Syndicat CFTC
La Vie à Défendre

ARGUMENTS
BUREAU D'ÉTUDES DE LA CFTC

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

Marie Benedetto-Meyer & Laurent Willemez

Les organisations syndicales et les réseaux sociaux
Militants, activités et organisations aux prises avec les outils numériques

Marie Benedetto-Meyer
Laurent Willemez

Maquette : Joël Couturier

Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
45, rue de la Procession
CS 82348
75739 Paris Cedex 15
Tél. : 01 73 30 49 00
www.cftc.fr

Toute reproduction, même partielle,
est interdite sauf mention de l'origine.
© CFTC

Avril 2021 ISBN 978-2-917686-31-7

« Cette collection, conçue pour les acteurs de terrain, syndicalistes ou non, propose des analyses et réflexions sur les grands défis économiques et sociaux d'aujourd'hui. S'inspirant des principes sociaux chrétiens, cette série d'ouvrages esquisse les contours d'une société où l'homme aurait prééminence sur la logique économique. »

Étude réalisée pour la Confédération CFTC dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).

Avant-propos

Facebook, Twitter, Linkedin… il y a 15 ans, aucun de ces réseaux n'existait. Ces mots nous étaient étrangers. Certains voyaient en ces anglicismes des modes passagères, des usages de « jeunes ». Pourtant ces réseaux sociaux (et d'autres) ont littéralement transformé nos vies. Nos rapports humains, amoureux, familiaux ont été bousculés. Ils ont également impacté nos vies professionnelles, nos rapports au travail, la circulation de l'information.

Beaucoup d'entre nous sont arrivés sur les réseaux sociaux par curiosité, pour échanger, pour voir les photos d'un proche vivant à l'étranger, d'autres encore pour se divertir et échanger de bons mots ou de l'information.

Aujourd'hui, ils sont devenus tout à la fois médias, plateformes d'entre-aide, réseaux d'amis (Facebook) ou de connaissances professionnelles (LinkedIn), outils de dialogue (Messenger, WhatsApp). D'aucuns accusent même Twitter ou Facebook de faire et défaire les élections avec leurs algorithmes ou leur potentielle censure.

Le chemin fut long, mais surtout parcouru rapidement.

Twitter était un entre soi de geek anonymes, les premiers élus qui s'y rendaient étaient parfois taxés de populisme, il est devenu une vitrine dont tous les politiques, toutes les institutions, tous les journalistes se servent. Pour beaