapitre 4), ces syndiqué·es n'ont en effet qu'un lien distant à l'organisation, ce qui peut se traduire par une faible connaissance de celle-ci et par une faible propension à s'inscrire dans des luttes collectives. Des expérimentations sont pourtant menées depuis des années par des équipes militantes, tant au niveau local que dans les champs professionnels, qu'il s'agisse de syndicats multiprofessionnels, de syndicats de site, de syndicats professionnels territoriaux, ou encore des collectifs.

Ces expérimentations n'ont encore jamais donné lieu à un véritable bilan collectif et critique, qui permette de les faire connaître à une large échelle et de susciter des initiatives comparables. Au travers des différents exemples analysés dans ce chapitre, il ne s'agit cependant pas de promouvoir une forme de structuration plus qu'une autre, mais de montrer combien chacune d'entre elle peut être investie de façon différente, selon les contextes, les appuis fournis, les disponibilités des militant·es. Il faut ainsi se garder de tout fétichisme organisationnel pour privilégier une réflexion sur les ressources militantes à la fois nécessaires et optimales pour faire fonctionner les différentes structurations possibles des syndicats CGT. Parmi les lignes fortes de cette réflexion que ce chapitre permet de dégager, on repère ainsi : celle consistant à

associer les syndiqué·es à la mise en place de la structure, de leur permettre de se l'approprier, quitte parfois à en transformer un peu le fonctionnement prévu initialement ; celle renvoyant à la nécessité de faire vivre la nouvelle structure comme un espace de rencontres, d'échanges, de socialisation militante, mais aussi de ressources partagées pour sortir d'une forme d'enfermement dans les instances de représentation à l'échelle des établissements.

Chapitre 6. Pallier au manque de vie syndicale d'établissement. Quelle réception d'une stratégie de développement par le haut ? Le cas de la CGT Educ'action

Agathe Foudi⁶⁴

Depuis le milieu des années 1980, le syndicalisme CGT de l'enseignement public est structuré autour de Syndicats Départementaux de l'Éducation Nationale (SDEN). Dirigé par un secrétaire départemental, chaque SDEN est organisé autour d'un Bureau et d'une Commission Exécutive renouvelés tous les 4 ans au moment du Congrès départemental. Autonomes dans leur fonctionnement, les différents SDEN sont coordonnés par une Union Nationale : l'UNSEN-CGT⁶⁵. Pour autant, en lien avec l'héritage du syndicalisme ouvrier, c'est l'établissement – scolaire en l'occurrence – qui est considéré par les participant·es au Congrès national fondateur des SDEN, en 1985, comme le cœur de la vie syndicale. Ainsi que le précise Gérard Montant, « le congrès considérait “qu'à terme, c'est au niveau de l'établissement que doit être créé, par décision des adhérents, le Syndicat” » (Montant, 2008, p. 218). À cette échelle, la section d'établissement, structurée autour d'« un secrétaire, un trésorier, un bureau élu par des assemblées générales de syndiqués » (*ibid.*), constitue idéalement la base du travail d'élaboration de la politique syndicale, de formation des nouveaux et nouvelles syndiqué·es et de mobilisation. Ainsi organisé·es sur leur lieu de travail, au contact de la hiérarchie de l'établissement⁶⁶, les syndiqué·es disposeraient des conditions les plus favorables pour défendre les personnels dans l'exercice de leur métier.

Mais cet idéal est contrarié par la réalité du terrain syndical : la CGT est aujourd'hui minoritaire dans l'enseignement. Arrivée 5^e aux dernières élections professionnelles avec un score de 6,64 %, ses effectifs adhérents – un peu plus de 15 000 en 2025 – sont encore bien moindres que ceux revendiqués actuellement par les syndicats d'enseignant·es de la FSU (plus de

⁶⁴ L'autrice remercie, pour leurs relectures et conseils efficaces, les membres de l'équipe, ainsi que David Descamps.

⁶⁵ Le SNETP-CGT, Syndicat National de l'Enseignement Technique et Professionnel de la CGT, connaît une restructuration importante décidée au Congrès de La Rochelle de 1985. Devenu l'Union Nationale des Syndicats de l'Éducation Nationale de la CGT en 1988, il prend le nom de CGT Educ'action à partir de 2008.

⁶⁶ Si, dans le premier degré, le supérieur hiérarchique des personnels enseignants est officiellement l'inspecteur ou l'inspectrice de la circonscription, la loi Rilhac (2021) a conféré de nouvelles prérogatives aux personnels de direction des établissements scolaires du premier degré et les a dotés d'une autorité fonctionnelle, les amenant à se comporter de plus en plus en supérieur hiérarchique des personnels enseignants (bien qu'ils ne le soient pas).

50 000 adhérent·es au SNUIPP et près de 60 000 au SNES). De ce fait, la CGT est peu présente dans les établissements scolaires : beaucoup de ses syndiqué·es sont isolé·es et, là où existent des sections d'établissement, elles sont de petite taille⁶⁷. En pratique, les formes du syndicalisme CGT qui se développent dans l'Éducation Nationale ont peu à voir avec la prescription affirmée lors du Congrès de 1985. Pour autant, la CGT Educ'action connaît une dynamique de syndicalisation porteuse (voir encadré). Comment expliquer que l'organisation parvienne à développer ses adhésions malgré ses difficultés à mettre en place les formes du syndicalisme qu'elle prône ? Comment expliquer la progression de ses effectifs malgré l'effet néfaste de l'isolement – auquel ses syndiqué·es sont souvent confronté·es – sur la syndicalisation ?

À partir d'un travail de terrain mené dans un département de France Métropolitaine auprès de militant·es et d'adhérent·es d'un SDEN, l'enjeu de ce chapitre est d'analyser comment et dans quelle mesure, malgré la position minoritaire qui est la sienne dans l'enseignement, la CGT Educ'action parvient à favoriser l'intégration des syndiqué·es. Dans une première partie, nous montrerons de quelle manière le SDEN étudié fait face à l'isolement de ses adhérent·es dans les établissements scolaires. À partir d'entretiens réalisés avec deux de ses cadres dirigeants, nous mettrons successivement en évidence la réponse organisationnelle apportée à cette situation, puis la nature de l'offre syndicale proposée aux adhérent·es pour pallier les carences d'établissement. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à la réception de cette offre en nous appuyant sur une série d'entretiens menés auprès de personnels enseignants entrés dans l'organisation en 2022 ou en 2023. Nous montrerons alors que la manière dont ces personnels se saisissent de l'offre syndicale départementale dépend de la présence d'une section CGT dans leur établissement, mais aussi de la nature des attentes qu'ils formulent à l'égard de leur syndicalisation et des dispositions qu'ils ont intériorisées.

Encadré : Éléments de cadrage relatifs au SDEN

Le SDEN étudié est l'une des plus puissantes composantes de la CGT Educ'action en termes d'effectifs. Les années 2022 et 2023 ont été marquées par une poussée significative du nombre de ses adhérent·es : relativement aux années 2019, 2020 et 2021, le syndicat a en effet enregistré deux fois plus d'adhésions. Toutefois, cette progression globale résulte d'évolutions différenciées selon les corps enseignants : baisse tendancielle du poids des professeur·es de lycées professionnels (PLP) et des non-titulaires, augmentation de celui des

⁶⁷ La taille des sections varie par ailleurs en fonction du type d'établissement. Les sections sont en effet bien moins développées dans les établissements du premier degré que dans ceux du second degré, où les lycées professionnels et les lycées disposant d'une section d'enseignement professionnel bénéficient souvent de sections plus fournies que les lycées généraux et technologiques et les collèges.

certifiés et des agrégé·es du secondaire général et, dans une moindre mesure, des professeur·es des Écoles (PE). Ces évolutions sont similaires à celles que connaît la CGT Éduc’action dans son ensemble depuis l’extension de son champ de syndicalisation à l’ensemble des catégories d’enseignants⁶⁸.

Sur le plan institutionnel, le syndicat est structuré autour d’une Commission Exécutive et d’un Bureau, qui définissent et mettent en œuvre l’activité syndicale de la structure. Assez largement renouvelée à l’issue du dernier Congrès du syndicat, la Commission Exécutive compte actuellement 40 membres. Parmi eux, 19 sont des femmes et 21 sont des hommes. On y compte 10 certifié·es, 9 PLP, 4 PE, 3 agrégé·es, 1 contractuel·le, ainsi que 3 CPE et 1 AED. Le Bureau du SDEN se compose quant à lui actuellement de 8 membres (4 femmes et 4 hommes) : un personnel administratif et 7 enseignant·es (3 certifié·es, 3 PLP et un PE). Tous ses membres disposent de décharges syndicales. Celles-ci correspondent à des allègements de service variables, les militant·es les plus déchargé·es disposant d’allègements de l’ordre d’un à deux tiers de leur service horaire hebdomadaire.

1. Une offre départementale « adaptée » à la position minoritaire

Se développer depuis une position minoritaire

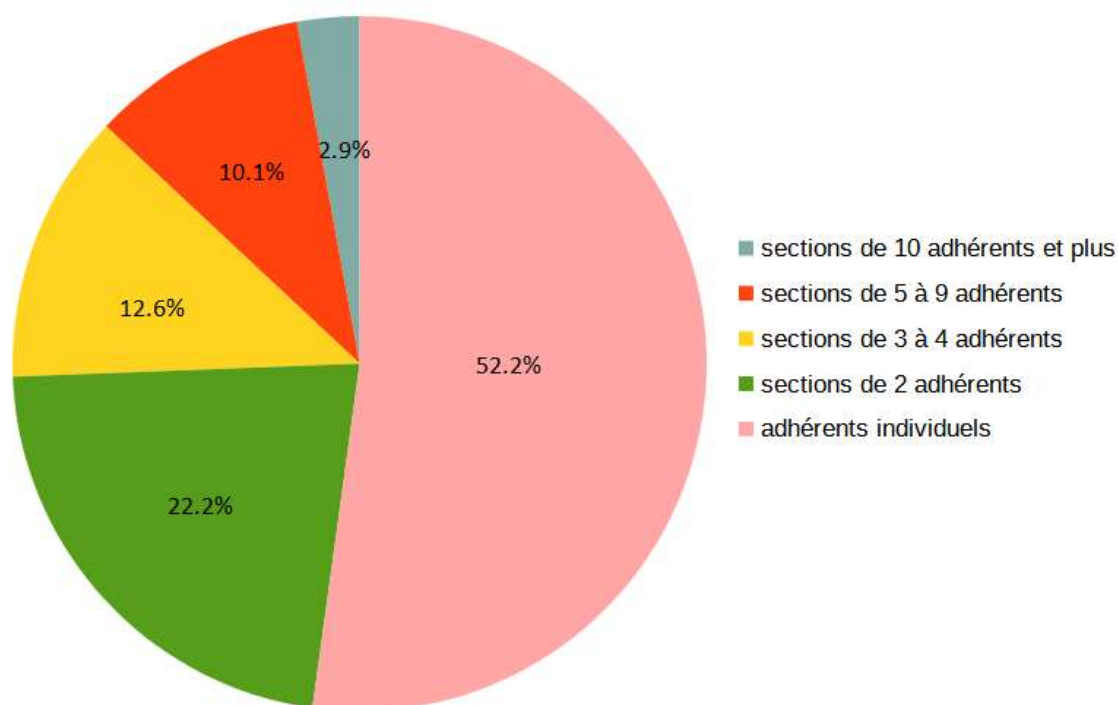
« Ça ne peut pas partir d’en haut, c’est sur le terrain qu’on agit le plus [...]. La vie syndicale, ça se passe essentiellement dans les établissements [...] parce que c’est là que tu es au contact le plus avec les collègues » (Linda, octobre 2024). Alors que les cadres dirigeants du SDEN comme Linda souscrivent à la conception d’un syndicalisme ancré dans l’établissement scolaire, la position minoritaire de la CGT dans l’enseignement (public) en rend fréquemment la mise en œuvre impossible : comme le fait valoir Olivier, un autre cadre dirigeant, « le problème, c’est que, toute proportion gardée, nous ne syndiquons qu’une part relativement faible de notre profession » (octobre 2024). Très lucide sur la situation des sections dans les établissements, il considère son syndicat comme « le syndicat des isolé·es ». À l’instar des autres SDEN, l’implantation des syndiqué·es dans les établissements scolaires du département permet rarement de constituer des sections syndicales puissantes (voir Figure 1)⁶⁹. Cela s’observe de manière évidente lors des élections des représentant·es des personnels éducatifs qui siègent au Conseil d’Administration (CA) des établissements du second degré : très peu de listes « CGT » sont déposées et, parmi elles, celles qui remportent l’intégralité des sièges sont encore moins

⁶⁸ À partir de 1992, l’UNSEN-CGT syndique les professeurs des Écoles et les professeurs certifiés et agrégés de l’enseignement public qui étaient exclus du champ de syndicalisation du SNETP-CGT depuis 1954.

⁶⁹ Selon l’un des dirigeants de l’organisation, alors que, dans les années 1980, dans l’académie, certaines sections CGT en lycées professionnels regroupaient la moitié des personnels, les plus grosses sections d’établissement en comptent désormais une douzaine tout au plus.

nombreuses. Par exemple, au scrutin d’octobre 2024, sur les 13 listes « CGT » déposées au sein des 298 établissements du département, seules 2 ont récupéré l’intégralité des 7 sièges revenant au collège des personnels éducatifs. De manière générale, ce sont les « listes d’union », rassemblant des syndiqué·es issu·es de diverses organisations syndicales (et parfois, des non-syndiqué·es), qui sont les plus fréquentes. À l’échelle locale, cette configuration produit des effets inhibiteurs : « [Certain·es adhérent·es cégétistes] vont être tout seul dans leur établissement à être syndiqué [à la CGT]. Là, ils vont avoir du mal. Parce que ça fait un peu peur aussi de s’investir dans un établissement. [...] Quand on leur dit : “il faudrait que tu fasses ça”, les syndiqués nous disent parfois : “je suis tout seul dans mon établissement, je ne préfère pas” » (Linda, octobre 2024). L’isolement freine ainsi souvent le développement d’un militantisme d’établissement et génère des réflexes délégataires, à rebours de la place que les dirigeant·es du SDEN souhaitent donner aux sections d’établissement : « quand à un moment donné, tu te retrouves tout seul dans ton établissement et que tu veux faire des choses, tu appelles le syndicat » (Olivier, octobre 2024).

Figure 1 : Répartition des sections syndicales CGT du SDEN par nombre d’adhérent·es en 2023



Source : base de données personnelle

Du point de vue des cadres dirigeants, le développement de pratiques syndicales conformes à l'idéal cégétiste passe donc nécessairement par celui des sections d'établissement. Dans cette perspective, le secrétaire de section constitue un acteur clef. Véritable « pivot » de la section (Piotet, 2009, p. 217), c'est en effet de sa capacité à lui donner une orientation et à construire du lien entre ses membres que dépendent, selon eux, la qualité de sa vie syndicale et son développement. Dans l'établissement, le secrétaire doit par ailleurs prendre en charge un travail de communication syndicale (répondre aux questions syndicales des personnels, alimenter le panneau syndical, distribuer la propagande syndicale dans les casiers), de défense individuelle (accompagner les personnels en cas de litige avec la direction de l'établissement), d'animation syndicale (organiser des heures d'information syndicale, nourrir la discussion collective), de représentation institutionnelle (participer aux instances de représentation des personnels) et de mobilisation (organiser les revendications et les luttes locales). Fortement présent dans l'établissement, il doit incarner, aux yeux de ses collègues, « la » CGT afin de permettre aux personnels de s'y syndiquer facilement : « [...] ils vont venir vers toi [le secrétaire de section] parce que c'est toi qui es la référence syndicale » (Linda, octobre 2024). Enfin, parce qu'« il n'y a pas de génération spontanée » de syndicalistes (Olivier, octobre 2024), le « bon » secrétaire de section doit être capable de former une relève syndicale en développant un véritable travail de section. À l'image de ce que François Alfandari analyse dans le collectif CGT d'un hôpital psychiatrique dont il étudie les conditions du renouvellement (2023), le représentant de la section doit ainsi chercher à en impliquer les membres, en leur déléguant des tâches diverses pour les amener à acquérir les savoirs et savoir-faire militants. Linda relate à ce sujet sa propre expérience : « quand j'étais dans [un autre département], on organisait des heures d'infos syndicales régulièrement, etc. Après, quand tu essaies de montrer, tu dis : “vas-y, il faut faire ça, vas-y, machin”, tu les impliques : “tiens, tu peux afficher ça sur le panneau syndical” ». Très attentifs à ce qu'il y ait une transmission des pratiques militantes nécessaires à la continuité organisationnelle, les cadres dirigeants du SDEN valorisent très largement les secrétaires qui parviennent à assurer les conditions d'un « passage de relais » efficace : « quand je dis “passage de relais”, ça me fait penser à un LP qui a été longtemps un bastion de chez bastion [...]. Celui qui le portait encore part la retraite là. Lui a vraiment été dans la formation, [dans la volonté] de chercher à propulser des plus jeunes. Il a fait ce qu'il fallait » (Olivier, octobre 2024).

L'organisation décidée au niveau du SDEN cadre avec les attentes que ses responsables expriment à l'égard du secrétaire de section. Celle-ci repose en effet sur une forte division du

travail syndical entre la structure départementale (« le syndicat ») et les sections d'établissement permettant au secrétaire de jouer pleinement son rôle dans l'établissement. Les tâches administratives (« l'orga ») sont en effet prises en charge par les membres du Bureau du SDEN. Ainsi, le travail de saisie et de gestion des adhésions dans Cogitiel est essentiellement le fait du secrétaire départemental, épaulé par deux membres du Bureau, tandis que le prélèvement des cotisations syndicales et les opérations de trésorerie relèvent de l'activité du trésorier du SDEN. Ce sont également les membres du Bureau qui prennent en charge le travail de représentation dans les instances du dialogue social avec l'administration⁷⁰. Ceux-ci siègent non seulement en commission paritaire où ils représentent et défendent les syndiqué·es, mais aussi dans différentes instances départementales et académiques où ils et elles sont consultés, en tant que représentantes de la CGT, sur l'organisation et le fonctionnement du service public d'enseignement. De la sorte, les secrétaires de section se trouvent en grande partie déchargé·es du travail bureaucratique afférant à l'activité syndicale, ce qui leur offre davantage de temps à consacrer à l'animation de la vie syndicale d'établissement ainsi qu'au développement du collectif syndical de section.

Une offre syndicale CGT adaptée aux carences d'établissement

Mais, pour faire face à l'absence de la CGT dans de nombreux établissements, la stratégie déployée par les cadres dirigeants du syndicat consiste également à proposer aux syndiqué·es un ensemble de services et de dispositifs de vie syndicale à l'échelle départementale⁷¹. Concourant chez eux à « la fabrique d'un sens syndical » (Éthuin et Yon, 2009) adapté au militantisme CGT de l'enseignement, cette offre syndicale peut être présentée au travers de trois aspects.

En matière de positionnement, le SDEN offre aux adhérent·es un cadre idéologique fidèle à celui de la confédération CGT. Le syndicalisme qu'il porte apparaît clairement comme un syndicalisme de lutte, interprofessionnel et politique. L'orientation idéologique du syndicat est souvent présentée de manière explicite, notamment aux néo-syndiqué·es dans le cadre du stage

⁷⁰ C'est à dire avec le Rectorat et la Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale (DSDEN).

⁷¹ Cette offre étant souvent portée à la connaissance des syndiqué·es par mail, toute défaillance dans le fichier des adhérent·es et de leurs contacts mail peut conduire à ce que l'un·e d'elles ou eux « passe à travers les mailles du filet » (Olivier, octobre 2024) et ne puisse plus « réceptionner » l'offre syndicale proposée par le syndicat. Un travail régulier de mise à jour de ces informations est donc nécessaire, et ce d'autant que les changements d'établissements des personnels enseignants sont relativement fréquents et qu'ils ne sont plus portés à la connaissance des organisations syndicales par les rectorats depuis 2019. Au regard de la position minoritaire que connaît pour l'instant la CGT, ce travail administratif revêt une grande importance pour les dirigeants du SDEN (« c'est la base de tout » nous confie Olivier (octobre 2024)).

d'accueil. L'exposé historique de la matinée permet de préciser les spécificités de la CGT Educ'action relativement aux autres syndicats : « Par exemple, avec la FSU, c'est le fait qu'on soit une confédération. Avec la CFDT, c'est la différence entre un syndicat de lutte des classes et puis un syndicat réformiste » (Linda, octobre 2024). Il permet aussi d'insister sur les valeurs clés de la CGT : « c'est essentiel que les syndiqués sachent où ils mettent les pieds [...]. Si on vient à la CGT, il faut qu'on sache que nous, voilà, on est contre toutes les discriminations » (Linda, octobre 2024). De manière générale, cette orientation transparaît dans les propos – oraux ou écrits – des cadres syndicaux, qui emploient régulièrement un vocabulaire renvoyant à un syndicalisme de classe (« camarades », « lutte », « classes », « bourgeoisie », etc) lors de leurs prises de parole face aux syndiqué·es. Outre ce cadre idéologique, le SDEN porte à leur connaissance tout un ensemble de positions adoptées localement ou nationalement sur des enjeux très divers. En plus des « repères revendicatifs » qui définissent le positionnement du syndicat sur les politiques scolaires du premier et du second degré, l'équipe dirigeante offre aux adhérent·es, à travers les communiqués et tracts qu'elle leur transmet, des prises de position sur des enjeux débordant le domaine éducatif, qui concernent souvent le monde du travail mais qui relèvent aussi parfois d'autres thématiques (violences policières, égalité hommes/femmes, conflit israélo-palestinien, etc.).

En matière d'accompagnement, conformément aux pratiques associées au « syndicalisme de services » dans la Fonction publique d'État, les syndiqué·es bénéficient d'un suivi syndical « classique » de leur carrière par l'équipe dirigeante du SDEN (suivi des dossiers de mutations, recours divers). Ils et elles peuvent aussi bénéficier d'une écoute et de conseils face à des difficultés professionnelles, voire d'un appui juridique. Afin de réceptionner les appels et recevoir les syndiqué·es qui le souhaiteraient, les membres du Bureau s'efforcent d'assurer une présence syndicale dans leurs locaux tous les jours de la semaine. Mais en plus de ces services individualisés qui constituent une composante clef de l'offre des organisations syndicales dans l'enseignement (Geay, 1997 ; Llobet, 2014), l'accompagnement proposé par la structure départementale s'inscrit dans des cadres collectifs. Les membres dirigeants organisent ainsi régulièrement des moments de rassemblement des syndiqué·es : des Assemblées Générales (lors de la rentrée et de la fin d'année scolaire), mais aussi des journées de formation syndicale (stage d'accueil à destination des néo-affilié·es, formations syndicales destinées à tout ou partie

des syndiqué·es⁷², réunions de pôles⁷³). Pour faire face à la dispersion des syndiqué·es sur l'ensemble du territoire départemental et parvenir à en impliquer le plus grand nombre, une même formation peut être réalisée à plusieurs endroits du département, généralement très distants géographiquement, afin de réduire les contraintes de déplacement des participant·es. Lors de ces journées, ce sont des ressources techniques qui sont fournies aux syndiqué·es. Par exemple, à l'occasion du stage d'accueil, « On parle [...] des droits syndicaux. On leur dit : “Dans votre établissement, vous avez des droits, [comme] avoir un panneau syndical. On est une organisation représentative, donc on peut organiser des heures d'info syndicale, etc.”. On leur distribue aussi un petit outil – “mes droits syndicaux” – avec lequel ils partent le soir » (Linda, octobre 2024). Cela étant, l'enjeu de ces dispositifs ne réside pas seulement dans la mise à disposition de ces ressources. Aux yeux des cadres dirigeants de l'organisation, la fonction des formations est aussi de créer du lien entre syndiqué·es pour favoriser le développement d'un collectif propice à l'action syndicale : « Le rôle de nos formations, – qu'importe, d'ailleurs [...] le thème, à la limite –, c'est qu'ils [les adhérent·es] vont se rencontrer. Ils vont échanger, ils vont se rendre compte qu'ils ne sont pas seuls, qu'ils sont en capacité de faire des choses », explique Olivier (octobre 2024). Toute une organisation préalable à la tenue de ces journées de formation est d'ailleurs mise en œuvre pour en faire de réels moments de convivialité (voir chapitre 2). Les participant·es y sont toujours accueilli·es avec un petit déjeuner au cours duquel ils et elles peuvent établir de premiers échanges informels. Puis, dès la présentation de l'ordre du jour de la réunion, l'équipe d'animation les enjoint à participer au repas du midi, pris collectivement, dans la salle de réunion. À la pause méridienne d'environ 1h30, les responsables du SDEN cherchent à discuter de manière plus individuelle avec les participant·es, afin de mieux les connaître, en se dirigeant prioritairement vers les nouveaux et nouvelles adhérentes. Réparti·es en petits groupes dans la salle, les participant·es échangent souvent sur leurs situations personnelles et professionnelles respectives tout en mangeant.

⁷² La nature et le calendrier des formations est élaboré annuellement en Bureau Académique. Au cours de l'année scolaire 2024-2025, une formation sur les violences au travail dans l'Éducation Nationale ainsi qu'une formation sur le fonctionnement du Conseil d'Administration en EPLE ont été proposées.

⁷³ Suivant les statuts de la CGT Educ'action, « Les pôles (pôle premier degré, pôle collège, pôle lycée général et technologique, pôle enseignement professionnel, pôle personnels administratifs, de laboratoire, de santé et sociaux, pôle personnels d'inspection et de direction, pôle enseignement privé, pôle AESH) structurent l'activité revendicative de l'Union en s'appuyant sur le vécu et la spécificité dans l'exercice professionnel des personnels. [...] Ils doivent permettre • la mise en commun de réflexions • la mise en forme de propositions, de revendications et d'actions ». À l'échelle du SDEN, l'activité revendicative de ces pôles est assurée par une équipe d'animation de quelques militant·es qui organise une à deux fois par an des « réunions de pôle » pour les syndiqué·es concerné·es.

Au-delà du versement de leur cotisation, les syndiqué·es sont invité·es par les cadres dirigeants à rendre leur adhésion « active ». Cette forme d'adhésion passe par une offre d'engagement aux formes variées. Déjà, les enseignant·es syndiqué·es CGT sont régulièrement invité·es à prendre part aux luttes initiées ou soutenues par le syndicat, dans le domaine éducatif et au-delà⁷⁴. Dans ce cadre, ils et elles peuvent bénéficier à leur demande du matériel militant fourni ou prêté par le SDEN : autocollants, badges, chasubles, drapeaux, etc. Les adhérent·es se voient aussi offrir la possibilité de se faire « représentant·e cégétiste » dans leurs établissements. Comme le souligne Olivier, « dans le second degré, toute personne qui veut déposer une heure d'information syndicale en prenant la casquette CGT, [on lui dit :] “vas-y, tranquille. On peut te fournir le papier en-tête si tu veux” »⁷⁵ (octobre 2024). Mais, si de tels propos peuvent encourager les néo-syndiqué·es à agir syndicalement dans leurs établissements en leur fournissant une forme d'habilitation et en concrétisant le soutien dont elles et ils pourraient bénéficier pour cela, c'est surtout la valorisation appuyée de la figure du ou de la « militante d'établissement » par les cadres dirigeants du SDEN qui constitue une incitation à s'engager. Par exemple, lors d'Assemblées Générales ou de formations, il est fréquent que ces responsables syndicaux mettent à l'honneur tel ou telle représentant·e de section pour son travail de syndicalisation ou de mobilisation au niveau de son établissement. La manière dont ils en parlent offre ainsi l'assurance à celui ou celle qui entend militer sur son lieu de travail de bénéficier de « rétributions symboliques » (Gaxie, 1977) importantes de la part des cadres dirigeants du SDEN (en plus de celles qu'il ou elle est susceptible de retirer de son implication dans son propre établissement).

2. Les néo-syndiqué·es face à l'offre syndicale

Bien que l'offre proposée par le SDEN aux adhérent·es soit homogène, toutes et tous ne bénéficient pas de la même « offre CGT ». Parmi les néo-syndiqué·es, certain·es enseignent en

⁷⁴ Par exemple, les dirigeants du SDEN ont sollicité à plusieurs reprises les adhérent·es pour contribuer matériellement et financièrement à des luttes locales interprofessionnelles, mais aussi pour participer aux piquets de grève ainsi qu'aux rassemblements organisés pour les soutenir.

⁷⁵ Si la figure la plus valorisée par les cadres dirigeant·es est celle du « militant d'établissement », l'établissement n'est pas le seul cadre d'engagement qu'ils et elles proposent aux syndiqué·es. De manière plus ciblée, en lien avec une implication reconnue dans l'établissement ou une participation jugée « intéressante », certain·es syndiqué·es se voient proposer de s'engager au niveau de la structure départementale elle-même (par exemple, au sein de l'équipe d'animation d'un des « pôles » du syndicat ou pour représenter le SDEN à l'occasion d'une réunion nationale de pôle ou d'un groupe de travail au rectorat). Cette forme d'engagement constitue généralement un préalable à une cooptation dans les instances exécutives de l'organisation.

effet dans des établissements dotés d'une section⁷⁶ CGT, d'autres, dans des établissements qui en sont dépourvus. Or, ces différences, qui participent de la diversité des configurations syndicales auxquelles les adhérent·es sont confronté·es dans leurs établissements, « travaillent » le rapport que les néo-syndiqué·es peuvent entretenir avec la structure départementale et la manière dont ils ou elles peuvent se saisir (ou non) de l'offre départementale proposée.

L'intégration dans les établissements avec section CGT

Concernant les néo-syndiqué·es enseignant dans des établissements pourvus d'une section CGT, ce cadre constitue *a priori* un facteur favorable à leur mise en relation avec le SDEN. Les entretiens menés avec les néo-syndiqué·es inscrit·es dans cette configuration montrent néanmoins que ce cadre modèle différemment leur lien avec le SDEN selon le profil syndical du ou de la secrétaire de section et la forme des pratiques syndicales développées en son sein. Suivant qu'elles ou ils évoluent dans des sections plus ou moins conformes au modèle organisationnel promu par les cadres du SDEN, suivant aussi les dispositions dont ils ou elles sont porteurs, les néo-syndiqué·es s'approprient différemment l'offre syndicale qui leur est proposée et s'intègrent plus ou moins bien au syndicat.

Comme en témoignent les parcours de Julien et Lucie, l'entrée des néo-syndiqué·es dans une section dont les pratiques sont globalement très conformes à celles légitimées par les responsables du SDEN et qui reposent sur une volonté forte de construire du collectif est favorable à une intégration « réussie ». Julien adhère à la CGT Éduc'action à la rentrée scolaire 2024. Il enseigne alors en SEGPA⁷⁷ dans un collège classé REP+. Dans cet établissement, la section CGT est « tenue » par Sarah, une enseignante certifiée d'histoire-géographie. Sarah est « la » figure CGT de l'établissement : elle anime la vie syndicale du collège (à travers les heures d'information syndicale et l'organisation des luttes locales) et conduit la liste « CGT » du CA de l'établissement. Si elle ne cherche pas spécialement à recruter de nouveaux membres ni ne mène de travail spécifique de section – celle-ci compte actuellement 5 syndiqué·es, elle y compris, pour une petite trentaine d'enseignant·es – elle a à cœur de former les adhérent·es aux « bonnes pratiques » syndicales. Bien avant d'être syndiqué, Julien a été sollicité par Sarah pour participer à l'activité syndicale de l'établissement en tant que suppléant au CA ; les affinités

⁷⁶ Le terme « section » renvoie à la présence d'un collectif CGT – de taille souvent relativement réduite. Il ne s'agit pas d'une appellation ayant un sens officiel et/ou réellement reconnu.

⁷⁷ Les sections d'enseignement général et professionnel adapté (SEGPA) sont des classes de collège qui accueillent des élèves présentant des difficultés scolaires.

qu'ils partagent tendant à se développer du fait de leurs proximités idéologiques, notamment sur la « cause palestinienne ».

Dès son adhésion à la CGT Educ'action, Julien exprime une volonté d'« être dans l'action » et de « participer [...] autrement qu'en étant passif et juste syndiqué » (février 2025). Déjà familiarisé au militantisme associatif (d'abord auprès d'une ONG environnementale, puis, sur un mode plus engagé, au sein d'un collectif environnemental adepte de la désobéissance civile), il souhaite apprendre les codes de l'activité militante en établissement scolaire, afin d'y militer au mieux. Si la formation « sur le tas » que lui offre Sarah correspond en partie à ses attentes, il se saisit aussi des dispositifs de formation proposés par les dirigeants du SDEN pour la compléter. Comme il me l'explique en entretien, Julien souhaite développer sa connaissance du cadre institutionnel dans lequel se déploie le syndicalisme dans l'éducation et de la manière d'y agir en tant que syndiqué CGT. Venant du premier degré, il trouve que « c'est encore un peu flou le fonctionnement du collège et du second degré. [J'aimerais donc] connaître un petit peu plus les rouages, les organes de décision, comment ça se passe et où on peut avoir de l'influence » (février 2025). Encouragé dans cette voie par Sarah – qui fait partie des militant·es reconnu·es pour leur efficacité syndicale et nourrit de très bonnes relations avec les cadres du SDEN, il participe, entre autres, à la formation dédiée au fonctionnement du CA des établissements du second degré. Enclin aux luttes, il est présent aux manifestations organisées lors des journées de mobilisation interprofessionnelles ainsi que dans les luttes locales organisées par Sarah où il s'investit particulièrement⁷⁸. Son implication syndicale dans les formes légitimées par les dirigeant·es du SDEN lui vaut d'être ainsi rapidement « repéré » et de se voir ouvrir, dès l'été 2025, de nouveaux cadres d'engagement au niveau de la structure départementale, en tant que co-animateur du pôle académique « inclusion scolaire » en cours de création.

Agrégée de Lettres Modernes affectée depuis plus de 20 ans dans le même lycée, Lucie se syndique quant à elle à la CGT Educ'action en mars 2024. Comme elle me l'explique, le positionnement syndical de ses parents, militants à la CFDT et critiques de la stratégie de lutte de la CGT, ne la prédisposait pas à y entrer. Son adhésion est motivée par la reconnaissance qu'elle éprouve envers le travail mené par la section CGT du lycée, et surtout par son représentant, Jérôme. Comme Sarah, Jérôme constitue une véritable figure syndicale dans son

⁷⁸ Ainsi, il fait partie des personnels éducatifs en grève lors de l'opération « collège mort » qui s'organise durant une journée en juin 2025 pour exiger l'octroi d'un poste de CPE supplémentaire. Il a alors l'occasion de discuter de manière assez longue avec les dirigeants du SDEN, qui sont présents pour soutenir l'action.

établissement. En poste dans ce lycée depuis 2001, il s’y est imposé comme le représentant de la CGT, auprès de ses collègues comme de la direction. Il est actuellement à la tête d’une section syndicale qui compte 6 membres, qu’il s’efforce de réunir régulièrement pour discuter des affaires syndicales de l’établissement avec, pour objectif prioritaire, la lutte contre la dégradation des conditions d’enseignement que l’établissement connaît depuis plusieurs années (perte d’heures et de postes, développement de la violence, etc.). À l’échelle du lycée, c’est lui qui anime véritablement la vie syndicale en menant la liste (d’union) au CA, en organisant des heures d’information syndicale et en initiant les luttes locales.

La présence de Jérôme joue un rôle clef dans la manière dont s’opère l’intégration syndicale de Lucie⁷⁹. Malgré une distance aux pratiques cégétistes plus importante que celle de Julien, Lucie bénéficie de la présence durable d’une section syndicale efficace qui l’amène à envisager son adhésion sur un mode actif : « Moi, je ne veux pas juste être adhérente, je ne veux pas juste payer ma cotisation. Je veux aussi participer aux rendez-vous » (février 2025). De plus, le fait que Jérôme porte, dans son activité syndicale, des valeurs fondamentales dans lesquelles elle se retrouve l’amène à dépasser les *a priori* – hérités – qu’elle reconnaît avoir eu sur les cégétistes avant d’adhérer (et ce encore au début de son adhésion). En effet, elle qui craignait « d’avoir affaire à des gourous messianiques [...] à des gens qui cherchent à se mettre en avant » (février 2025) a totalement revu son jugement après avoir participé au stage d’intégration. Par la suite, elle s’est même rendue aux réunions du pôle « Lycée Général et Technologique » desquelles elle est ressortie « très intéressée par tout ce que les collègues ont raconté » (février 2025) à propos de leurs situations professionnelles respectives et des difficultés qu’ils pouvaient rencontrer dans leurs établissements.

À l’analyse, il apparaît que Lucie et Julien connaissent une intégration conforme à ce que souhaitent les dirigeant·es du SDEN. Membres d’une section syndicale au sein de laquelle le et la secrétaire de section joue « bien » son rôle, tous deux bénéficient d’une acculturation qui favorise leur « bonne intégration » syndicale dont témoigne notamment leur participation régulière aux stages et aux luttes locales. Celle-ci prend des formes différentes du fait des dispositions militantes très inégales dont l’une et l’autre sont porteurs. Si, poussée par Jérôme, Lucie s’adapte à l’esprit et aux pratiques cégétistes, la force des dispositions dont elle a hérité lui interdisent, comme elle me l’indique, de s’imaginer un jour « meneuse » (février 2025). Pour

⁷⁹ Dès 2013, Lucie est invitée par Jérôme à être candidate aux élections des représentant·es des personnels éducatifs au CA sur la liste « CGT ». Elle y occupe ainsi la place de suppléante pendant plusieurs années.

lors, elle correspond plutôt au profil des adhérent·es « délégataires » (chapitre 3). Concernant Julien, l'acculturation aux codes de la lutte CGT dans l'éducation prend un tour bien plus militant que celle de Lucie – son profil se rapproche manifestement davantage du profil des « activistes » (chapitre 3) – ce qui l'amène à connaître, relativement à elle, une intégration plus poussée au SDEN.

Mais, tous les néo-syndiqué·es n'enseignent pas dans des établissements où la CGT leur offre un cadre d'intégration aussi efficace que celui proposé à Julien et Lucie. Certifiée de mathématiques en collège, Francine adhère à la CGT Éduc'action à l'automne 2023 en réaction au management de la nouvelle cheffe d'établissement. Investie de longue date dans de multiples actions pédagogiques, Francine estime alors subir un traitement dévalorisant qu'elle assimile à une forme de discrimination : à la suite d'un rendez-vous de carrière⁸⁰ à l'issue duquel elle juge avoir été mal notée par sa cheffe d'établissement, elle fait le choix de la CGT, par opportunité stratégique et eu égard à la combativité qu'elle attribue à ses militant·es. Comme elle me l'explique en entretien, « pour faire chier, c'est la CGT. Elle [la cheffe d'établissement] a déclenché les hostilités. Je me suis tue au départ, maintenant, j'attaque. [...] Je sais que la CGT, elle est prête » (octobre 2024). Dans son établissement, la section CGT est conduite par un secrétaire, Roger, qui apparaît assez effacé au regard du rôle qu'il est censé tenir. La section, réduite à deux syndiqué·es avant l'adhésion de Francine, ne « vit » pas vraiment. En son sein, le secrétaire n'occupe pas une place distincte relativement aux autres membres : s'il « connaît les textes » juridiques et qu'il est « présent » (Francine, octobre 2024), il n'oriente pas l'activité de la section, n'en définit pas les pratiques, n'en régule pas les échanges. En l'absence d'un secrétaire tenant le rôle qui est attendu de lui, la section offre en réalité un cadre assez anémique aux néo-syndiqué·es.

Dans cette configuration, Francine, qui a lancé une procédure judiciaire contre sa supérieure, tend à adopter un registre de lutte qui s'avère décalé par rapport aux pratiques syndicales attendues des responsables du SDEN. Prenant, dès son arrivée dans la section, une place importante, elle lui imprime son orientation. Sous son impulsion, le collectif CGT mène une lutte contre la cheffe d'établissement qui se situe essentiellement au plan judiciaire et administratif. Les pratiques institutionnelles à travers lesquelles les syndiqué·es CGT sont

⁸⁰ Il s'agit du dispositif d'évaluation des enseignant·es issu de la réforme de l'évaluation des agents de la fonction publique. Mis en œuvre à compter de la rentrée 2017, ce dispositif se présente sous la forme de trois « rendez-vous de carrière » au cours desquels l'enseignant·e est évalué·e conjointement par un personnel d'inspection de la discipline qu'il ou elle enseigne et le ou la chef·fe d'établissement. Ces rendez-vous déterminent, selon l'appréciation finale faite de l'agent, un rythme d'avancement de carrière plus ou moins rapide.

formées à construire le rapport de force avec leur hiérarchie ne sont, quant à elles, pas mobilisées par les membres de la section, qui n'ont, par exemple, pas présenté de liste pour les élections au CA du collège. Peu tournée vers la construction d'un collectif fort, permettant de s'opposer sur le terrain au management adopté par la cheffe d'établissement, Francine commet des maladresses diverses dans ses rapports à la Direction parce qu'elle veut précipiter l'issue de la lutte. Elle et ses camarades cherchent alors des conseils et des appuis juridiques auprès de l'équipe dirigeante du SDEN, qu'ils sollicitent aussi pour s'informer de la légalité des pratiques adoptées par leur proviseure et les accompagner en audience au rectorat. En dehors de cet accompagnement, Francine reste très distante de l'offre syndicale départementale : « je vais sur Internet, je lis tout et c'est bon, quoi » (octobre 2024). De manière assez symptomatique, elle privilégie les activités d'enseignement qu'elle peut offrir à ses élèves aux activités de formation syndicale dont elle pourrait bénéficier : « Je comprends que c'est important et tout [les formations syndicales], mais moi, j'aime pas ça [rater des cours] » (octobre 2024). Du point de vue des dirigeants du SDEN, si la combativité de Francine est appréciée, ils regrettent les manières de lutter qu'elle emploie. Comme me l'explique Linda au cours d'une discussion informelle : « Elle entend une rumeur, et puis elle dit : “La cheffe a dit que... elle a pas le droit. Il faut l'attaquer”. Mais, ça n'est pas comme ça que ça marche. On ne peut rien faire avec des rumeurs ».

Bref, Francine connaît ainsi une intégration « dysfonctionnelle ». Évoluant dans une section assez peu régulatrice des pratiques syndicales, elle ne bénéficie ni d'une acculturation syndicale, ni d'une transformation de ses dispositions à la lutte, ce qui l'empêche de réaliser une intégration pleinement conforme aux attentes exprimées par les responsables du SDEN. Aux dernières nouvelles, elle a d'ailleurs demandé et obtenu un changement d'établissement, ce qui correspond à une stratégie de fuite décriée par les responsables du SDEN.

L'intégration dans les établissements sans section CGT

Le problème de l'intégration des néo-syndiqués est particulièrement prégnant pour celles et ceux qui se syndiquent à la CGT sans disposer de section dans leur établissement. Dans cette configuration, leur intégration est d'autant plus complexe à assurer qu'ils et elles ont des profils variés et des attentes hétérogènes. Typiquement, on peut distinguer ici deux profils d'adhérentes : celles et ceux qui sont en recherche d'accompagnement, et celles et ceux qui ne le sont pas et qui se syndiquent alors essentiellement par adhésion aux valeurs et aux causes défendues par la CGT. Beaucoup moins en lien avec le syndicat, ce sont leurs aspirations et

leurs dispositions qui modèlent très largement les formes de leur participation, ainsi que l'intensité de leur intégration syndicale.

Parmi les néo-syndiqué·es évoluant dans un établissement dépourvu de section syndicale, certain·es expriment un réel besoin d'accompagnement. Si cela les amène généralement à se rapprocher du SDEN, les formes du lien qui découlent de ce besoin sont marquées par une certaine diversité. Née en Espagne dans une famille critique de la dictature franquiste, Nina arrive en France en 2008 et y enchaîne les petits emplois précaires. Militante communiste et syndiquée alors qu'elle est en Espagne, elle rejoint la CGT au moment où elle s'insère professionnellement dans le secteur de la petite enfance. Licenciée de la crèche où elle travaille après y avoir initié un conflit social, elle entre dans l'enseignement en tant que contractuelle d'Espagnol et se syndique à la CGT Educ'action à la rentrée scolaire 2023 pour améliorer sa connaissance des droits des non titulaires et ses conditions de travail. Nina saisit alors les occasions qui lui sont données par le SDEN pour trouver des réponses à ses questions et apprendre à agir syndicalement pour se défendre : « J'essaye de manifester quand j'ai le temps. Là, j'essaye de suivre les formations qu'ils proposent » (octobre 2024). Suite à sa participation à différents dispositifs de formation (stage d'accueil, formation sur les violences au travail, réunion de pôle), elle s'empare de plus en plus, sur ses lieux de travail, des problèmes professionnels, au point d'ailleurs d'être perçue par certaines de ses collègues comme une « représentante syndicale » (Nina, octobre 2024). Néanmoins, son engagement d'établissement est limité par l'instabilité professionnelle qu'elle connaît : son absence d'implantation durable dans un même établissement et la précarité de son statut limitent en effet sa capacité à agir syndicalement. Ainsi, bien que Nina adhère au modèle d'engagement militant porté par les dirigeant·es du syndicat – « J'aimerais faire plus de choses. J'aimerais plus être une militante » (octobre 2024) – et qu'elle se distingue en cela de Lucie, elle est freinée dans son investissement par d'autres priorités, en premier lieu par la préparation du concours pour obtenir sa titularisation et se stabiliser professionnellement.

Par rapport à Nina, Florine est dans un rapport bien moins actif aux difficultés professionnelles qu'elle rencontre. Certifiée de Sciences Économiques et Sociales, elle adhère à la CGT Educ'action en fin d'année 2023. C'est le climat relationnel délétère au sein du lycée où elle enseigne qui l'amène à se syndiquer. Ses relations tendues avec les élèves, ainsi que les conflits entre enseignant·es et avec la direction de l'établissement ont généré chez elle une forte souffrance au travail la conduisant à se tourner vers les syndicats pour trouver une solution. Déçue par la stratégie de dialogue et de conciliation – inefficace selon elle – choisie par la

section locale du SNES, elle se tourne alors vers la CGT, perçue comme un syndicat « de lutte » (Florine, juin 2024) et donc plus susceptible d’apporter « la » réponse syndicale qu’elle attend. Peu à même, néanmoins, de se saisir syndicalement de son problème, Florine attend du syndicat qu’il lui fournisse une solution « clé en main » sans chercher à développer sa capacité à agir. Ainsi, bien qu’elle participe dès le début d’année 2024 à une formation syndicale interprofessionnelle (proposée par une Union Locale CGT du département), elle y va, non pour apprendre à se protéger et à agir syndicalement, mais pour « souffler » (Florine, juin 2024), et reste ensuite à l’écart de tous les dispositifs de formation proposés par le SDEN. Entrée dans une stratégie de fuite face à une situation professionnelle qu’elle juge insoutenable, elle cherche prioritairement à quitter son établissement, plutôt qu’à s’y mobiliser. Les multiples recherches et sollicitations qu’elle effectue l’amènent, à la rentrée 2024, à obtenir un détachement dans l’enseignement privé – au sein d’un établissement catholique sous contrat au recrutement social très bourgeois et marqué par un certain rigorisme – qui contribue à transformer le rapport qu’elle entretient à sa syndicalisation : « je pense qu’il y a beaucoup moins d’intérêt pour moi là où je suis. [...] je le fais plutôt symboliquement, en cotisant » (Florine, octobre 2024).

Si la connaissance d’autres cas amènerait assurément à enrichir les enseignements, l’analyse des trajectoires de syndicalisation de Florine et de Nina fait apparaître que, sans une présence CGT constituée dans l’établissement, l’intégration des néo-syndiqué·es manifestant un besoin d’accompagnement s’opère suivant des formes très dépendantes de leurs dispositions et des contraintes liées à leur situation personnelle. Dépourvue de dispositions militantes, Florine n’a pas trouvé dans son établissement un cadre susceptible de nourrir le lien avec l’organisation syndicale et ses membres, que ce soit à travers une socialisation « sur le tas » aux attitudes et pratiques syndicales valorisées ou des incitations diverses à participer aux activités syndicales départementales. De ce fait, son intégration syndicale a pâti de l’effet de ses dispositions antérieures, probablement réactivées avec son entrée dans l’enseignement privé. Quant à Nina, si sa socialisation antérieure l’a d’emblée amenée à être plus réceptive à l’offre syndicale proposée par le SDEN, son intégration est entrée en tension avec le coût de l’engagement sur le lieu de travail et la fragilité de son statut.

Certain·es néo-syndiqué·es ne sont manifestement ni en recherche d’accompagnement, ni en recherche de cadre d’engagement quand ils ou elles entrent à la CGT Éduc’action. Leur adhésion au SDEN découlant uniquement du positionnement CGT, ces nouvelles et nouveaux affilié·es n’ont pas vraiment de contact avec la structure départementale, si ce n’est à travers les informations et la propagande syndicales qu’ils et elles reçoivent en contrepartie du

versement régulier de leur cotisation. Ce profil d'adhésion, typique des « soutiens-distants » (chapitre 3), se rencontre chez Claire et Noé.

Le déclencheur de l'adhésion à la CGT Éduc'action de Claire, professeure documentaliste en collège, réside tout entier dans le positionnement opéré par la CGT en faveur de la Palestine lors de l'escalade des tensions israélo-palestiniennes, à la fin de l'année 2023. Issue d'une famille marquée par un ancrage à droite et une culture anti-syndicale, Claire s'est fortement intéressée à l'histoire et à la culture palestinienne qu'elle découvre dans le cadre de ses études. C'est au cours d'un voyage d'études à Naplouse qu'elle rencontre son mari. Si, après quelques années de vie à l'étranger, Claire et son mari s'établissent en France, le couple conserve de très fortes attaches avec la Palestine où résident encore de nombreux membres de la famille. Très investie pour son mari et ses quatre enfants, Claire a beaucoup œuvré sur le plan administratif pour que son mari puisse disposer de la nationalité française et elle s'implique dans le quotidien matériel et scolaire de ses enfants. Syndiquée à la CGT pour soutenir une organisation qui défend la cause qui lui tient à cœur, elle reste distante du syndicat et de ses membres, malgré les multiples occasions qui lui sont offertes de s'en rapprocher. Si Claire se rend au stage d'accueil des nouveaux syndiqué·es, l'initiation à la pratique militante qu'elle y reçoit ne l'amène ni à développer ses relations avec les autres syndiqué·es, ni à s'investir davantage dans son établissement. De plus, si elle dit pouvoir trouver de l'intérêt aux formations syndicales, sa préférence irait à une « une formation sur la laïcité », pour « avoir le point de vue de la CGT sur la laïcité » (Claire, février 2025) ; demande partiellement décalée par rapport au cœur de l'offre de formation proposée par le SDEN.

Pour Noé, fils d'un élu local de gauche, l'adhésion à la CGT Éduc'action en juin 2023 procède de son investissement dans un parti politique régulièrement classé à l'extrême-gauche de l'échiquier politique. Entré dans ce parti alors qu'il n'a que 17 ans, il y apprend à militer et y connaît une rapide carrière d'élu local. Dans le cadre de son activité politique, il côtoie des cadres du SDEN engagé·es dans ce même parti. Fraîchement titularisé en tant que professeur des Écoles, il s'y syndique surtout en lien avec le positionnement politique de la confédération. Pour lui, la CGT est « le seul syndicat radical dans le premier degré » (Noé, novembre 2024) et l'objectif révolutionnaire qu'elle poursuit est aussi le sien : « la CGT, c'est celle qui va le plus vers ce projet [...]. Le but, à un moment, c'est la révolution, qu'elle soit par les urnes ou ailleurs » (Noé, novembre 2024). Même si, par rapport à Claire, Noé adhère à un ensemble bien plus large de positions et de pratiques portées par l'organisation syndicale, celui-ci n'envisage pas pour autant de s'y investir davantage et autrement qu'en versant sa cotisation et en

participant aux mouvements de grève et aux manifestations. Fortement impliqué au plan politique, tant à l'échelle locale que nationale, il a décliné à plusieurs reprises les sollicitations d'engagement dans la structure départementale émanant de cadres du SDEN : « [le parti] me prend tout mon temps et je n'ai pas le temps de m'investir dans le syndicat [...] je vois plus d'intérêt à m'investir [dans mon parti] qu'à la CGT. Pour moi, c'est le meilleur outil pour la conquête du pouvoir » (Noé, novembre 2024).

Bien que le faible nombre de cas traités doive nous inviter à une certaine prudence argumentative, l'analyse des trajectoires de syndicalisation de Noé et Claire montre déjà qu'en l'absence de section CGT dans l'établissement scolaire fréquenté, l'intégration des « soutiens-distants » dans les activités et structures du SDEN constitue une entreprise très difficile. Non seulement parce que ces syndiqué·es n'en attendent rien de plus que ce que le syndicat leur offre déjà, mais aussi parce que leur distance, liée à des raisons diverses, rend partiellement inefficace toute « réponse » uniforme de l'organisation.

Les nouvelles recrues du SDEN présentent une grande diversité de profils : plus ou moins jeunes, confronté·es à des contraintes familiales ou professionnelles inégales, ils et elles sont aussi, au moment de leur entrée à la CGT Éduc'action, porteuses et porteurs de dispositions sociales et militantes très variables. Comme nous avons pu le voir, ces différences exercent une incidence sur la manière dont les nouveaux adhérent·es entrent en relation avec le SDEN et s'y intègrent. À partir de notre échantillon de syndiqué·e, il semble néanmoins que leur devenir, une fois syndiqué·es, ne dépend pas prioritairement de ce qu'ils ou elles sont, mais bien davantage de l'offre militante qui leur est proposée, laquelle se structure à l'articulation du SDEN et de la section d'établissement.

Dans ce cadre, la présence d'une section d'établissement peut faciliter l'intégration syndicale, en offrant aux néo-syndiqué·es de quoi alimenter leur sentiment d'appartenance à la CGT (des moyens d'agir localement, des liens syndicaux/militants, une « identité syndicale ») et apprendre à bien se saisir de l'offre départementale proposée. Mais la section d'établissement ne joue ce rôle que sous certaines conditions, qui dépendent notamment de la capacité du ou de la secrétaire de section à animer une « bonne vie syndicale » de section et à en faire, pour les néo-syndiqué·es, un cadre régulateur des pratiques syndicales. Notre analyse, bien qu'elle soit construite à partir de peu de cas, invite en effet à penser que les sections les plus conformes au modèle syndical valorisé par les dirigeants du SDEN sont aussi celles qui parviennent le mieux

à intégrer les néo-syndiqué·es, alors que les sections qui en sont plus éloignées tendent à produire une intégration limitée et donc potentiellement fragile.

Sans section d'établissement, l'intégration syndicale des néo-syndiqué·es dépend certes de la capacité du SDEN à proposer une offre qui soit adaptée à la diversité de leurs aspirations et de leurs attentes, mais surtout de leurs dispositions préalables et des contraintes auxquelles elles et ils peuvent être soumis·es. Si les adhérent·es « à besoin d'accompagnement » peuvent être amené·es, du fait même de ce besoin, à entrer en relation avec le SDEN, il n'est pas évident que ce lien, labile, se renforce – ni même perdure – en dépit du travail d'affiliation opéré par les responsables du SDEN. Quant à celles et ceux qui adhèrent à la CGT uniquement par proximité idéologique, il est difficile pour les responsables d'enrichir ce lien – qui se suffit à lui-même – en suscitant leur participation aux activités départementales.

Chapitre 7. « Decathlon, à fond la grève ! ». Du mouvement des retraites à la CGT, chronique d'une trajectoire collective d'engagement

Les matériaux empiriques (observations, entretiens, documents) mobilisés dans ce chapitre n'ont pas tous été recueillis dans le cadre de ce projet IRES-CGT. Ils sont en partie tirés d'une enquête collective qui l'a précédé, consacrée à la sociologie politique de Decathlon, une entreprise se voulant « citoyenne » (Yon et al., 2025 ; Quijoux et Yon, 2025)⁸¹. C'est d'ailleurs ce recul dans le temps qui nous permet ici de proposer l'étude longitudinale d'une trajectoire collective d'engagement, autrement dit le suivi au fil du temps des engagements d'un collectif de jeunes salarié·es, rencontré·es pour la première fois au cours du mouvement du printemps 2023 contre la réforme des retraites, et avec qui nous avons régulièrement échangé depuis (cf. encadré). La mobilisation des salarié·es de ce magasin parisien a vite retenu notre attention : par leur profil, leurs modes d'action et leurs discours, ces jeunes salarié·es contrastaient avec ce que nous avons observé des relations de travail et du paysage syndical à Decathlon. Comme nous l'avons décrit ailleurs, et d'autres avant nous (Dalla Pria, Leroux, 2018), la politique managériale de cette entreprise s'appuie sur la passion du sport, commune à la majeure partie des salarié·es de l'enseigne, et sur la forte homogénéité générationnelle de la main d'œuvre (beaucoup de jeunes salarié·es, souvent encore étudiant·es) pour produire des formes d'identification poussée à la communauté d'entreprise et un sur-engagement au travail.

Comme dans le reste du secteur du commerce (où le taux de syndicalisation se situe autour de 8 %)⁸², la fragilité de la présence syndicale tient à la fois au jeune âge des salarié·es et à leur faible socialisation tant syndicale que salariale, à l'importance du turn-over et aux modes de gestion néo-paternaliste qui laissent peu d'espace à une expression salariale autonome. Il en résulte que la forme dominante de représentation du personnel consiste dans un « syndicalisme d'entreprise » qui inscrit l'engagement syndical dans la continuité de l'implication au travail, comme un engagement au service de la « communauté decathlonienne » plutôt que des salarié·es, dans une logique de convivialité plutôt que de revendication (Quijoux, Yon, 2024).

⁸¹ Cette enquête a été menée dans le cadre du projet ANR Citindus auquel ont participé Karel Yon, Pierre Rouxel, Maxime Quijoux, Anne Bory, Guillaume Gourgues, Slim Ben Youssef, Amin Allal, Sidy Cissoko et Tristan Haute. L'enquête auprès des salarié·es dont il est question ici a plus spécifiquement été menée par Maxime Quijoux et Karel Yon.

⁸² Sources : enquête Conditions de travail 2019 (DARES-DGAFP-Drees-Insee). Données de 2019.

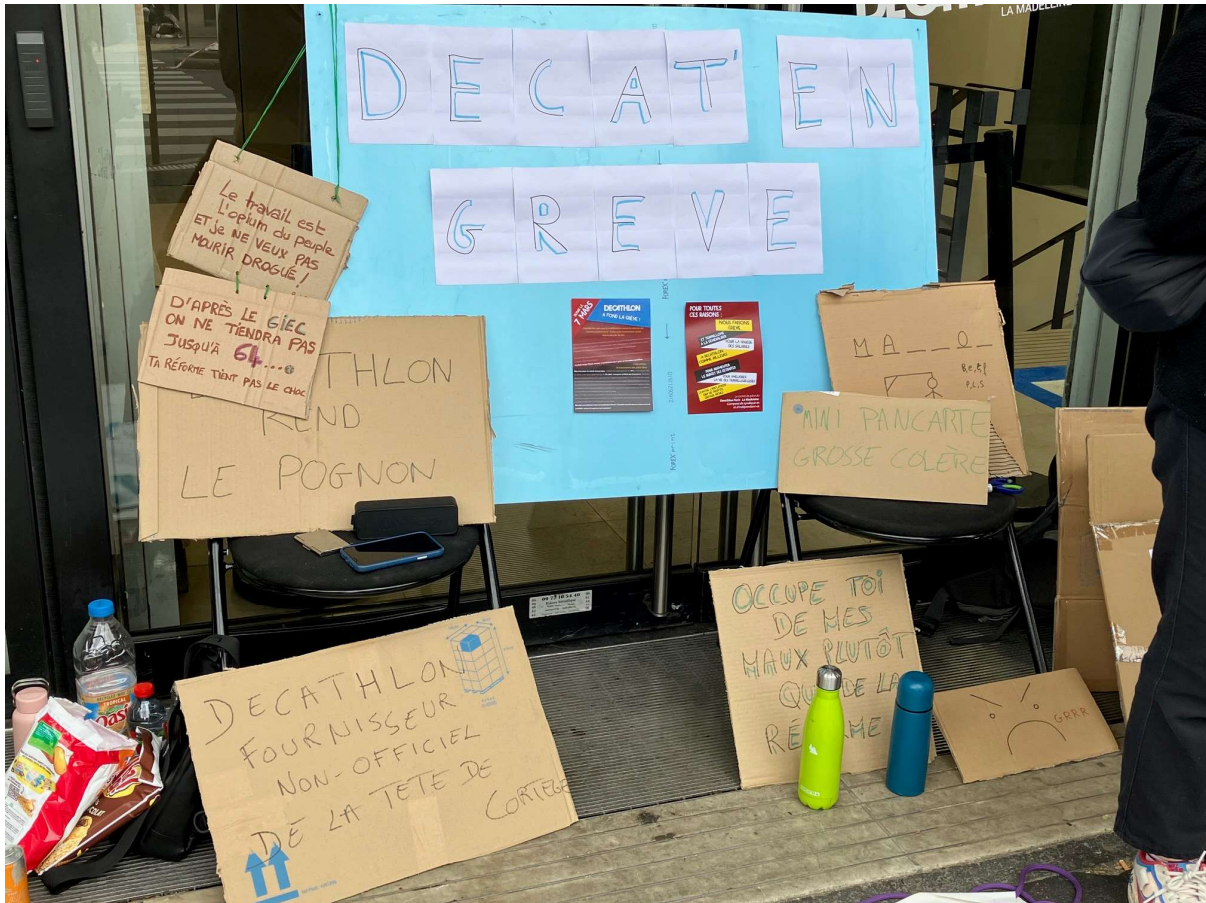
Les salarié·es qui investissent durablement les institutions représentatives du personnel (IRP) sont généralement plus âgé·es que la moyenne de leurs collègues, voyant ces mandats comme une position de repli ou une carrière de substitution alors qu'ils ou elles ne sont plus dans la norme du « bon decathlonien », jeune et dynamique. Ce style de relations professionnelles est peu propice aux mobilisations collectives, même si plusieurs débrayages ont eu lieu dans le sillage du Covid et de la poussée inflationniste. Ces grèves ont principalement été conduites par la CFDT qui se détache dans la configuration de l'entreprise de la CFTC et de l'UNSA, deux organisations davantage inféodées à l'employeur⁸³. Ces mobilisations, menées au nom des « valeurs decathloniennes », se sont centrées sur des problématiques spécifiques au magasin, à commencer par les salaires.

A contrario, les salarié·es de ce magasin parisien sont d'emblée entré·es dans l'action collective par la grève, en se mobilisant, à travers le dossier des retraites, sur des enjeux irréductibles à la communauté d'entreprise. Ils et elles sont bien plus jeunes que la plupart des syndicalistes et des élus du personnel de l'enseigne, certain·es étant même encore étudiant·es. Non seulement ces salarié·es ont tenu des piquets de grève au rythme du mouvement – ce qui, à notre connaissance, ne s'est fait dans aucun autre magasin Décathlon – mais ils et elles ont participé en nombre aux manifestations parisiennes, plusieurs d'entre elles et eux rejoignant même régulièrement le « cortège de tête », comme l'indique d'ailleurs avec ironie un des panneaux exhibés sur leur piquet de grève (en bas à gauche de la photo).

Cet intérêt pour les enjeux externes à Decathlon n'a pas empêché ces salarié·es d'investir ensuite des thèmes revendicatifs propres à l'enseigne. Le samedi 3 juin 2023, alors que refluit le mouvement national sur les retraites, ils et elles organisaient une grève dans leur magasin sur la base de revendications propres, en lien avec la CGT dont certain·es venaient de constituer la section. Dans une entreprise fondée en 1976 et qui pendant longtemps n'avait jamais connu d'épisode majeur de conflictualité, ces pratiques détonnent. Il avait fallu l'épreuve du Covid et le choc de l'inflation pour que les responsables de la CFDT s'essaient à lancer un mouvement de grève national : ce fut une première à l'automne 2021, réitéré ensuite en 2023. En 2021, les débrayages organisés par la CFDT, sur des temps courts (une heure ou deux) et dans des périodes de « creux », veillaient en outre à ne pas apparaître comme susceptibles de nuire économiquement à l'enseigne. Dans la logique du « syndicalisme d'entreprise », il s'agissait de

⁸³ Seules ces trois organisations syndicales sont représentatives au plan national dans le périmètre des magasins Decathlon. La CGT était jusqu'alors uniquement représentée (et représentative) dans le périmètre des magasins de la région de Montpellier et dans celui des entrepôts logistiques.

présenter les syndicalistes comme les meilleurs défenseurs des valeurs et de la « communauté décathlonienne ». En 2023, les grévistes de ce magasin parisien font le choix inverse : d'emblée, ils et elles décident d'organiser leur débrayage « le premier samedi des soldes » afin d'en garantir l'impact économique et de « faire flipper la direction », comme nous le dit un des instigateurs du mouvement.



Comment expliquer ces engagements à contre-courant ? De quelle manière ont-ils trouvé à se prolonger dans la création d'une section CGT ? Par bien des aspects, les jeunes salarié·es qui constituent la CGT Decathlon incarnent une heureuse synthèse entre les deux profils des « activistes » et des « généralistes » identifiés dans le chapitre 3 : arrivés au syndicalisme par le biais d'enjeux interprofessionnels, ils et elles sont fortement politisé·es et alignent pour certain·es des états de service militant qui précèdent leur engagement à la CGT. Mais à la différence des activistes observés dans les arènes interprofessionnelles, ces jeunes syndicalistes ont pris à bras le corps la construction de la CGT dans leur entreprise. En outre, du fait de leur appartenance générationnelle, des logiques de leur entrée à Decathlon et de leur rapport à l'entreprise, ils et elles peuvent sembler plus proches de la majorité des salarié·es de l'enseigne que les traditionnels représentants du personnel dont le discours s'adresse en priorité à la

catégorie spécifique des « anciens ». Notre présentation s'organisera en trois temps. Nous revenons tout d'abord sur les conditions d'émergence de cette mobilisation particulière au sein d'un magasin, en nous interrogeant sur le processus ayant conduit des débrayages pendant les retraites à la fondation d'une section CGT. Nous abordons dans un deuxième temps le style spécifique d'activisme syndical que développent ces jeunes militant·es, un pied dans l'entreprise, un pied en dehors. Pour terminer, on s'interroge dans la troisième partie sur les conditions d'intégration de cette jeune section syndicale au sein de la CGT.

Encadré : Une enquête au long cours dans la plus grande enseigne d'articles de sport française

La rencontre avec les salarié·es dont il est question dans ce texte s'est faite à l'occasion d'une veille sur les réseaux sociaux numériques. Dans le contexte des mobilisations contre la réforme des retraites, nous découvrons *via* la page Facebook de la CFDT Décathlon que des salarié·es d'un magasin parisien organisent des piquets de grève lors des journées d'action nationale appelées par l'intersyndicale. Nous décidons d'aller à leur rencontre le 23 mars 2023. Au cours des semaines qui suivent, nous les retrouvons à plusieurs reprises sur leur piquet de grève à l'entrée du magasin, nous parcourons une partie des manifestations parisiennes avec elles et eux (les 23 et 28 mars, le 6 avril), nous avons des discussions informelles avec les unes et les autres et réalisons deux entretiens collectifs de 2h, les 26 avril et 31 mai 2023⁸⁴. En plus de nombreux et réguliers échanges informels, trois autres entretiens ont été réalisés : le 7 novembre 2024 avec deux des salarié·es ayant décidé de rejoindre la CGT à la sortie du mouvement des retraites (Cassandra et Naomie), créant ainsi, en lien avec l'Union des syndicats du commerce parisien, une section syndicale CGT sur le périmètre des magasins Decathlon d'Île-de-France ; le 24 octobre 2025 avec un troisième salarié du même magasin, Théo, qui a joué un rôle moteur dans la création de la section syndicale et qui siège désormais au CSE Decathlon d'Île-de-France au titre de la CGT ; le 28 novembre 2025 avec Clara, qui au moment de l'entretien exerce le mandat de représentante de proximité depuis tout juste un mois. Le 18 février 2025, nous nous sommes également entretenus avec des responsables de l'US commerce 75. Nous avons suivi l'activité de la CGT Decathlon au fil des événements dont elle a été partie prenante : des grèves et mobilisations suscitées par des enjeux propres au magasin (accident du travail mortel, désamiantage...), à l'enseigne (primes pour les JO, NAO, élections professionnelles), ou relevant de problématiques plus larges (retraites, journées d'action nationales intersyndicales, dissolution de l'Assemblée nationale et lutte contre l'extrême droite, guerre à Gaza...). Une partie des informations recueillies sont issues de l'analyse du compte Instagram de la section, actif depuis septembre 2023. Précisons que la section est principalement implantée sur un seul magasin, alors que le périmètre des instances représentatives du personnel est bien plus large : le CSE couvre la région Île-de-France, ce qui correspond à une quarantaine de magasins.

⁸⁴ Avec Cassandra, Clara, Éloi, Théo et Célestin le 26 avril 2023, et avec Cassandra, Théo et Éloi le 31 mai de la même année. Les noms des enquêté·es ont été modifiés afin de préserver leur anonymat.

1. Du cortège de tête à la CGT ? Portrait collectif de jeunes activistes

C'est la combinaison de trois éléments qui permet d'expliquer non seulement la survenue mais aussi les formes prises par la mobilisation de ces jeunes salarié·es : d'abord, la conjoncture spécifique du mouvement contre la réforme des retraites ; ensuite, des socialisations politiques, familiales et militantes particulières qui caractérisent le noyau dur des salarié·es à l'initiative de cette mobilisation. Et enfin, la composition sociale (et politique) spécifique de la main-d'œuvre de ce magasin parisien.

Un « effet de contexte »

À l'occasion du mouvement de l'hiver 2019 contre la précédente réforme des retraites, nous avons pu constater la capacité d'interpellation d'un événement protestataire interprofessionnel. À l'époque, nous suivions les mobilisations dans le secteur de la restauration rapide et un petit groupe de salarié·es d'un restaurant de banlieue avaient décidé de faire grève à propos de leurs conditions de travail. En voyant des salarié·es se mobiliser massivement contre la réforme, ils s'étaient dit « pourquoi pas nous ? » et, *via* un contact pris précédemment par un étudiant-salarié avec le ReAct (Réseau pour l'Action collective), ils et elles avaient organisé, avec plus ou moins de bonheur et sans aucune expérience préalable de la grève, leur propre débrayage (Antoine, Violette et Yon, 2020).

Cette fois-ci, à Decathlon, la démarche n'est pas d'emblée collective, ni ancrée dans le collectif de travail. Elle part d'initiatives individuelles, qui s'avèrent être davantage citoyennes que salariales. Ils et elles sont une poignée, en particulier Cassandra, Naomie et Théo, à se rendre aux premières manifestations de janvier-février 2023 à titre individuel. Les journées d'action intersyndicale contre la réforme des retraites leur donnent l'occasion de se croiser dans les cortèges parisiens et de constater qu'ils et elles ne sont pas seul·es à se mobiliser. Certain·es se connaissaient déjà car travaillant dans le même rayon ou parce que s'étant croisé·es au sein de réseaux étudiants, mais ils et elles se rencontrent vraiment grâce aux manifestations, directement dans les cortèges ou après en avoir parlé au travail. C'est l'appel de l'intersyndicale à « mettre la France à l'arrêt », le 7 mars, qui leur donne l'occasion d'envisager d'agir ensemble depuis leur lieu de travail, signe de l'importance symbolique d'un mot d'ordre qui semble les avoir particulièrement interpellé·es. Naomie, qui sera une des premières à se syndiquer, se remémore ces échanges :

« Au début, comme je le disais, on se croisait en manif. Et puis après, je me rappellerai toujours, c'est le 7 mars, on s'est dit, "les gars, venez on va faire un truc de fou, on le fait, on part ensemble". Personne n'était syndiqué, on s'est dit, "on fait un piquet de grève" et on décide de partir tous ensemble. C'était mémorable ce moment-là, jusqu'aux dernières minutes... "est-ce qu'on est sûr de vouloir ça ? Est-ce qu'on va y aller ?" » (Naomie, novembre 2024, élue suppléante CSE)

Cette première impulsion aura en retour un effet d'entraînement. Les premiers témoignages que nous recueillons auprès de la quinzaine de salarié·es mobilisé·es nous apprennent que l'initiative de tenir des piquets à l'entrée du magasin leur a permis d'ancrer la mobilisation contre la réforme sur leur lieu de travail. Elle leur a également donnée l'opportunité d'engager la discussion avec leurs collègues, d'en convaincre certain·es de débrayer alors qu'ils ou elles ne savaient pas qu'ils ou elles pouvaient faire grève, ou bien de participer aux manifestations alors qu'ils ou elles n'y étaient jamais allé·es et avaient peur de s'y rendre seul·es. Ce n'est donc qu'après ces premières mobilisations individuelles suscitées par le conflit de retraites que la mobilisation s'ancre progressivement dans le lieu de travail et y prend davantage une forme collective.

L'idée d'une démarche initialement « citoyenne » plutôt que « salariale » fait référence à la norme civique caractéristique de la démocratie libérale, entendue comme une forme de participation politique individuelle (dont l'expression démocratique suprême est le vote) et en référence à un intérêt général censé dépasser les intérêts matériels immédiats des personnes. Ainsi, non seulement les enquêté·es se sont d'abord mobilisé·es de manière individuelle, mais en outre elles ou ils ne pensaient pas forcément se mobiliser d'abord pour elles ou eux : encore jeunes, la plupart étant dans leur vingtaine, la retraite est pour elles et eux un horizon lointain. Ces salarié·es qui perçoivent leur travail à Decathlon comme un job transitoire pensent d'abord à leurs proches, à commencer par leurs parents. En outre, l'attachement à la démocratie électorale a pu constituer l'élément déclencheur de leur engagement, notamment pour celles et ceux qui vont progressivement rallier le petit noyau initial quand, après le 16 mars 2023, la décision de recourir au 49-3 est perçue comme le coup de force de trop.

C'est par exemple le cas d'Audrey, une vendeuse d'environ 23 ans, étudiante en master d'art, qui travaille depuis sept ans à Decathlon. En CDI à 20h par semaine, elle est impliquée dans son travail puisqu'elle est notamment « ambassadrice » d'une des marques de l'enseigne (c'est-à-dire qu'elle présente et promeut les produits de cette marque auprès des vendeurs et vendeuses, notamment *via* des formations). Lors d'une discussion sur le chemin de la manifestation le 23 mars, elle nous explique que sa mère est serveuse, son père chauffeur routier et nous dit faire grève d'abord pour eux, parce qu'elle ne les imagine pas travailler jusqu'à 64 ans. Elle précise que le déclic de son engagement lui a été fourni par le recours du gouvernement à la procédure de l'article 49-3 : elle n'avait déjà pas voté Macron, alors quand celui-ci n'a pas respecté la démocratie, ça a été le geste de trop. Le

16 mars, elle sortait du magasin avec Théo, qui travaille dans le même rayon qu'elle, au moment où s'organisait, place de la Concorde, un rassemblement de protestation : elle s'y est rendue avec lui, ça a été sa première manifestation, à l'occasion de laquelle elle a été nassée, aspergée de gaz lacrymogène puis entraînée dans une de ces manifestations « sauvages » qui allaient rythmer la protestation parisienne pendant plusieurs nuits.

Quand nous rencontrons ces salarié·es pour la première fois, le 23 mars 2023, ils et elles envisagent déjà de prolonger leur action au-delà des retraites, en se mobilisant notamment sur la question des salaires, qui est mentionnée dans leur tract. Mais à ce moment, l'indécision règne encore dans le petit groupe : se sentant légitimes comme citoyennes et citoyens à investir la mobilisation des retraites, le terrain salarial leur apparaît comme une prérogative dont devraient avant tout se saisir les syndicats implantés dans l'entreprise.

Les socialisations politiques particulières d'un petit noyau d'activistes

Comment expliquer que ces salarié·es, qui se tenaient à l'écart des réseaux syndicaux de l'entreprise, aient pu songer à se rendre aux manifestations et même à aller plus loin, alors qu'ils et elles ressemblent à première vue à leurs collègues : jeunes, sportifs, attachés à leur entreprise, entretenant des relations décontractées avec leurs managers ?

En étudiant les données biographiques recueillies en entretien et par des conversations informelles avec huit protagonistes de la mobilisation des retraites – Théo, Cassandra, Éloi, Clara, Célestin, Naomie, Audrey, Juliette – on constate qu'il s'agit de salarié·es installé·es dans leur travail, même s'ils ou elles n'y ont mis qu'un pied. Concrètement, situé·es quelque part entre le milieu de la vingtaine et le début de la trentaine, ce ne sont ni les plus « ancien·nes », qui constituent le public traditionnel des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, ni les plus détaché·es, assimilé·es aux CDD jugé·es incapables de s'engager : « Les CDD, par définition vont pas nous rejoindre, parce que déjà d'un ils en ont rien à foutre puisqu'ils partent », nous dit Théo. Toutes et tous ont un contrat à durée indéterminée. Si la plus jeune, Clara, n'a que six mois d'ancienneté au printemps 2023, la plupart travaillent à Decathlon depuis plusieurs années (de trois à sept ans). Seule Cassandra aligne 14 années d'états de service dans l'enseigne. À l'époque, aucun·e ne travaille à plein temps à Decathlon. Toutes et tous sont à temps partiel, qu'ils ou elles soient encore en études ou exercent une autre activité professionnelle en parallèle. Cassandra est par exemple comédienne, Théo photographe indépendant. Les autres étudient encore, pour la plupart en master (mathématiques, économie, études ibériques, histoire de l'art...).

Leurs origines sociales et leurs parcours d'études les distinguent par ailleurs de celles et ceux qui correspondent habituellement à la figure du « décathlonien modèle » : même s'ils et elles partagent une même socialisation sportive – entre équitation, handball, football, Éloi ayant même un passé de cycliste professionnel – leurs études supérieures se sont déroulées dans les filières massifiées de l'Université plutôt que dans les cursus plus sélectifs de celles et ceux qui sont généralement appelés à « grandir » dans l'entreprise (STAPS, écoles de commerce...). Leurs parents sont plutôt issus des classes moyennes du public (enseignants, fonctionnaires territoriaux) ou des classes populaires salariées du privé (mère assistante maternelle ou femme de ménage, père chauffeur routier, technicien d'usine...).

L'écart à la norme du « bon decathlonien » se manifeste aussi dans le fait qu'ils et elles ne projettent pas de faire carrière dans l'entreprise. Clara, 23 ans, la plus récemment embauchée, est la plus explicite à ce sujet : même si elle travaille comme vendeuse dans un rayon qui couvre son « sport passion » – l'équitation, qu'elle pratique depuis de longues années – elle considère exercer un « boulot alimentaire » et « ne [se] voit pas rester ». Il en est de même pour Célestin, 24 ans, qui a renoncé à ses études d'ingénieur pour devenir professeur de mathématiques. Ayant à peu près le même âge, Éloi, qui effectue son master consacré à la transition environnementale en alternance à Decathlon, préférerait travailler ensuite dans « une entreprise non capitaliste ».

Les plus anciennes ont toutefois un rapport plus ambivalent avec cette perspective : Cassandra, 34 ans, combine son métier de vendeuse avec sa passion de comédienne comme un moyen de stabiliser économiquement sa situation. Théo, 26 ans, qui a terminé ses études, a tenté (sans succès) de passer en 35h à l'occasion d'une offre faite sur un autre magasin. Naomie, 31 ans, a une grande expérience dans le commerce – H&M, Zara, Go Sport – et apprécie par comparaison sa situation à Decathlon. Se définissant elle-même comme « lesbienne, queer, racisée », elle vante les « valeurs » et « la bienveillance » de l'enseigne. Après avoir subi des remarques lesbophobes dans un précédent emploi, elle est embauchée dans un premier Decathlon dont la directrice de magasin revendique fièrement son homosexualité : « et j'étais là à me dire, waouh, c'est possible ! [...] C'est ça qui fait que je suis restée. C'est qu'on m'ait acceptée comme je suis ». Sa famille ayant connu une situation de déclassement social consécutive à un parcours de migration, elle a en outre pu reprendre des études d'informatique en cours du soir, après avoir été encouragée dans ce sens par sa responsable. Si elle ne se voit pas travailler comme vendeuse toute sa vie, elle aimerait évoluer dans le digital au sein de l'entreprise.

Ce sont d'ailleurs ces trois salariées, les plus intégrées à l'entreprise, qui ont tenté diverses formes d'engagement avant de se retrouver autour du mouvement des retraites : Cassandra et

Naomie, sans être syndiquées et sans lien entre elles, ont été dans le passé représentantes du personnel, élues (sans le savoir) sur des listes CFTC. Théo avait tenté de s'engager dans l'équipe chargée de la « qualité de vie au travail » mise en place dans le magasin : jeune homme métis exposé au racisme dans sa propre famille, il aurait voulu développer une activité antiraciste dans la délégation « Qualité de vie au travail » mais en a été dissuadé par un collègue qui le jugeait trop « révolutionnaire ». Ces trois salarié·es avaient ainsi une expérience préalable des différentes formes d'engagement au travail valorisées au sein de Decathlon tout en éprouvant leur distance au « syndicalisme d'entreprise ».

On le voit bien dans le cas de Naomie, qui nous apprend par ailleurs qu'elle a commencé à s'engager au lycée : « j'ai eu de la chance d'être à Paris et d'être politisée par le biais de mon école. J'étais dans un lycée qui se mobilisait pendant les blocus. Et du coup, je faisais tous les blocus. [...] je ne me suis pas syndiquée directement dans les syndicats d'étudiants, mais j'ai toujours gravité autour. Après, il y a eu la loi travail et Nuit debout » Elle a par ailleurs fait « beaucoup de manifs féministes, toutes les marches de fierté ». Très investie dans le football féminin, c'est à travers sa pratique sportive qu'elle a pu dévoiler son orientation sexuelle. Elle a été élue du personnel dans son précédent magasin, à l'invitation d'un délégué CFTC qui l'avait vue se rendre à des manifestations : « C'était une personne qui bossait bien. C'était un peu un modèle pour moi. Ce n'était pas forcément un modèle social, mais c'était plus un modèle du travail professionnel. » Elle a cependant très mal vécu cette expérience pour s'être retrouvée au milieu des « guerres intersyndicales », ce qui l'a dégoûtée. Quand elle change de magasin, elle avait coupé avec les réseaux militants et ne voyait pas où le mouvement des retraites pourrait les mener. C'est en parlant avec Théo qu'il et elle se sont mutuellement motivées, jusqu'à l'organisation des piquets de grève.

Le cas de Naomie nous conduit vers une autre point commun à tou·tes ces decathlonien·nes : ils et elles ont connu, antérieurement à leur entrée à Decathlon, des formes de socialisation politique ancrées à gauche, que ce soit par leur famille ou par le militantisme, et parfois par les deux. Cassandra nous parle de sa famille « cégétiste et communiste » et notamment de son père, ancien secrétaire d'un Comité d'entreprise (CE) de la métallurgie qui s'est mobilisé contre la fermeture de son entreprise. Théo évoque sa mère, ancienne déléguée syndicale CGT dans un organisme paritaire, et des grands-parents soixante-huitards. Clara parle de son père « un peu anar » et des manifestations qu'elle faisait avec ses parents. Juliette nous parle de ses parents enseignant·es, qui ne sont pas syndiqué·es mais avec qui elle a manifesté, notamment pendant le mouvement des Gilets jaunes. Éloi et Célestin se plaignent de leurs parents, anciens

socialistes devenus macronistes pour le premier, mélenchonistes pour le second, mais dans les deux cas pas assez à gauche à leurs yeux. Naomie est par ailleurs loin d'être la seule à s'être engagée au cours de ses études : plusieurs d'entre elles et eux s'étaient d'ailleurs déjà croisé·es dans le milieu militant parisien sans se connaître, au sein des réseaux autonomes actifs dans les « blocus » lycéens des années 2010 ou dans la « commune libre » de Tolbiac. C'est notamment le cas de Naomie, Éloi, Théo, ce dernier ayant par ailleurs été un militant actif des Jeunesses communistes et de Solidaires étudiant·es au cours de ses études d'histoire.

L'idée d'organiser un piquet de grève à l'entrée de leur magasin, avec table, panneaux, tracts et banderole leur donnant de la visibilité, de même que la décision de commencer par se réunir en assemblée générale, renvoient ainsi sans doute davantage à leur pratique des mobilisations lycéennes ou étudiantes. L'empreinte de ces savoir-faire militants développés dans l'expérience des luttes de la jeunesse scolarisée, particulièrement exposées à la répression au cours des années 2010, se retrouve aussi dans ce conseil que Naomie donne à ses plus jeunes collègues dans la manifestation du 23 mars 2023, alors que les plus « déter' » décident de remonter jusqu'au « cortège de tête » tandis que les autres restent plus tranquillement à l'arrière : « dans tous les cas, manifestez en binôme pour veiller l'un sur l'autre ».

Ces savoir-faire militants dépassent toutefois le répertoire d'action de la jeunesse scolarisée. En témoignent la mise en place d'une caisse de grève et le souci de disposer d'un tract – signé « comité de grève [du magasin] composé de syndiqué·es et d'indépendant·es » – qui articule l'enjeu des retraites avec des revendications propres à l'entreprise. Comme on le verra plus loin, ce ne sont pas seulement des militant·es qui savent y faire en matière d'action protestataire, ce sont aussi des salarié·ses soucieux de leurs conditions de travail et de rémunération.

La situation socio-spatiale spécifique d'un magasin parisien

Le 23 mars 2023, sur le piquet, Théo se félicite d'avoir « explosé le score ». Ils et elles sont une quinzaine de salarié·es à s'être rassemblé·es devant le magasin. Tou·tes ne font pas grève, certain·es sont là sur leur temps de pause tandis que d'autres n'étaient pas planifié·es ce jour-là. Toutefois, au 6 avril, Théo nous dira avoir dénombré 34 salarié·es ayant débrayé à un moment ou un autre, ce qui représente un tiers de l'effectif total des employé·es du magasin. Comment la mobilisation a-t-elle réussi à prendre au-delà du petit noyau militant que nous venons de présenter ?

On peut faire l'hypothèse que la situation socio-spatiale spécifique du magasin a été déterminante dans la réussite de cette mobilisation autant que dans les formes spécifiques

qu'elle a prises. D'abord, par sa localisation géographique, le magasin s'est trouvé directement plongé dans la mobilisation des retraites. Les manifestations étaient – littéralement – à portée de main, comme l'illustre cette anecdote :

6 avril 2023, nous nous retrouvons pour la troisième fois sur le piquet de grève installé à l'entrée du magasin. Notre discussion est interrompue par le passage sur le boulevard d'un mini-cortège composé de manifestant·es qui brandissent des drapeaux de Solidaires, de la CGT et d'associations féministes. Les jeunes salarié·es de Decathlon qui stationnaient sur le trottoir s'emparent de leur banderole et s'avancent jusqu'au milieu du boulevard afin de saluer le cortège, qui les applaudit en retour.

Il était donc particulièrement facile de participer aux manifestations, autant que de faire ressentir aux salarié·es du magasin la présence de celles-ci. Cette situation géographique, qui est sans doute analogue à celle d'autres magasins situés dans Paris *intra-muros*, et peut-être même dans les autres grands centres urbains du pays, diffère fortement de celle d'autres magasins situés à l'écart des centres-villes, dans les centres commerciaux ou les zones d'activité en périphérie. Par contraste, le mouvement des retraites n'a ainsi fait à aucun moment l'objet d'une telle centralité dans le magasin situé au fond du centre commercial d'une commune populaire que nous avons étudié dans *Gilets bleus* (Quijoux, Yon, 2025).

Si l'on parle de situation socio-spatiale, c'est aussi parce que cette localisation géographique a des incidences sur la composition sociale de la main d'œuvre et sur son rapport au travail. La centralité du magasin dans un territoire urbain qui se distingue par ailleurs par la très forte concentration des établissements d'enseignement supérieur pourrait ainsi expliquer, non seulement la forte concentration d'étudiant·es salarié·es, mais aussi la diversité plus grande des cursus représentés – avec une représentation plus forte des sciences humaines et sociales – et, avec eux, des origines sociales des salarié·es. Au-delà du petit groupe militant dont nous avons pu recueillir les données biographiques, la plupart de celles et ceux qui se sont mobilisé·es dans leur sillage, que ce soit lors du mouvement des retraites ou ensuite, quand se constituera la section CGT, semblent en effet partager les mêmes traits. *A contrario*, dans l'autre magasin étudié en profondeur, les étudiant·es ou ancien·es étudiant·es que nous avons rencontré·es étaient essentiellement issu·es des filières du sport (STAPS), de la santé (médecine, kiné) ou du commerce (écoles de commerce ou IUT). La proportion de salarié·es plus âgé·es, employé·es de vente depuis vingt ans et toujours payé·es au Smic faute d'autres opportunités, y était bien plus importante. Les polarités de classe y étaient donc plus marquées, entre des salarié·es issu·es des classes populaires, et d'autres aux origines sociales plus élevées. Dans le magasin parisien ne s'opposent pas tant des enfants de la bourgeoisie et des enfants de la classe ouvrière que des

jeunes salarié·es issu·es des différentes fractions des classes moyennes (salariées ou indépendantes). On peut dès lors faire l'hypothèse que des rapports opposés au travail – des *ethos* professionnels différents – peuvent d'autant plus facilement s'y manifester qu'ils renvoient à des différences de capital, entre des jeunes vendeurs et vendeuses mobilisé·es, formé·es en SHS, enfants de fonctionnaires et ou de militant·es et donc plus fortement doté·es en capital culturel, et des jeunes cadres formé·es en école de commerce – « avec la doudoune sans manche et les cheveux soyeux », dixit Théo –, principalement doté·es en capital économique. Pour le dire autrement, ces jeunes salarié·es mobilisé·es s'autorisent à exprimer la demande que leur travail puisse être « porteur de sens » face à des responsables qu'ils et elles accusent de vouloir avant tout « faire tourner la boutique ».

La mobilisation aurait ainsi été rendue possible sur ce magasin par le fait qu'y était surreprésentée une couche intermédiaire de jeunes salarié·es, pour la plupart encore étudiant·es ou en sortie d'études, suffisamment intégrés·es à l'entreprise pour se sentir légitimes à se mobiliser depuis leur position de salarié·es, et disposant de ressources leur permettant d'entretenir un rapport plus critique à l'entreprise que d'autres salarié·es disposé·es à croire davantage dans les promesses méritocratiques de l'enseigne. Ceci expliquerait pourquoi la mobilisation des salarié·es de ce magasin a pu s'éloigner de la « critique légitimiste », centrée sur la communauté d'entreprise, que nous avons pu documenter ailleurs. Interviewée en novembre 2025, Clara nous fait remarquer que la politique d'embauche a selon elle sensiblement changé sur le magasin depuis que la CGT s'y est installée :

« Après, on se faisait la réflexion aussi que là, ils recrutent pas mal de gens avec des profils assez similaires, c'est-à-dire évolutifs. Ils recrutent des gens qui veulent devenir responsables et qui forcément osent moins que dans le recrutement qu'ils avaient fait quand je suis arrivée. [...] C'est des copier-coller, école de commerce, qui veulent évoluer dans Décathlon. Donc en fait, beaucoup moins combatifs [...] grâce à cette carotte de “tu vas devenir responsable, si tu te donnes tu deviens responsable”, etc. » (Clara, novembre 2025, représentante de proximité)

On ajoutera que plusieurs, parmi les salarié·es étudiant·es, se retrouvaient, bien que militant·es, isolé·es dans leurs lieux d'études, ce qui a pu les inciter à se tourner vers leur milieu de travail pour se mobiliser : Louise a par exemple repris des études de droit mais les suit à distance, Clara suit un master d'études ibériques qui se déroule loin du site universitaire où elle était en licence et participait aux AG et mobilisations. Éloi suit un master consacré à la transition écologique dans une université à la réputation militante mais regrette que les étudiant·es de sa promotion soient si peu politisé·es. S'il a participé aux premiers blocages dans son université, il a préféré

se mobiliser depuis son lieu de travail, alors qu'il se définit plutôt comme « anarchiste », il ne supportait pas le sectarisme des militant·es trotskistes qui dirigeaient le mouvement dans sa fac.

La mobilisation des retraites a en cela été révélatrice des segmentations statutaires et générationnelles qui organisent la main d'œuvre dans l'entreprise. Les salarié·es mobilisé·es constituent une strate intermédiaire de CDI à temps partiel, d'étudiant·es salarié·es réguliers·ères, qui se distinguent à la fois des plus précaires – intérimaires ou CDD jugés non mobilisables – et des plus intégrés·es, identifié·es comme la clientèle privilégiée des syndicats établis dans l'entreprise, et pas davantage mobilisé·es. À plusieurs reprises, nous recueillons ainsi le constat de nos interviewé·es que « les 35 heures » (les contrats à temps plein) ne sont pas investi·es dans le mouvement, par les plus anciens des salarié·es, parce qu'ils ou elles entendent progresser dans l'entreprise et ne veulent pas être mal vu·es.

Ce profil des « ancien·nes », salarié·es permanent·es, correspond aux représentant·es du personnel, CFTC et CFDT, qui sont présent·es sur le magasin mais n'ont joué aucun rôle dans le déclenchement de la mobilisation. Si une élue de la CFDT s'est ensuite ralliée au petit groupe – nous la reverrons régulièrement lors des journées d'action –, le représentant de la CFTC est quant à lui resté à l'écart de la mobilisation. Croisé une seule fois sur un piquet, le 6 avril 2023, ce vendeur en 35h qui travaille à Decathlon depuis dix ans nous dit qu'ils n'est « pas très grève » et « préfère poser des revendications et négocier ». Il se félicite que « même la directrice du magasin a dit qu'elle comprenait et qu'elle serait avec nous si elle n'était pas dans cette position ».

Lors du piquet du 28 mars, nous avons croisé un autre élu de la CFTC venu d'un autre magasin. Il nous indique qu'il ne fait que passer et doit encore aller saluer ses camarades dans le cortège de la CFTC avant de partir – comme s'il concevait la manifestation comme une occasion de faire valoir sa bonne volonté syndicale auprès des responsables de sa fédération plutôt que comme un moyen de mobiliser ses collègues de travail. Dans la même veine, le leader de la CFDT s'était félicité qu'il y ait eu plus de salarié·es de Decathlon mobilisé·es à l'occasion des NAO que pour la première journée d'action sur les retraites. À la différence des salarié·es mobilisé·es de ce magasin parisien, qui revendiquent dans leur tract une hausse des salaires à Decathlon « pour augmenter le budget des retraites » et « améliorer la vie des travailleur·es », les syndicalistes de l'entreprise ne font pas le lien entre leur action syndicale, centrée sur l'enseigne, et l'enjeu interprofessionnel des retraites. Cette différence de style va donner sa couleur particulière à la section CGT que ces jeunes salarié·es créent au sortir du mouvement des retraites.

2. Construire la CGT : un pied dans l'entreprise, un pied en dehors

Comment est-on passé d'une mobilisation localisée, suscitée par le mouvement national des retraites, à la volonté de créer de toutes pièces une section CGT ? Les conditions de la naissance de la CGT à Decathlon diffèrent des modalités par lesquelles des salarié·es en viennent habituellement à se syndiquer au sein de l'enseigne. La syndicalisation à Decathlon relève habituellement de deux logiques : soit d'une logique légitimiste, par engagement dans les IRP et sur la sollicitation des supérieurs ; soit d'une forme de désenchantement, en réaction à des promesses de carrière non tenues ou après une expérience déchirant le voile de l'entreprise « bienveillante » (Quijoux, Yon, 2024). Il en va tout autrement de la naissance de la CGT, qui procède du choix politique réfléchi d'une poignée de militant·es et qui est avant tout investie comme un moyen de *continuer le mouvement après le mouvement*.

« Ils ont créé un monstre » : du déclic individuel à l'engagement collectif

La naissance de la CGT résulte de la combinaison de trois facteurs : un événement imprévu qui sert de déclic, une volonté de maintenir l'existence du collectif gréviste qui s'est formé dans le mouvement des retraites, et une insatisfaction à l'égard de l'offre syndicale existante.

Quand nous croisons Théo, accompagné d'autres collègues, aux abords du « cortège de tête » le 28 mars 2023, il nous apprend qu'il a eu trois semaines plus tôt une altercation avec une cliente qui l'a traité de « sale arabe ». À la suite de cet événement, son responsable de rayon l'a prévenu que la directrice du magasin allait le convoquer. Lors de cette convocation, Théo écope d'un avertissement. On peut s'interroger sur le contexte dans lequel survient cette mesure disciplinaire, alors que Théo s'est illustré comme un des principaux organisateurs des piquets de grève. Toujours est-il que l'intéressé s'attarde peu sur la possibilité d'une motivation antisyndicale à ce geste. Il lui semble avant tout injuste parce qu'il s'attendait à ce que sa hiérarchie le soutienne face à une agression raciste. C'est cet événement particulier qui le conduit à franchir le pas de l'adhésion syndicale. Il termine le récit de sa rencontre avec la direction par ces mots : « Je me posais la question mais là, c'est décidé, je me syndique ! Ils ont créé un monstre ! ».

Théo a été militant des jeunesses communistes et syndicaliste à Solidaires étudiant·es. Quand il prend la décision de s'engager dans un syndicat, il hésite encore entre la CGT et Sud, mais il est certain d'une chose, il n'entend pas adhérer à l'une des organisations présentes dans l'entreprise : « on n'a pas eu le soutien qu'on attendait. Quand on leur a demandé une salle pour se réunir, ils nous ont *ghostés* ». L'attitude est la même du côté de Naomie, qui le rejoindra peu

de temps après à la CGT. Elle nous dit s'identifier plutôt à « Sud-Solidaires » ou à la CGT parce que ce sont les deux syndicats les « plus radicaux » :

« En fait, j'avais une image de la CGT de... C'est le syndicat où il faut adhérer pour lutter. On le voit dans toutes les mobilisations, il y a des suppressions de postes massives dans toutes les enseignes, la CGT est au cœur de l'action [...]. Je connais la CGT parce que dans mon entourage, beaucoup, soit sont à la CGT, soit à Lutte ouvrière, mais il y a du rouge. »

Quant à Cassandre, dont le père avait été militant à la CGT, elle nous dit avoir eu des velléités de rejoindre cette organisation ; elle avait d'ailleurs rencontré des militants de la CGT dans le passé, mais ceux-ci ayant quitté l'entreprise depuis longtemps, elle avait abandonné ce projet. Théo explicite lui sa préférence pour la CGT en évoquant un syndicat qui n'a pas peur des mots, qui assume sa dimension politique :

« On ne va pas bégayer sur les termes. Quand il faut faire grève, il faut faire grève. Quand il faut faire un piquet, il faut faire un piquet. *Il ne faut pas avoir peur du mot grève*. Il ne faut pas tourner autour du pot de dire, “mais les salariés...” etc., etc. Et puis, surtout, d'avoir une vision politique du truc. C'est-à-dire, bah, non, en fait, on ne va pas parler que pour les salariés de Décathlon, quand il y a un sujet comme ça, ça concerne tout le monde. On doit aller tous ensemble dans la bataille, quoi. » (Théo, octobre 2025, élu CSE, membre de la CE de l'US commerce)

Il apprécie en outre « une attitude un peu désinvolte », « un peu dans la provoc' », à laquelle lui et ses collègues s'identifient. On peut l'interpréter comme une posture critique ou de détachement vis-à-vis de l'enseigne, d'autant plus distinctive au sein de l'entreprise qu'elle va à l'encontre des « savoir-être » prescrits par le management (Quijoux, Yon, 2025). La désinvolture revendiquée par Théo permet ainsi de se mettre à distance de la façade enjouée, souriante et investie qui est attendue de la part des vendeuses et vendeurs.

La CFDT, identifiée dans la configuration locale de l'entreprise comme un syndicat « contestataire », aurait pu être un cadre possible d'engagement mais, outre la dissonance entre la réalité cédétiste locale et l'image que ces jeunes politisé·es en ont hors de l'entreprise, ils et elles lui reprochent de ne pas s'être impliquée suffisamment dans le mouvement :

« Ça fait des semaines et des semaines qu'on fait grève et qu'il n'y a pas d'appel spécifique de la CFDT qui sont censés être les contestataires de Decat', et alors que la CFDT appelait quand même à la mobilisation sur la réforme des retraites au niveau interprofessionnel. Du coup on était un peu en train de dire “mais vous servez à quoi les amis ?” Et c'est aussi ce contraste-là qui fait que d'ailleurs moi je me suis syndiqué à la CGT. » (Théo, octobre 2025)

L'adhésion à une organisation absente de l'entreprise leur permet de façonner un syndicat à leur image, en se distinguant des autres syndicats jugés vieillissants, à l'image de leurs principaux animateurs et de leur clientèle supposée dans l'entreprise. Ainsi, ces distances

intergénérationnelles qui parfois entravent l'intégration des néo-syndiqué·es à la CGT (cf. chapitre 2) constituent ici une ressource pour légitimer la création d'une section CGT. Ce décalage entre générations se cristallise notamment autour des modes de communication. Un des principaux ressorts de la visibilité de la CFDT à Decathlon consiste en effet dans un groupe Facebook – « Tu sais que tu as travaillé chez Decathlon quand... » – qui rassemble (fin 2025) plus de 14 000 membres. C'est aussi le cas de la CFTC avec son groupe « Pour les gilets bleus » (2 100 membres). Les groupes Facebook sont considérés par les syndicalistes CFTC et CFDT comme leur principal forum. Ils organisent par leur biais des *lives* Facebook et poléminent à distance. Or, au sein du noyau mobilisé dans le magasin, Cassandra est la seule à être abonnée à ces groupes et avoir communiqué avec les syndicats par ce biais, lesquels considèrent d'ailleurs avoir apporté tout le soutien qu'ils pouvaient donner en permettant à Cassandra et ses ami·es de poster leurs annonces de mobilisation sur leurs pages. À l'inverse, le seul support socio-numérique de communication du groupe mobilisé sur le magasin consiste dans un ensemble de groupes WhatsApp *ad hoc* mis en place au fil de leur action : un pour se coordonner lors des journées d'action, un autre pour tenter d'élargir leur mobilisation vers d'autres magasins par les liens d'interconnaissance et un troisième, réservé aux seul·es collègues jugés « fiables à 100 % », pour préparer la grève qui leur permettra d'officialiser l'existence de la CGT.

La création de la section CGT les conduit à l'automne 2023 à ouvrir un compte Instagram au nom de la section. Théo souligne à quel point ce choix est pensé en opposition aux modes de communication de leur principal concurrent dans la configuration d'entreprise :

« On s'est dit, il faut un canal où on communique. Il y a déjà les groupes Facebook qui existent, celui de la CFTC, celui de la CFDT. Bon. Et puis par ailleurs, *Facebook commence un petit peu à dater*. TikTok, on s'est dit, oulah ça demande... On s'est dit, on va aller sur le basique, on va aller sur Instagram. Et pour du contenu politique, Instagram, ça fonctionne quand même pas mal. C'est-à-dire qu'avec le procédé des *slides*, tu peux mettre des textes un peu courts, un peu percutants, mais en même temps générer... Enfin, la façon dont l'algorithme fonctionne, c'est que justement, plus tu passes sur les slides, plus ça fait de la réaction, Instagram valorise la réaction, et du coup, bah, vu qu'on avait déjà l'habitude de faire des petits textes sur des appels courts, on s'est dit, bon, on va les mettre en forme pour que ça aille sur Instagram, et ça sera très bien, quoi. Et là, on vient de passer la barre des 1 000 abonnés, par ailleurs. Et puis voilà on s'est dit justement on va essayer de viser un autre public que celui qui va sur Facebook pour avoir les vidéos [du représentant de la CFDT]... [*il rit*] les vidéos face cam' [du représentant]. Voilà, on sait que ça agace les gens. Nous, justement, on est plutôt sur un truc de, non, ce qui compte, c'est la section, c'est pas les gens. Tu me verras pas faire un face cam' sur Instagram. La seule fois où je crois que j'apparais sur une vidéo, c'était un moment où on zbeule pendant une grève et que je dis des trucs dans un mégaphone, mais au milieu de tout le monde. Justement, on va plutôt focaliser sur ce qu'on dit, ce qu'on écrit collectivement et ce qu'on a envie de faire collectivement. »

Le fait de privilégier un autre canal de communication que Facebook, que fréquentent des salarié·es plus âgé·es, renvoie non seulement au souci d'investir un réseau « moins daté », plus en phase avec les pratiques digitales des nouvelles générations, mais aussi à celui de développer un mode de communication dépersonnalisé. En témoigne le refus des « face cam' » (se filmer face caméra) dont le représentant de la CFDT est friand. De surcroît, les visuels développés sur le compte Instagram contrastent fortement avec la communication des autres syndicats, témoignant des différences générationnelles qui les distinguent. Théo revient par exemple sur leur décision de consacrer une publication au droit de grève. En plus de répondre sur le fond à l'objectif d'éduquer à l'action syndicale des salarié·es ayant peu de chances d'y avoir déjà été exposé·es, celui-ci mobilise sur la forme l'imagerie du jeu vidéo « Super Mario Bros » :

« Une critique qui peut être faite de manière très légitime, je trouve, vis-à-vis des syndicats, c'est : "ah c'est un peu vieillissant, c'est un peu trop sérieux, ça manque d'humour, ou alors c'est un humour vraiment vieillissant, graveleux, etc." Et tu vois, on s'était dit, "comment on peut expliquer de manière drôle comment on fait grève ?" [...] Avec Naomie, on est vraiment dans le *gaming* et on fait toujours des blagues là-dessus, Pokémon, des choses comme ça... on s'est dit, "mais attends, est-ce qu'on ferait pas un truc avec genre Mario, et genre Mario c'est un bon petit camarade, et il a envie d'aller soulever le patron qui s'appelle Bowser ?!" [...] On essaye de garder un petit côté un peu déconnant et Instagram s'y prête vraiment bien quoi »

Interrogée sur les critiques qu'elle pourrait adresser à la CGT, Naomie mentionne de but en blanc la question de la communication :

« Il faut qu'ils revoient leur com. C'est un problème, leur com. [...] S'ils pouvaient un peu la régénérer, histoire de correspondre à la réalité de ce qu'on vit vraiment au quotidien... *Les syndicats, ce n'est pas que des personnes franchouillardes, ce n'est pas que des personnes assez âgées*, entre guillemets. Ce n'est pas que des 40-50 ans. Il y a des nouvelles générations. Mettre en avant que le syndicalisme aussi, ça peut être plus jeune. Je pense que c'est ça. C'est l'image que j'ai. C'est aussi pour ça que je ne me suis pas tournée vers la CGT tout de suite. »

En invoquant la nécessité pour la CGT de donner d'elle-même une image à laquelle ces jeunes salarié·es puissent s'identifier, on comprend que ce qui est en jeu est non seulement la production d'une représentation désirable mais aussi, plus simplement, celle d'une CGT qui leur ressemble.

« On les a mis en panique » : pratiquer le « syndicalisme de combat » dans une enseigne « cool »

D'emblée, la création du syndicat est donc pensée, non comme un substitut à la grève mais comme un moyen d'en prolonger les conditions. Loin d'être la dernière extrémité de l'action syndicale, la grève est dès lors conçue comme le mode d'expression naturel d'un collectif de travail mobilisé, conscient de lui-même. Alors que le mouvement des retraites commence à s'essouffler, le petit noyau qui a organisé les piquets de grève envisage de faire rebondir la mobilisation en se recentrant sur la situation de l'entreprise. Après s'être réunies autour d'un verre pour faire la liste de tous les problèmes rencontrés dans le magasin – 7 pages de revendications, nous dit Théo – ils et elles décident d'organiser une « grève surprise » :

« Est-ce qu'il n'y a pas un samedi où on peut frapper fort ? Oh, bah tiens, y a le premier samedi des soldes ! [...] Et du coup bah en fait on s'est dit ok on a une organisation syndicale maintenant et bah on fait passer le mot un peu en secret, etc. Et puis ben samedi 13h boum ! on envoie le mail en mode appel à la grève. »

L'idée d'une grève surprise leur a été inspirée par l'expérience d'Éloi et Naomie. Le soir de la première saisine du Conseil constitutionnel contre le projet de loi de réforme des retraites, à la mi-avril, alors qu'aucun appel intersyndical n'avait été lancé ce jour-là, les deux salarié·es décident spontanément de se mettre en grève en se couvrant avec des revendications propres au magasin. « Toute l'équipe cadre a un peu paniqué », nous dit Éloi, « dès 10h [la directrice du magasin] qui était de repos ce jour-là est arrivée avec son enfant dans la poussette ».

Acte de naissance, la grève surprise du 3 juin donne son identité à la nouvelle section qui est conçue par ses protagonistes, avant tout, comme un moyen de prolonger le mouvement après le mouvement. Il est important de souligner que la CGT, comme l'explique Théo, n'est pas investie comme une fin en soi :

« On n'est pas partis tout de suite sur l'idée de “on va faire un syndicat, on va essayer de convaincre les gens de nous rejoindre” mais plus bah voilà, on a une structure juridique, on a une coquille qui vient un peu plus formaliser des relations qu'on a au travail avec des gens avec qui on est d'accord, et une structure qui permet de faire grève de manière un peu plus protectrice que quand on est deux à porter la même revendication et qu'on l'envoie à l'employeur quoi. Et ça s'est plus créé comme ça en fait. »

La création de la CGT n'est pas censée substituer au collectif gréviste un collectif militant plus restreint de syndiqué·es. Elle est au contraire conçue comme un moyen de prolonger les pratiques collectives inaugurées pendant le mouvement des retraites. « La prio[rité] c'est de rendre visible le fait que tu peux faire grève, que tu peux te bouger... une tradition ça se crée », nous dit Théo. La publication épinglée sur le compte Instagram de la CGT Decathlon porte

d'ailleurs sur la caisse de grève créée par la section pour se donner les moyens de débrayer quand il le faut.

En dépit de la « radicalité » qu'ils et elles revendiquent, le petit groupe de néo-syndiqué·es – au départ, seul·es Théo, Naomie et Éloi prennent leur carte à la CGT – est soucieux d'ancrer sa pratique syndicale dans une réflexion spécifique sur les salaires, les conditions de travail, le sens de leur métier :

« On avait vraiment pris toutes les revendications, mais ça allait de la question de la récep' à la question du *marketplace*, de pourquoi c'était un bordel et pourquoi ce n'était pas clair pour le client et nous, ça nous créait des conflits, etc. En passant par, si, si, vous allez commencer à faire des ruptures conventionnelles parce que c'est quand même pas mal comme concept, plutôt que de virer les gens. Enfin, c'était vraiment très, très large, quoi. Du coup, ça a brassé large aussi. »

Signe de leur capacité d'entraînement et du fait que les revendications avancées visaient juste, le débrayage, qui implique selon Théo une trentaine de personnes, touche une partie significative du magasin, bien au-delà du noyau d'activistes :

« Tout le service client était sorti. Donc, concrètement, c'était les cadres qui étaient en caisse pour encaisser les gens. Le premier samedi des soldes, ça a dû leur faire tout drôle. Et puis même, il y avait des rayons, il n'y avait plus personne. Je crois qu'au vélo, il n'y avait plus personne. Le fitness, je crois qu'il y avait une ou deux personnes qui bossaient. [...] On avait même eu, c'était assez fou, une salariée qui était clairement dans le *process* de devenir la bonne Décathlonienne, et aujourd'hui, elle est [responsable de rayon]. C'était la première fois qu'elle faisait grève et elle mettait toujours de l'eau dans le vin et de dire, non mais il y a peut-être une autre façon de faire. Et ce jour-là, elle avait débrayé, elle s'en était voulu comme pas possible. Elle était partie s'excuser auprès de la directrice. »

Alors que l'officialisation de l'existence de la CGT Decathlon Île-de-France s'opère le 3 juin 2023, un événement dramatique contribue à installer la nouvelle organisation dans le paysage local de l'entreprise : le 11 octobre 2023 au matin, un jeune intérimaire dont c'était le premier jour de mission sur le magasin décède en manœuvrant un chariot électrique destiné à la réception des marchandises. Or, la jeune section CGT avait dès le départ souligné la dangerosité des conditions de réception de la marchandise dans le magasin. La création d'une équipe logistique *ad hoc* faisait partie de la liste de revendications. L'enquête de l'inspection du travail mettra au jour le fait que le choix par la direction de recourir à des intérimaires avait été conçu comme la réponse à moindre coût à cette revendication syndicale. Théo explique en quoi cet événement a été déterminant :

« En fait, nous après quand on a su ça, ça nous a encore plus déter'. [...] Et en fait, aux yeux des salariés qui n'étaient pas syndiqués, qui ne nous suivaient pas forcément ou quoi, il y a vraiment eu un avant-après. C'est-à-dire qu'en fait, on l'avait dit. On l'avait dit déjà en juin. Les deux semaines avant l'accident, on n'arrêtait pas de dire que c'était dangereux,

qu'il y allait y avoir un problème. Quand il y a eu l'accident, le jour même, on a fait une AG. Deux jours après, on a fait grève. Et en fait, ça a vraiment installé ce truc de... "Ok, eux ils sont crédibles. En fait sur la question de la santé et la sécurité, eux ils sont formés, eux ils réfléchissent et du coup on va peut-être plus faire attention à ce qu'eux, la CGT, ils disent quand il y a un problème". Et ça s'est vu même plus tard, même cette année quand il y a eu les travaux quoi. Donc, pour le coup, vraiment, vraiment très important pour nous ce moment-là. »

Après cet accident mortel, la direction est accusée dans un *post* Instagram en octobre 2023 de faire « des pieds et des mains pour maintenir les arrivées de camions à 7h tous les matins, à grands renforts de responsables venues de toute l'agglomération ». De concert avec les militant·es de la CFDT, qui ont fait valoir leur droit d'alerte auprès de l'employeur, la section CGT appelle les salarié·es du magasin à faire valoir leur droit de retrait en refusant de participer à la réception. Cette épreuve de force suscite de nouvelles adhésions, à commencer par celle de Cassandra qui rejoint le noyau militant de la section. Alors qu'elle hésitait à se syndiquer dans la mesure où, en dépit de ses près de 15 ans d'ancienneté, elle se considérait toujours sur le point de quitter l'entreprise, le drame survenu en octobre 2023 la convainc d'apporter un soutien direct à ses camarades :

« C'est au décès de l'intérimaire, la semaine d'après, je me suis syndiquée, en me disant, c'est le moment de donner du poids et l'expérience là-dedans, il faut que ce soit visible. Moi c'est ça qui m'a fait dire : "c'est le moment, même si tu pars dans 3 semaines, on s'en fout. Juste syndique-toi pour donner du poids, parce que c'est les seuls qui se bougent le cul depuis la nuit des temps. Donc il faut donner du crédit à ça". Et comme j'ai jamais eu de problème d'un point de vue relationnel avec les directions, avec tous les cadres en général, au contraire on m'a toujours écoutée... c'était une raison de plus de dire : en plus je suis syndiquée, on va bien s'entendre et en plus je serai syndiquée CGT, donc c'était aussi pour appuyer et vraiment crédibiliser deux fois plus le syndicat. »
(Cassandra, novembre 2024, RSS et membre de la CE de l'US commerce)

Dès lors, la CGT installe sa présence à l'échelle du magasin en intervenant sur tous les aspects du quotidien des salarié·es de l'entreprise : salaires, conditions de travail, santé et sécurité... Au moment des Jeux olympiques, à l'été 2024, la section mène campagne pour un aménagement des horaires et des conditions de travail et pour une « prime JO ». Ayant appris que certaines parties du bâtiment qui abrite le magasin contenaient de l'amiante, les militant·es contraignent la direction du magasin, qui avait dissimulé cette situation, à engager des travaux de mise en sécurité. Clara rend bien compte de la légitimité acquise par la CGT dans le magasin :

« Moi quand je suis arrivée, personne ne parlait de syndicat. [...] Mais là maintenant, ils se rendent compte que dès qu'il y a un petit souci, "ah ! on va aller voir Théo, on va aller voir Cassandra, on va aller voir Clara, on va aller voir..." [...] Et puis en fait ils se rendent compte aussi, parce que du coup on avait un autre collègue de la CFDT qui lui, pour le coup, malheureusement, ne fait pas grand-chose. Et du coup, ils avaient un peu cette vision-là aussi du syndicat, genre ils ont des heures de délégation et ils n'en font rien. Là, ils voient

bien qu'en fait, même quand on n'est pas censés être là, on est quand même là pour la lutte, etc. Donc pour le coup, ils se rendent bien compte que ça peut faire bouger les choses. Et en fait, ils en parlent plus qu'avant. Moi, quand je suis arrivée, vraiment... Je pense que même le mot grève, ce n'était pas trop ça. [...] En fait, ils se tournent vraiment plutôt vers nous pour avoir des infos, des trucs comme ça. Donc, en fait... La plupart des gens n'ont pas une vision négative de la CGT. C'est assez rare d'entendre des gens qui disent "ah ils gueulent pour rien". Parce qu'au final, dans les conditions dans lesquelles on est, ils se rendent bien compte qu'on ne gueule pas pour rien. Et aussi parce qu'on fait le taf. [...] Pour le coup, je pense qu'ils se rendent vraiment compte que ce n'est pas un truc... "ouais ils se font des merguez le samedi après-midi quoi !" [rire] »

Son témoignage souligne à quel point l'action entamée par ces militant·es a permis de transformer l'image que les salarié·es pouvaient avoir du syndicalisme, en substituant aux représentations disqualifiantes celle d'une instance de recours capable de répondre aux préoccupations concrètes des collègues de travail.

Un syndicalisme intersectionnel et politique ? Articuler la lutte dans l'entreprise et en dehors

Si la CGT Decathlon a acquis une forte légitimité en investissant le terrain revendicatif propre à l'entreprise, ses militant·es sont par ailleurs très attaché·es au fait de développer un syndicalisme qu'ils et elles revendiquent explicitement comme « politique ». Comme le dit

Théo :

« Nous, en fait, on veut être un syndicat Charte d'Amiens, quoi. Mais Charte d'Amiens au sens de la double besogne. Et du coup, il y a, aller défendre les salariés et réclamer qu'on donne des masques quand il y a de la poussière, tu vois, *a minima*. Mais aussi, en fait, s'il faut appeler la grève générale pour faire barrage à l'extrême droite, on y va ! Je pense, le petit truc qui coule dans la section, dans les gens qui adhèrent ou quoi, c'est que... Il y en a qui ont une grosse formation politique, qui ont vraiment des idées très arrêtées. Il y en a, moins. Mais pour le coup, ils adhèrent parce qu'ils se retrouvent dans une vision politique du rapport au travail. [...] On n'est pas juste là pour réclamer des augmentations de salaire parce qu'en définitive, le problème, ça reste le patron qui nous donne un salaire. [...] Et puis, c'est un truc tout bête, mais c'est aussi des questions que nous posent les gens. Pour le coup, sur le terrain, en magasin, ils nous disent "Mais du coup, toi, tu penses quoi du NFP ? Du coup, tu vas faire quoi pour le vote ?" Et on trouve que ce serait hypocrite de pas répondre. »

À la différence des autres syndicats de l'entreprise, Théo assume ainsi de lancer des discussions politiques au travail :

« C'est une erreur que de penser que les gens pensent pas politique ou parlent pas politique, ou laissent la politique à l'entrée de Decat', quoi. Parfois, il y a des infos qui tombent pendant la pause. Genre, "attends, ils vont vraiment supprimer deux jours fériés là ?!" Et du coup, bah ça lance une discussion politique, ou en tout cas faut la lancer, faut rebondir dessus quoi. Et nous on s'interdit jamais de rebondir, ou de contredire. »

Si l'on balaye le compte Instagram de la section, on constatera ainsi une alternance de publications qui portent sur les problèmes internes à Decathlon avec d'autres qui portent sur des enjeux politiques plus larges, du génocide à Gaza à la mobilisation en faveur du « Nouveau front populaire », en passant par la préparation des grèves féministes du 8 mars. Entre les deux, les dossiers propres à la responsabilité sociale de Decathlon, mis en cause pour l'exploitation du travail des Ouïghours en Chine, pour le maintien (dissimulé) de ses activités en Russie ou en Israël. La première publication, faite en septembre 2023, pour présenter la section syndicale nouvellement créée, précise ainsi : « Nous pensons que Decathlon, étant donnée son importance majeure aux yeux des Français·es, doit jouer un rôle majeur dans les transformations du pays, sur le plan social, économique et politique ». En dépit d'un engagement anticapitaliste revendiqué de la part des animateur·ices de la section, ils et elles prennent en quelque sorte l'entreprise « citoyenne » à son propre jeu en rappelant à quel point son poids comme firme multinationale lui impose des obligations particulières. Ce message est répété dans le *post* du 21 janvier 2024 qui lance la campagne de la CGT pour les élections professionnelles : « Nous pensons qu'une entreprise qui pèse plus d'un milliard de bénéficiaires a des obligations envers ses salarié·es, ainsi qu'un rôle social majeur à jouer dans les transformations de la société. »

La section ne se contente pas de porter un discours sur ces thèmes politiques généraux mais veille de surcroît à les articuler à sa pratique syndicale quotidienne. À l'été 2024, la section a par exemple appelé à faire grève en solidarité avec Gaza (cf. annexe), modifiant en cours de route son appel à débrayer pour le faire correspondre au cadre légal. Alors que le premier appel s'apparentait à une grève de solidarité, le second ajoute l'idée « d'investir dans les salarié·es de l'entreprise plutôt qu'en Israël » pour relier la mobilisation à des revendications salariales adressées directement à l'employeur. Cet affichage politique revendiqué a suscité de nouvelles adhésions, dans le magasin et au-delà, de salarié·es qui se reconnaissent dans cette façon de faire du syndicalisme. Théo évoque le cas d'une salariée qui avait participé avec eux et elles au mouvement des retraites avant de quitter Decathlon, puis d'y revenir :

« Et au moment où elle est revenue, après que sa période d'essai est validée, elle a pris sa carte. Et elle, pour le coup, [...] elle est de confession juive et issue d'un quartier populaire. [...] Et elle disait, ça fait plaisir de voir une organisation syndicale combative sur la question de la Palestine, parce qu'on avait appelé à la grève sur cette question-là. Et du coup, ce n'est pas la question de la réforme des retraites ou tout ce qu'on avait avancé sur les questions du travail qui l'ont fait bouger, mais vraiment ce truc-là de dire, "ok, ce n'est pas juste des gens qui se bougent sur le travail, il y a aussi une vision politique derrière". »

Cette même salariée a, depuis, de nouveau quitté Decathlon, mais elle continue de payer sa cotisation à la section. Ces rapports intermittents au travail salarié sont assez courants dans les

secteurs du commerce et de la restauration, en raison aussi bien de la précarité de l'emploi que de la surreprésentation des étudiant·es salarié·es au sein de la main d'œuvre. « La plupart des gens continuent de payer leur cotise, même quand ils partent », précise cependant Théo. On pourrait à cet égard avancer l'hypothèse que ces salarié·es sont d'autant plus sensible à cette conception élargie du syndicalisme qu'ils ou elles ne s'identifient jamais suffisamment à leur emploi du moment pour investir le syndicalisme dans la logique classique, fréquente parmi les salarié·es stables, de la défense d'une identité professionnelle. Cela ne veut pas dire que ces jeunes syndiqué·es ne cherchent pas à donner du sens à leur travail, mais qu'ils ou elles font peut-être plus que d'autres la différence entre leur travail, au sens de l'activité qu'ils investissent subjectivement, et l'emploi dans le cadre duquel s'exerce cette activité.

On a évoqué aussi à quel point les discriminations homophobes et racistes avaient marqué l'expérience personnelle et professionnelle de salarié·es comme Théo et Naomie. Si ces enjeux de reconnaissance ou d'assignation identitaires sont d'autant plus prégnants pendant la jeunesse, marquée par l'incertitude statutaire et la construction de la personnalité, ils ne constituent pas pour autant de simples ajouts « sociétaux » au combat syndical. Bien au contraire, les revendications antiracistes et antisexistes sont pleinement intégrées à l'agenda syndical⁸⁵ dans la mesure où l'expérience des discriminations a façonné le rapport au travail de ces salarié·es. Outre les exemples cités plus haut, Naomie a évoqué ses premières rencontres infructueuses avec Decathlon. Avant d'être embauchée sur la recommandation d'une amie, elle avait à deux reprises déposé un CV directement et ressenti l'inconfort de ne pas correspondre à ce qu'elle supposait être l'image légitime de l'entreprise :

« J'arrive chez Decathlon, en vrai, de vrai, c'est tellement blanc que ça m'a impressionnée. J'ai déposé genre, à moitié... [...] en fait, je me sentais moins légitime [que dans d'autres enseignes] de déposer mon CV et d'insister. Donc, j'ai fait ça deux fois. Je me suis fait recalé deux fois. Ça m'a servi. »

De même, Clara, qui exerce depuis peu le mandat de représentant de proximité, a décidé de placer prioritairement son action sur le terrain de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles au travail. Elle souligne à quel point cet enjeu avait jusqu'alors été délaissé :

« Ça fait un mois, il y a eu un droit d'arrêt pour harcèlement sexiste et sexuel. Donc, on a fait toute cette enquête. [...] Moi, j'étais censée être en vacances, mais du coup, on avait des entretiens à faire avec des gens du rayon. Du coup, on vient sur ce temps-là, même des jours où on ne travaille pas, en fait on est censé être là, on a vraiment ce travail de fond.

⁸⁵ Un des tout premiers posts de la section, intitulé « Pourquoi faire grève le 13 octobre [2023] ? », répondait entre autres : « pour l'égalité », en soulevant le problème des « femmes sous-payées » ainsi que des « femmes et minorités de genre sous-représentées parmi les cadres » (5 oct. 2023).

[...] Et en fait, on a mis en place samedi pour la... il y avait une manifestation contre les violences sexistes et sexuelles. Et du coup, on a fait un questionnaire qu'on a fait tourner dans le magasin ce jour-là. Et donc là, on doit récupérer toute cette donnée-là qu'on a trouvée pour pouvoir essayer de faire un peu un plan d'action concernant le harcèlement sexiste et sexuel au travail

– *Et tout ce travail sur les VSS, c'est toi qui va le porter plus spécifiquement ou c'est un truc que vous avez décidé ensemble ?*

– Pour le coup, ça c'est un truc que vraiment je veux faire depuis assez longtemps parce que... On le porte un peu tous, mais c'est vrai que là, maintenant, j'ai le temps de le faire. C'est un projet que je voulais porter déjà un peu quand je me suis lancée avec ma carte CGT. C'est un truc que je voulais pas mal développer parce qu'en fait, on en entend beaucoup parler et il n'y a rien qui est fait dans le magasin. Vraiment, ça nous arrive à toutes. Et j'ai l'impression que pour eux, ça n'existe pas. [...] On avait déjà essayé pour le 8 mars de l'année dernière, mais ça n'avait pas donné grand-chose. Et là, je me suis dit, j'ai des heures de déléguée, je peux porter le projet. En plus, il y a un cas de harcèlement au travail. [...] Il y a un collègue qui a eu trois signalements de harcèlement sexiste sur lui, avec des gens qui ne se connaissaient pas du tout. Moi, quand je suis arrivée, on m'a dit "ne t'approche pas trop de lui, ne reste pas toute seule avec lui, il est bizarre". [...] Beaucoup de blagues sexistes, c'est récurrent. [...] Et les clients, c'est vraiment quotidien. C'est vraiment quasi deux ou trois fois par semaine, ça peut arriver.

– *Et les remarques sexistes quand tu dis à la récep' et tout ça, c'est inscrit dans le système hiérarchique ? C'est plutôt les responsables de rayon qui instaurent cette ambiance là ou c'est plus un truc...*

– Non, c'est plus un truc de rayon. Là, les responsables, alors quand je suis arrivée, c'était encore différent. Il y avait beaucoup de soirées magasin, etc. Donc là, avec l'alcool et tout, il y avait des responsables qui clairement... Moi, mon responsable, première soirée magasin, il m'a proposé que je le raccompagne chez lui. Mais là, maintenant, il y a moins de soirées. Donc ce genre de situation arrive un peu moins, mais ça va être des collègues. »

Si le syndicalisme pratiqué par ces jeunes militants est « intersectionnel » (Doumenc et Flécher, 2024), ce n'est donc pas au sens où cette étiquette politique se substituerait à celle du « syndicalisme de classe » mais bien dans la perspective de forger un nouveau « langage de classe », en réponse « à l'enfermement des classes populaires dans la représentation nationaliste, raciale et masculiniste que diffuse l'extrême droite » (Pénissat, 2023, p. 87). L'attention, dans la production des revendications comme dans le choix des mots pour les exprimer, à la diversité interne du salariat répond ainsi au souci de développer un syndicalisme qui tienne compte du fait que l'expérience des rapports de classe est vécue différemment par les individus, selon la position qu'ils ou elles occupent à l'intersection des différents rapports sociaux, particulièrement de genre et de race.

3. Faire sa place à la CGT

Si les jeunes salarié·es qui investissent la CGT Decathlon peuvent façonner ce syndicat à leur image, ils et elles s'inscrivent en même temps dans un cadre organisationnel plus large qui ne correspond pas nécessairement à leurs représentations de l'action syndicale. Cette remarque invite à réfléchir à la façon dont cette jeune section d'activistes réussit à trouver sa place dans l'univers militant de la CGT.

Trouver son chemin dans un dédale organisationnel

Faisant écho aux problématiques soulevées dans le chapitre 4, Théo commence par rappeler que son adhésion initiale n'a pas été si évidente. Il a trouvé le temps long entre le moment où il décide d'adhérer et celui où son adhésion est enregistrée :

« Ma première approche avec la CGT, c'était par le site, pendant le mouvement de la réforme des retraites. Il y a eu le premier truc de "putain, ok, tu passes le pas". Tu t'inscris sur le site, tu fais une demande d'adhésion et en fait, personne ne te répond pendant 1000 ans. [...] En fait, j'avais été d'abord sur le site de la fédé. Et j'avais déroulé, ils avaient leur site a changé depuis, mais ils avaient une espèce de menu déroulant où tu pouvais voir les différentes branches que couvrait la fédé. Et dans les articles de sport, tu avais Decathlon. Et en fait, quand tu cliquais... Il n'y avait rien. [...] Donc après, j'étais allé sur le site de la confédé et j'avais fait l'adhésion en ligne, mais aucune réponse pendant une, deux, trois semaines je pense, un truc comme ça. J'ai plus trop la temporalité en tête. Mais vraiment, ça m'a paru long. Putain... Si tu n'étais pas sûr de ton adhésion, tu peux vite abandonner finalement. »

Après avoir adhéré en ligne, faute d'être recontacté, c'est parce que nous le mettons en contact avec un militant de l'UD de Paris, qui le renvoie vers l'US commerce, que Théo rencontre enfin un interlocuteur. Ainsi, en dépit du premier contact rendu possible par le dispositif transitoire d'adhésion en ligne, la transformation de cette démarche d'engagement en une inscription syndicale effective dépend encore de la réactivité militante. Dans ce cas, la sollicitation de réseaux d'interconnaissance préalable a semblé nécessaire pour redoubler la démarche individuelle de Théo. Les relations interpersonnelles restent encore les circuits les plus sûrs de l'adhésion.

La socialisation militante préalable de Théo facilite son intégration rapide à l'US. Il a suivi plusieurs stages de formation proposés par l'US (niveau 1, niveau 2, « lire une fiche de paye »). On lui a proposé de rejoindre la commission exécutive de l'US lors de son dernier congrès, tenu au printemps 2024, ce qu'il a accepté. Dans la foulée, Théo s'est investi au sein du pôle formation de la CE. Il a notamment conçu une formation d'accueil pour les nouveaux et nouvelles adhérent·es, format que ne proposait pas l'US : « on va avoir des formations qui vont

surtout être orientées vers les mandatés, ce qui est bien, il faut former les mandatés, mais du coup, ça consolide le truc de : si tu veux être utile en étant à la CGT, c'est si tu as un mandat ».

Dans une entreprise où la CGT n'est pas représentative, le seul mandat de représentant de section syndicale, exercé par Théo pendant les premiers mois, n'offrait du reste qu'une poignée d'heures de délégation. La mise sur pied de cette formation, rendue possible par les affinités sociales et politiques entre les permanent·es de l'union syndicale et ces jeunes militant·es, permet ainsi à ces dernier·es de se convaincre qu'ils et elles peuvent imprimer leur marque sur les pratiques syndicales, au-delà de leur section d'entreprise. Elle a d'ailleurs été répliquée ensuite par l'US auprès d'autres publics. Théo a été rejoint à l'automne 2025 par la nouvelle RSS, Cassandre, à la CE de l'US commerce. L'engagement de celle-ci au-delà de l'entreprise peut être interprété dans le sillage de l'hypothèse soulevée plus haut : pour des salarié·es qui ne se projettent pas dans l'entreprise, élargir l'horizon syndical répond au souci de ne pas subordonner la syndicalisation à l'identité professionnelle. Pour Cassandre, qui est aussi comédienne, s'engager dans la CGT et pas seulement à la CGT Decathlon est aussi un moyen de conforter l'idée qu'elle n'est pas seulement vendeuse à Decathlon.

Théo travaille aussi sur la communication et la charte graphique de l'US, dont on a vu avec Instagram à quel point il y était attentif. S'il apprécie ces responsabilités nouvelles, son intégration rapide aux activités de l'US n'est pas sans inquiéter Théo, qui note un risque d'aspiration par l'appareil et se montre soucieux de « mettre ses limites » :

« C'est allé très vite. Parfois, je peux avoir eu le sentiment que c'était un peu trop. En fait, je pense que, justement, un profil comme le mien, ça reste quand même assez rare. C'est un secret pour personne. La CGT est quand même vieillissante, assez blanche. Pour les gens qui ont des mandats haut placés, je veux dire. Parce que dans la réalité des faits, c'est le contraire. Dans les professions les plus précaires, il y a énormément de racisées, et du coup, bah oui, tu te retrouves avec des gens qui sont syndiqués, mandatés, qui le sont aussi. Mais du coup... Je pense qu'il y a quand même une petite réaction de... Ce serait pas mal de l'envoyer sur un max de forma[tion]s, ce serait pas mal de lui proposer d'être dans la CE, etc., etc. Ce qui s'est passé. [...] On m'a proposé plein de trucs, notamment, assez récemment, c'était [une responsable de l'US] qui me demandait si je voulais pas être dans la CE de l'UD aussi. Genre, ouh la... On se calme quand même, d'accord ? J'ai déjà beaucoup de travail à faire à Decathlon. On est encore un tout petit syndicat à Decathlon. [...] Donc c'était un peu compliqué de trouver le juste le milieu. Et en même temps, j'avais envie d'être utile. »

Ce témoignage rappelle à quel point les néo-syndiqué·es, et plus particulièrement les jeunes salarié·es, dès lors qu'ils manifestent des dispositions particulières ou une appétence pour les responsabilités syndicales, peuvent être projeté·es dans des carrières syndicales fulgurantes

(Bérout et al., 2018), au risque d'un désengagement tout aussi rapide résultant d'un « burn-out militant » (Balazard et Cottin-Marx, 2025).

Des appuis extérieurs inégaux mais bienvenus

L'existence de l'US commerce à Paris constitue un précieux point d'appui pour les syndiqué·es en raison de la précarité de l'emploi et du tissu économique fragmenté qui caractérisent ce champ de syndicalisation (Giraud, 2024). On l'a dit, le *turn-over* est important à Decathlon, comme dans le reste du commerce. Naomie, qui a été un des piliers de la section à sa fondation, élue suppléante au CSE, a ainsi fait le choix de quitter l'entreprise à la fin 2024. Célestin, qui était du noyau gréviste initial, a fait de même pour se consacrer à l'enseignement. Dans ce contexte, l'US et ses permanent·es constituent un pôle de stabilité pour des collectifs militants fragiles, toujours exposés au risque de la disparition.

C'est d'ailleurs, dès l'origine, la communication engagée avec les permanents de l'Union des syndicats du commerce parisien qui a permis de transformer l'adhésion individuelle de Théo en un projet collectif, celui de constituer une section syndicale d'entreprise. Au départ, l'adhésion de Théo est une réaction individuelle à une mise en cause personnelle. Même s'il partageait avec ses collègues l'envie de prolonger l'action après le mouvement des retraites, c'est dans les échanges avec l'US que germe l'idée de constituer une section syndicale. À ce sujet, Naomie nous dit qu'elle « ne pensai[t] pas que c'était possible ». Le point de départ étant de ne pas rester un syndiqué isolé, Naomie et Éloi décident de rejoindre Théo pour créer le collectif qui permettra de faire reconnaître la section, tout en restant plus largement en lien avec leurs autres collègues non syndiqué·es. Pendant tout ce processus, ils et elle sont accompagné·es par l'US, qui organise rencontres et réunions pour s'assurer, d'abord, qu'il n'existe pas déjà une section syndicale CGT dans le périmètre de l'Ile-de-France, et pour repérer, ensuite, l'architecture des institutions représentatives du personnel, dans la perspective des élections professionnelles. C'est aussi l'US qui alerte les jeunes militant·es sur l'importance de ces élections, celles-ci devant leur permettre d'accéder à une visibilité et des moyens d'action supplémentaires. À ces différentes étapes, les permanents de l'US commerce jouent un rôle essentiel d'intermédiaires du droit en permettant aux jeunes militant·es de l'entreprise de découvrir progressivement quelles sont leurs marges de manœuvre dans l'espace réglé des relations professionnelles. Dans l'exemple de l'appel à la grève en solidarité avec Gaza cité plus haut, on voit en quoi ce souci de conformité au droit oriente leurs pratiques, sans pour autant restreindre leurs ambitions.

Les élections professionnelles pour le renouvellement du CSE, tenues en mars 2024, ont permis à la nouvelle section syndicale de se faire connaître sur le périmètre de l'Île-de-France. Même si la CGT ne réussit pas à atteindre le seuil des 10 % donnant accès à la représentativité, elle recueille une majorité absolue des suffrages du collège employé sur le magasin dont sont issues ses candidates, et obtient deux élus au CSE, un titulaire et une suppléante. Théo étant élu titulaire au CSE, c'est Cassandra qui, après avoir adhéré dans la foulée du drame d'octobre 2023, reprend le mandat de représentante de section syndicale. Après avoir adhéré à son tour, Clara est désignée représentante de proximité sur le magasin. Fait notable, elle a été élue à l'unanimité du CSE en dépit de la position ultra minoritaire de la CGT, signe là encore de la légitimité acquise par la jeune section. En octobre 2024, la section ouvre son local dans le magasin. Les militant·es y mettent en place une « bibliothèque autogérée » et organisent des permanences ouvertes à toutes deux fois par mois.

À toutes ces étapes, l'accompagnement fourni par l'US commerce est fortement valorisé par les militant·es, qui insistent en particulier sur l'importance de la formation juridique reçue par son intermédiaire. Clara, qui a suivi avec Cassandra, à l'automne 2025, une formation à la prise de mandat organisée par l'US, a apprécié le fait de rencontrer des salarié·es d'autres entreprises :

« On était, je pense, sept, et en fait il y avait moi, Cassandra et après c'était d'autres syndiqués CGT d'autres boîtes. Donc pour le coup c'était ultra intéressant de voir les différentes dynamiques qu'il pourrait y avoir. Et justement en fait ça m'a permis un peu de vouloir être plus impliquée directement avec la CGT. »

L'expertise acquise rapidement sur le terrain juridique a en effet permis à la CGT de se faire reconnaître comme un acteur incontournable. Théo précise : « je vais être un peu méchant, mais n'importe quelle personne de notre section est plus formée que n'importe quel élu de la CFTC ». Un permanent de l'US commerce de Paris, qui suit la section depuis ses débuts, souligne ainsi l'importance du travail syndical effectué :

« Théo et sa section, après, ils ont des expériences politiques, mais ils n'ont pas d'expérience syndicale salariale, peut-être étudiante, mais pas salariale. Donc la réalité, c'est qu'ils ne se rendent même pas compte de ce qu'ils réussissent à faire. Ils sont très frustrés dès que ça ne se passe pas... »

– *Donc, tu es obligé de les canaliser un peu ?*

– Pas de canaliser, mais de démontrer qu'ils ont fait un travail exceptionnel sur l'amiante. Ils étaient à la limite du renoncement, peut-être que temporaire, mais en tout cas une vraie frustration, parce qu'ils n'avaient aucune idée que ce qu'ils avaient fait, d'avoir fait voter une expertise, d'avoir réussi à assigner la direction, d'avoir obligé au fond la direction à faire le nécessaire, à se mettre en conformité. [...] Ils ont réussi à engrainer tout le CSE, ce

qui est un miracle. Et ils réussissent à faire voter des trucs inattendus. » (Julien, février 2025, permanent US commerce)

On voit ici en quoi l'accompagnement par les permanents de l'US peut aussi remplir une fonction de réassurance en mettant les réalisations de ces jeunes militant·es en perspective avec la difficulté du travail syndical dans le secteur du commerce. La préparation des élections professionnelles aura aussi permis à la nouvelle section de profiter d'un accompagnement militant dépassant la seule US commerce, puisque des militant·es de l'UD de Paris ont aidé leurs camarades de Decathlon à faire la tournée des magasins :

« Ils étaient venus faire le tour des magasins avec nous, tracter, parler avec les salariés. Et pour le coup, c'était cool. Alors déjà, parce que quand on regarde les votes par magasin, les magasins où ils sont passés, c'est les autres magasins où on a eu quelques petites voix, plus qu'ailleurs. [...] Mais j'ai quand même eu le sentiment qu'à partir du moment où ça commençait un peu à rouler tranquille pour nous, on nous a un peu laissé tomber, quoi. » (Théo, oct. 2025)

La présence d'un soutien extérieur de la CGT s'est manifestée à d'autres occasions, comme lors du rassemblement intersyndical de décembre 2024 pour les salaires. Animé par l'imaginaire de la solidarité de classe, Théo regrette toutefois que seul·es les plus militant·es se soient mobilisé·es à leurs côtés :

« Les seules fois où on a vraiment eu des camarades qui sont venus nous soutenir sur des piquets, déjà en général, c'était des gens qui étaient membres de la CE. [...] Il n'y a pas cette connexion qu'on aimerait, vraiment interprofessionnelle, où tu as conscience qu'il y a une grève à ce moment-là, tu y vas, tu vas aider si tu es là. Ça, par contre, on l'a eu au moment du décès de l'intérimaire. »

Les stickers et les drapeaux plutôt que les chasubles : modes d'appartenance à la CGT

La capacité d'influence acquise par cette petite section CGT tient au fait que ses animateur·ices ont d'emblée cherché à préserver un mode de fonctionnement collectif éprouvé pendant le mouvement des retraites. En dépit du rôle central incontestable que remplit Théo dans l'activité syndicale, celui-ci rejette toute forme de personnalisation. Il nous explique par exemple renvoyer régulièrement ses interlocuteurs de la direction vers Cassandra quand ces derniers le sollicitent pour recueillir l'avis de la CGT :

« Moi, par exemple, j'ai un gros problème, c'est que, vu que je suis le seul qui siège au CSE, et que la plupart des dirlos ne font pas la différence entre les syndicats et le CSE, en fait, il y a des dirlos qui viennent me voir moi pour avoir la position du syndicat. Et c'est une vraie bataille pour leur faire comprendre que la personne qui porte la voix du syndicat, c'est Cassandra. »

Ce fonctionnement collectif repose en premier lieu sur les trois mandaté·es. Théo souligne la différence des personnalités qui forment ce trio et qui leur permet d'avoir la confiance de leurs collègues :

« Les trois mandatés qu'on a pour l'instant, c'est quand même trois profils assez différents. Entre Cassandra et moi, il y a quand même un gouffre sur pas mal de trucs, ne serait-ce que juste par l'ancienneté. Il y a des trucs où elle va mieux comprendre certaines logiques, d'où est-ce qu'elles viennent, alors que moi je ne vais plus être sur : "C'est juste n'importe quoi !" Enfin, je vais juste m'offusquer parce que ça n'a pas de sens. [...] Je vais être plus sanguin que Cassandra, parfois, je pense. Ou plus... parfois aussi plus politique, plus idéologisé, dans le discours que je vais tenir. Alors que Cassandra, elle aime bien prendre Decat' à son propre jeu. Et justement, avec tout le background qu'elle a sur Decat', du coup, c'est marrant parce que, elle va souvent retourner les cadres [...]. Et Clara, c'est marrant parce que... J'ai pas l'impression qu'on la prenne au sérieux, ce qui est une grave erreur. Les dirlos se méfient pas, alors qu'elle a beaucoup l'oreille des collègues, parce que justement aussi, elle est soit moins sanguine [que moi] ou moins ancienne que Cassandra. Et du coup, tous les nouveaux CDD ou les petits étudiants qui viennent de débarquer vont plus facilement aller lui parler à elle. »

Mais au-delà des mandaté·es, ce sont plus largement les syndiqué·es qui sont invité·es à s'approprier le syndicat. C'est dans cette optique qu'a été organisée la formation d'accueil destinée tou·tes les syndiqué·es. Alors que la section regroupe aujourd'hui une dizaine de membres, Théo se félicite du fait que la communication organisée par le biais du groupe WhatsApp permette à tou·tes les syndiqué·es de s'approprier l'organisation :

« Il y a des jours où je suis pas en magasin, enfin je suis sur un autre magasin, mais je reçois un petit message de "hé j'ai eu untel !" et en plus c'est même pas à moi directement et ça c'est trop cool, il envoie directement sur le groupe de la section, "eh il y a untel qui est venu me voir, il a tel problème et tout", ce qui fait que déjà, tout le monde est au courant et tout le monde peut un peu aider s'il ou elle a la réponse. »

La légitimité de l'action syndicale provient dès lors de l'attention à entretenir une multitude de liens avec les collègues, de refuser que la CGT se résume à ses mandaté·es, le souci explicite étant que le collectif syndical ne se dissocie pas du collectif de travail. Cet accent mis sur l'importance du collectif ne conduit pas pour autant à nier l'importance du travail des mandaté·es. C'est notamment ce que rappelle Clara qui, dès son adhésion à la CGT, nourrissait le désir de contribuer plus activement au travail syndical. Ce n'est cependant qu'après avoir pu endosser le mandat de RP qu'elle reconnaît avoir pu disposer du temps nécessaire :

« Avec le mandat, c'est vrai que ça permet d'avoir... En fait, j'ai 7 heures de délégation par mois. Et Théo peut m'en donner aussi. [...] Et c'est vrai que ça permet d'être plus impliqué dans le magasin, plus impliqué avec le syndicat aussi. [...] C'est vrai que quand on est syndiqué, on veut faire des choses, on veut faire bouger les choses, etc., mais par exemple, sur le magasin, on n'a pas le temps pour le faire. Donc forcément, on a un peu l'impression de servir à rien, entre guillemets, à part pour les luttes un peu plus globales, magasins, grèves, etc. [...] Parce que, un, forcément, quand on n'a pas de mandat, en fait,

là, je me suis rendu compte qu'il y a plein de choses qu'on ne sait pas, qui sont... Enfin, il y a un travail de fond. En fait, on ne s'en rend pas compte avant d'avoir un mandat. Là, juste en un mois, je me suis dit "Ah ouais, ok" ».

Pour autant, comme le souligne Clara, le souci du collectif qui sous-tend l'existence de la section apparaît comme un atout essentiel pour créer un climat favorable au syndicalisme sur le magasin :

« En termes de collectif, ça va plutôt être se mettre en grève, aller faire des... Ou même, ça va être planter des petites graines dans la tête des gens, de se dire, tu vois, ça, c'est possible de le faire. Si tu n'aimes pas ce genre de truc, cette condition de travail-là, si tu n'aimes pas l'ambiance dans laquelle tu travailles, etc., il y a des solutions et on peut le faire. Il y a vraiment un truc collectif par rapport à ça. [...] Et un soutien entre nous aussi, vraiment qui est très dans le collectif, qui n'a pas du tout disparu depuis la manif des retraites en fait. Ça a vraiment soudé un groupe, en plus dans à peu près tous les rayons. »

L'engagement syndical, parce qu'il se perpétue à travers le développement de sociabilités militantes spécifiques, peut parfois conduire à ce que ces sociabilités deviennent excluantes de celles ou ceux qui n'en maîtrisent pas les codes, ce qui pose problème pour l'intégration des nouvelles et nouveaux venu·es (cf. chapitre 2). Ici, le fait que la section, portée par des salarié·es socialement assez proches de leurs collègues (bien que politiquement distinct·es), se développe sur un terrain « vierge » de toute culture CGT préalable, lui permet de se développer à l'image de ses fondateur·ices et dans un rapport plus organique au collectif de travail. Si la vie syndicale repose bien sur des formes de sociabilité spécifiques, les réunions se faisant le plus souvent autour d'un verre ou chez l'une ou l'autre, les animateur·ices de la section rejettent cependant tout surinvestissement identitaire dans la CGT. Leur rapport au syndicat est instrumental avant d'être identitaire. Clara, tout en disant qu'elle « allai[t] prendre sa carte un jour ou l'autre », a ainsi adhéré dans une logique analogue à celle de Théo, puisqu'elle s'est syndiquée à la suite d'un problème personnel, pour forcer la décision de sa hiérarchie qui tardait à valider sa demande à changer sa base horaire. Elle rappelle que le collectif né du mouvement des retraites était attaché à son indépendance.

Reprenant l'argument déjà entendu auprès de Théo, elle défend la création de la section syndicale d'entreprise pour des raisons pratiques : le droit syndical donne à la fois plus de libertés et de capacités d'action pour militer sur son lieu de travail. Cette façon d'« être CGT » se distingue fortement des formes d'affichage ostentatoire de l'appartenance syndicale ou des efforts parfois fournis par les syndicalistes pour se distinguer de leurs concurrent·es. À l'inverse, ces jeunes militant·es maintiennent une certaine distance vis-à-vis de la CGT, qui s'exprime par

exemple dans le refus de porter une chasuble, ou encore de proposer systématiquement l'adhésion.

À l'approche de la grève du 3 juin 2023, Éloi disait même ne pas être sûr de vouloir porter un autocollant CGT, tandis que Théo expliquait que les sigles n'ont d'intérêt que lorsqu'on peut les aligner ensemble pour démontrer l'unité intersyndicale. Cette méfiance à l'égard d'un univers militant autoréférentiel, courant le risque de se replier sur lui-même, est visible aussi dans la fonctionnalité donnée au compte Instagram de la section qui, dans un premier temps, était surtout suivi par d'autres sections CGT :

« Au début, c'était un petit peu chiant parce que concrètement, c'était que des sections CGT. Et en vrai, c'est relou, tu vois. En fait, super, merci du soutien, les camarades, mais si je vous parle de RR et de RSC, vous allez rien comprendre. C'est cool de donner de la force, mais ce n'est pas à vous qu'on s'adresse, quoi. Donc au début, c'était un peu frustrant. »

Difficile, au moment de l'enquête, de savoir si cette forme de distance est appelée à durer car profondément ancrée dans les dispositions acquises par ces militant·es antérieurement à leur engagement cégétiste, ou si elle s'estompera au fil de l'avancée dans la carrière syndicale. Toujours est-il qu'elle illustre bien les décalages qui peuvent exister entre néo-syndiqué·es et militant·es établi·es. On le voit en particulier dans le récit que nous livre Théo de sa rencontre avec d'autres représentant·es CGT, à la fois dans le groupe Decathlon – la CGT est représentative dans la branche logistique et dans un périmètre régional du *retail* éloigné de Paris – et la fédération du commerce. Au sujet de ces derniers, il nous dit : « je sens que ce n'est pas la même CGT quoi. Pareil, déjà on n'est pas sur la même génération. On est sur des gens qui sont mandatés depuis une éternité, qui... qui auraient été très bien à la CFDT, pour le dire rapidement. » Ses reproches combinent le sentiment d'un décalage générationnel (un « daron », dit Théo à propos de l'élue CGT d'un magasin du sud de la France qu'il a croisé dans un tribunal) et l'appréciation d'une démarche syndicale trop ancrée dans le « dialogue social » et pas suffisamment dans la grève.

Théo évoque notamment ses regrets de ne pas avoir eu de répondant du côté de la logistique pour organiser un débrayage commun aux différentes filiales du groupe au moment des négociations salariales. Ces décalages politiques et générationnels sont redoublés d'une sensibilité différenciée aux questions de genre. Théo évoque les blagues sexistes sur « la petite jupe » d'une élue CFDT échangées entre représentants de la CGT lors d'une négociation, témoignant de l'entre-soi masculin qui règne par endroits. Il fait le récit de la grève menée à l'occasion des NAO et de la façon dont des permanents de la fédération du commerce ont fait

intrusion dans le conflit, avec des façons d'intervenir mettant l'accent sur l'auto-affirmation, la concurrence avec les autres syndicats, l'affichage identitaire de la CGT en se distinguant avec les chasubles, en imposant une prise de parole, bref des enjeux identitaires qui renvoient à l'univers autoréférentiel du syndicat. Ce que rejettent les jeunes militant·es de la section qui ont mis l'accent sur le travail unitaire, l'appartenance au collectif de travail par-delà les étiquettes syndicales, la convivialité entre collègues, le souci de présenter une « bonne image » qui permette de s'adresser aux collègues autant qu'aux clients...

Si les rapports avec l'US sont meilleurs, l'intégration aux activités de l'union les a conduits à des constats analogues. Outre des désaccords de sensibilité politique entre son penchant plus « mouvementiste » et ce qu'il considère être un travers « institutionnel » de la CGT, désaccords qui se sont notamment exprimés au sujet du mouvement du 10 septembre 2025, Théo évoque à d'autres reprises des interactions désagréables avec des syndicalistes venu·es d'autres entreprises lors de ses activités de formateur, là encore sur des questions relatives au racisme ou au sexisme – non pas dans le fait qu'il ait été la cible de remarques racistes, mais dans la réticence d'autres militant·es à considérer la lutte sur ces terrains comme relevant des fondamentaux de l'action syndicale. Il fait le constat, à travers ces rencontres, de l'hétérogénéité de la CGT, du décalage entre « leur » CGT, telle qu'ils et elles l'idéalisent, telle qu'ils et elles la font vivre aussi dans leur milieu professionnel, et la CGT qu'ils et elles découvrent à travers les autres bases qui coexistent dans l'US.

Alors que les jeunes salarié·es de ce magasin Decathlon parisien, rencontré·es dans le feu du mouvement des retraites, ont investi la CGT de façon très politique, à l'image des « activistes », la création d'une section syndicale d'entreprise a progressivement conduit le petit noyau des mandaté·es à développer une pratique militante qui les rapproche davantage de la figure des « généralistes » (cf. chapitre 3). Tout en développant un syndicalisme qui reste un pied au dedans, un pied en dehors de l'entreprise, l'engagement de ces jeunes salarié·es dans les mandats syndicaux n'en contribue pas moins, paradoxalement, à les intégrer davantage à l'entreprise, en jouant comme un facteur de stabilisation professionnelle. Théo, qui avait dans le passé fait une première demande infructueuse de passage aux 35h, a depuis réussi à obtenir son statut de salarié à temps plein. C'est l'intensité de son engagement syndical qui l'a conduit à faire une nouvelle demande : « Je faisais des semaines à 38, 40 heures mais avec un salaire de 25, tu vois. » Il considère que son engagement syndical, conforté par ce changement de statut

d'emploi, a contribué à le réancrer socialement, à la fois dans son travail et dans le militantisme, à un moment où il s'interrogeait sur son avenir :

« La réforme des retraites, puis la section, puis le mandat, tout ça, c'est arrivé à un moment où je commençais à prendre un peu mes distances du milieu militant parce que je n'arrivais plus à m'y retrouver. J'avais l'impression de ne fréquenter que des petits bourgeois, enfin de n'être plus dans le concret et d'être que dans l'idéologique. Et enfin, je voulais me barrer. [...] Et le fait est que je suis encore là, parce que justement, j'ai retrouvé un peu une attache et un truc concret »

La logique est inverse du côté de Clara, mais le résultat est le même. Après être passée de 19 à 25h de travail hebdomadaires, elle a fini par solliciter le passage à temps plein pour des raisons financières : ayant quitté le domicile parental, elle avait besoin d'argent pour s'installer avec son compagnon. Bien qu'elle considère toujours ne pas vouloir rester à Decathlon, son engagement syndical lui a permis de redonner du sens à son travail : « le syndicat, le mandat aussi me permet de tenir, en fait, pour le coup, vraiment de me dire, là, je suis utile, [...] en vrai c'est hyper gratifiant. »



COMMUNIQUÉ



Paris, le 04/06/2024

La manifestation parisienne de ce samedi 1er juin a été particulièrement imposante, malgré la pluie et les pressions à l'encontre de celles et ceux qui lèvent la voix pour la cause palestinienne. La CGT Decathlon - IDF est fière d'avoir participé à une manifestation aussi digne, aussi juste et aussi nécessaire au regard des circonstances.

En effet, notre organisation syndicale avait appelé à la grève et au rassemblement ce samedi, car nous estimons qu'il est du devoir des organisations syndicales d'alerter celles et ceux qui travaillent sur ce que fait le patronnat des richesses que nous produisons.

Oui, nous avons fait grève. Nous étions encore trop peu, mais nous avons fait grève. Nous l'avons fait car il est insupportable que Decathlon maintienne ses 10 magasins sur un territoire contrôlé par des criminels de guerre, coupables d'un génocide, le tout en méprisant ici les revendications des salarié·es sur leurs conditions de travail et la répartition des richesses. Nous l'avons dit et nous le redisons : comme le veut le mouvement de l'Histoire, la CGT se dressera toujours du côté des peuples colonisés et persécutés pour leur appartenance ethnique. Car dans le fond, en grattant bien, il y a toujours un patron pour se remplir les poches sur le dos des morts.

Dans le mouvement qui est le nôtre, la CGT Decathlon - IDF n'est pas la seule à prendre les devants de l'action syndicale dans le but de stopper la catastrophe. Les luttes syndicales et associatives ont permis d'annuler la venue d'entreprises d'armement israéliennes au salon Eurosatory 2024. A l'Assemblée Nationale, la CGT des collaborateur·ices parlementaires demande la rupture du contrat de téléphonie avec le groupe Bouygues, qui a laissé s'exprimer sur ses chaînes de télévision Benjamin Netanyahu - un homme quand même recherché par la justice internationale pour crime contre l'humanité !

Hier soir s'est tenue à la Bourse du Travail de Paris une assemblée générale pour organiser la suite de la mobilisation, et notamment sur le plan syndical. Nous saluons les personnes qui y ont participé et qui ont applaudi notre modeste action dans une salle comble et déterminée. C'est cette unité d'action qui doit maintenant se retrouver dans toutes les entreprises qui préfèrent soutenir un génocide, plutôt que d'écouter les nombreuses revendications de leurs salarié·es.

**Par conséquent, nous rejoignons l'appel à aller manifester devant le siège du Comité des Jeux Olympiques, jeudi 6 juin à 17 heures (Métro 12 Front Populaire).
Nous appelons également à se rendre à la manifestation parisienne du samedi 8 juin au départ de la Bastille à 15h.**

Ce n'est que le début. Nous n'obtiendrons des avancées que par la lutte.

**La section Syndicale CGT Decathlon Île-de-France
Union Syndicale CGT Commerces et Services Paris**

Bibliographie générale

Agrikoliansky, É., Aldrin, Ph., & Lévêque, S. (2025), « “Encore de gauche... malgré tout” », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 26.

Alfandari, F. (2023), « Transmettre un syndicalisme politique. La CGT dans un hôpital psychiatrique public », *La nouvelle revue du travail*, 22 (1), p. 115-130.

Alfandari, F. (2024), « L'enjeu du travail, une condition de la redynamisation syndicale ? La CGT dans un hôpital psychiatrique public face au défi de son renouvellement », *Travail et Emploi*, 172 (1), p. 55-77.

Alfandari, F., & Berthonneau, C. (2018), « Dans la marmite syndicale : tombé·e·s dedans petit·e·s ? », dans O. Fillieule et al. (dir.), *Changer le monde, changer sa vie*, Arles, Actes Sud, p. 137-162.

Antoine, V. I., & Yon, K. (2020), « “Pourquoi pas nous ?” Récit d’une grève passée sous les radars. Entretien avec Antoine, salarié McDonald’s », *Mouvements* [en ligne], 8 septembre 2020.

Balazard, H., & Cottin-Marx, S. (2025), *Burn-out militant : Comment s’engager sans se cramer*, Paris, Payot.

Berthonneau, C. (2017), *Les unions locales de la CGT à l’épreuve du salariat précaire : adhésion, engagement, politisation* (Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université, LEST).

Berthonneau, C. (2020), « La “grande gueule” et “l’assistante sociale” : dispositions et capital militants de déléguées syndicales en milieu populaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 235, p. 64-79.

Berthonneau, C. (2022), « Un syndicalisme bridé. Expériences ordinaires de délégué·es dans des mondes du travail précaires », *Sociologie du travail*, 64 (4).

Béroud, S. (2009), « Organiser les inorganisés. Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, 85 (1), p. 127-146.

Béroud, S. (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l’aide à domicile », *Travail, genre et sociétés*, 30 (2), p. 111-128.

Béroud, S. (2017), *Pour une sociologie politique du syndicalisme : structures, pratiques et représentations*, Mémoire d’habilitation à diriger des recherches, 342 p.

- Béroud, S., Yon, K.** (2013), « Réforme de la représentativité, pouvoir syndical & répression : Quelques éléments de réflexion », *Agone*, 50, p. 159–173.
- Béroud, S., & Péliisse, J.** (2023), « Travail, négociations, conflits : quelles recompositions ? », *Les Mondes du Travail*, 30, p. 3-169.
- Béroud, S., Bressol, É., Péliisse, J., & Pigenet, M.** (dir.) (2019), *La CGT (1975-1995) : un syndicalisme à l'épreuve des crises*, Nancy, Éditions de l'Arbre bleu.
- Béroud, S., Chartier, F., Dupuy, C., Kahmann, M., & Yon, K.** (2018), *Jeunes et mouvement syndical : trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles*, Rapport pour l'IRES/CGT.
- Béroud, S., Doumenc, S.** (2025), « France: a Shift in Organisational Structures within the CGT ? New Union Strategies for Precarious and Dissociated Workers” dans Vandaele, Kurt, Luna Fabris, Bianca. *When Trade Unions Learn to Innovate : Case Study Evidence from across Europe*, Brussels, ETUI, 2025, p. 49-65
- Biaggi, C.** (2020), « Comment former les adhérents “isolés” ? Ressorts et limites des processus de socialisation militante dans une union locale de la CGT », dans Y. Gassier & B. Giraud (dir.), *Le travail syndical en actes : faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 99-122.
- Blavier, P., Haute, T., & Pénissat, É.** (2020), « Du vote professionnel à la grève : les inégalités de participation en entreprise », *Revue française de science politique*, 70 (3-4), p. 443-467.
- Buscatto, M.** (2009), « Syndicaliste en entreprise. Une activité si « masculine »... », dans O. Fillieule & p. Roux (dir.), *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 75-91.
- Collectif d'enquête sur les Gilets jaunes.** (2019), « Enquêter in situ par questionnaire sur une mobilisation : une étude sur les Gilets jaunes », *Revue française de science politique*, 69 (5-6), p. 869-892.
- Contamin, J.-G., & Delacroix, R.** (2009), « Les transformations des formes d'engagement au prisme du local : l'exemple de la CGT du Nord », *Politix*, 85 (1), p. 81-104.
- Crunel, B.** (2020), « Le monde “refait” des machinistes. Image ouvrière et infrapolitique dans une institution culturelle dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 235 (5), p. 80-97.

Dalla Pria, Y., & Leroux, N. (2018), « “La vie en bleu”. La construction de l’engagement organisationnel des cadres d’une enseigne de la grande distribution d’articles de sport », *Sciences sociales et sport*, 11, p. 33-66.

DARES. (2017), « De l’adhérent au responsable syndical. Quelles évolutions dans l’engagement des salariés syndiqués ? », URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/de-l-adherent-au-responsable-syndical>

DARES. (2019), « Les représentants du personnel dans l’entreprise : des salariés comme les autres ? », URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-representants-du-personnel-dans-l-entreprise>

DARES. (2025a), « Les grèves en 2023 », URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-greves-en-2023>

DARES. (2025b), « Les instances de représentation du personnel en 2023 », URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-instances-de-representation-du-personnel-en-2023>

DARES. (2025c), « Les représentants du personnel : quels profils pour quelles fonctions ? », URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-representants-du-personnel-quels-profils-pour-quelles-fonctions>

Delaval, G., Puissant, E., & Saïdoune, S. (2023), « Contournement du traitement des violences académiques : l’exemple des “dispositifs RPS” », *Mouvements*, 113 (1), p. 141-153.

Denord, F. (2016), *Le néo-libéralisme à la française : histoire d’une idéologie politique*, Marseille, Agone.

Doumenc, S., Flécher, C. (2024), « Approches intersectionnelles des discriminations et conflictualités au travail », *Politix*, 148 (4), p. 7-20.

Durand, M. (2024), « “Au-delà de nos fonctions” : l’accompagnement socio-éducatif des petites mains de l’Éducation nationale sur un territoire paupérisé », *La Revue de l’IRES*, 114, p. 35-61.

Duriez, B., & Sawicki, F. (2003), « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix*, 63 (3), p. 17-51.

Ethuin, N., & Yon, K. (dir.) (2014), *La Fabrique du sens syndical*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant.

- Fillieule, O.** (2001), « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel : Post-scriptum », *Revue française de science politique*, 51 (1), p. 199-215.
- Gallot, F., Delage, P.**, entretien réalisé par **Petitjean, C.** (2024), « Travail reproductif, grève féministe et anticapitalisme », *Mouvements*, 117(2), p. 99-113.
- Gallot, F.** (2024), *Mobilisées ! Une histoire féministe des contestations populaires*, Paris, Le Seuil.
- Gaxie, D.** (1977), « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 27 (1), p. 123-154.
- Geay, B.** (1997), *Le syndicalisme enseignant*, Paris, La Découverte.
- Gervais, J., Lemercier, C., & Pelletier, W.** (2021), *La valeur du service public*, Paris, La Découverte.
- Giraud, B., Yon, K.** (2023), « Face au mur néolibéral, repenser les stratégies syndicales », dans K. Yon (dir.). *Le syndicalisme est politique. Questions stratégiques pour un renouveau syndical*, Paris, La Dispute, p. 41-74.
- Giraud, B., Signoretto, C. (dir.)** (2023), *Un compromis salarial en crise. Que reste-t-il à négocier dans les entreprises ?*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant.
- Giraud, B.** (2024), *Réapprendre à faire grève*, Paris, PUF.
- Giraud, B., & Pélisse, J.** (2024), *Le dialogue social sous contrôle*, Paris, PUF.
- Giraud, B.** (2025), *De l'organisation des luttes à la participation aux institutions : une sociologie politique des pratiques de la représentation syndicale*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches.
- Guillaume, C., & Pochic, S.** (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, 85 (1), p. 31-56.
- Guillaume, C.** (2018), *Syndiquées : Défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Hochschild, A.** (2017), *Le prix des sentiments : Au cœur du travail émotionnel*, Paris, Éditions La Découverte.
- Kssis, N.** (2014), *La FSGT, du sport rouge au sport populaire*, Montreuil, La Ville brûle.

Le Mazier, J. (2017), « Les formations à la prise de parole en public : un indicateur du façonnage organisationnel dans deux syndicats étudiants », *Agora débats/jeunesses*, 77 (3), p. 41-55.

Llobet, A. (2014), « Syndicats et professeurs dans l'enseignement secondaire : quand les sociabilités participent à la régulation du groupe professionnel », *Terrains & travaux*, 25(2), p. 95-112.

Mischi, J. (2014), *Le communisme désarmé. Le PCF et les classes populaires depuis les années 1970*, Marseille, Agone.

Mischi, J. (2016), *Le bourg et l'atelier : sociologie du combat syndical*, Marseille, Agone.

Montant, G. (2008), *Un certain regard... : un demi-siècle d'histoire des enseignants à la CGT*, Paris, Institut CGT d'Histoire sociale.

Moro, A. (2019), « Un métier syndical au féminin ? », *Sociologie du travail*, 61 (3), p. 481-494.

Nakano, K., Rey, F., Tighanimine, M. (2024), « Semer... et récolter ? » *Le développement syndical à la CFDT*, rapport pour l'Agence d'Objectifs de l'IRES, CFDT.

Navarre, M. (2015), *Devenir élue : genre et carrière politique*, Rennes, Presses universitaires de Rennes (Res publica).

Nizzoli, C. (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du "bas de l'échelle" : Marseille et Bologne*, Paris, Presses universitaires de France.

Pénissat, É. (2023), *Classe*, Paris, Anamosa.

Pereira, I. (2014), « Syndicalismes de lutte et mouvements de précaires dans le secteur de la culture », *L'Homme & la Société*, 191 (1), p. 43-58.

Pernot, J.-M. (2022), *Le syndicalisme d'après : ce qui ne peut plus durer*, Bordeaux, Éditions du Détour.

Piotet, F. (dir.) (2009), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, Presses universitaires de France.

Pigenet, M. (2019), « Culture(s) cégétiste(s) », dans M. Dreyfus & M. Pigenet (dir.), *La CGT en question(s)*, Dijon, Éditions universitaires de Dijon, p. 129-143.

Quijoux, M., & Yon, K. (2024), « Servir l'entreprise pour mieux défendre les salarié·es ? Les formes plurielles du syndicalisme d'entreprise dans une multinationale d'articles de sport », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 252, p. 48-69.

Quijoux, M., & Yon, K. (2025), *Gilets bleus. Les faux-semblants de l'autonomie au travail à Decathlon*, Paris, Raisons d'Agir.

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* [en ligne], 26.

Siblot, Y. (2009), « Le dispositif institutionnel de socialisation : les formations de “premier niveau” », dans F. Piotet (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, Presses universitaires de France, p. 267-293.

Siblot, Y. (2006), « “Je suis la secrétaire de la famille !” : La prise en charge féminine des tâches administratives entre subordination et ressource », *Genèses*, 64, p. 46–66.

Simonpoli, N. (2021), « Les petites mains du syndicalisme : le rôle des employées administratives dans la mise en œuvre du travail syndical », *Politix*.

Tartakowsky, D. (2024), *Les syndicats en leurs murs : Bourses du travail, maisons du peuple, maisons de syndicats*, Editions Champ Vallon.

Trousset, G. (2016), « L'action syndicale à l'épreuve de l'espace aéroportuaire », *La nouvelle revue du travail*, 9.

Turner, T., Ryan, L., & O'Sullivan, M. (2020), « Does union membership matter ? Political participation, attachment to democracy and generational change », *European Journal of Industrial Relations*, 26 (3), p. 279-295.

Irving V., Yon K. (2020), « “Pourquoi pas nous ?” Récit d'une grève passée sous les radars. Entretien avec Antoine, salarié de McDonalds », URL : <https://mouvements.info/pourquoi-pas-nous-recit-dune-greve-passee-sous-les-radars/>

Winiarski, L. (2023), *À contresens dans la CGT ? Le déploiement entravé des comités CGT de privés d'emploi et précaires à l'échelle locale et confédérale* (Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2).

Yon, K. (2023), *Le syndicalisme est politique. Questions stratégiques pour un renouveau syndical*, Paris, La Dispute.

Yon, K. (2024), « Les résistances syndicales au community organizing : Entre rejet de la professionnalisation et déni du travail militant reproductif », *Sociétés contemporaines*, 133 (1), p. 125-156.

Yon, K., Rouxel, P., Quijoux, M., Allal, A., Ben Youssef, M. S., Bory, A., Cissokho, S., & Gourgues, G. (2025), *Decathlon ou les tactiques de la vertu : sociologie politique d'une entreprise citoyenne*, Paris, Presses de Sciences Po.

Liste des auteurs et des autrices

Carlotta Benvegno - Maîtresse de conférences en sociologie, Université d'Evry Paris-Saclay, Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail.

Sophie Bérout - Professeure de science politique, Université Lyon 2, Laboratoire Triangle.

Anaïs Bonanno – Chercheuse postdoctorante en science politique, Université Lyon 2, Laboratoire Triangle.

Saphia Doumenc - Maîtresse de conférences en sociologie, Université de Montpellier Paul-Valéry, Laboratoire d'études interdisciplinaires sur le réel et les imaginaires sociaux.

Claire Flécher - Maîtresse de conférences en sociologie, Université Lyon 2, Centre Max Weber.

Agathe Foudi - Doctorante en science politique, Université de Lille, Centre d'études et de recherches administratives, politiques et sociales.

Willy Gibard - Chercheur postdoctorant en science politique, Université Lyon 2, Laboratoire Triangle.

Julien Louis - Maître de conférences en science politique, Université Lyon 2, Laboratoire Triangle.

Guillaume Mercoeur - Doctorant en sociologie, École des hautes études en sciences sociales, Centre Maurice Halbwachs.

Rémy Ponge - Maître de conférences en sociologie, Université Aix-Marseille, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail.

Maxime Quijoux - Chargé de recherche en sociologie, CNRS, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique.

Pierre Rouxel - Maître de conférences en science politique, Université Rennes 2, Laboratoire Arènes.

Karel Yon - Chargé de recherche en sociologie, CNRS, Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie et de la Société.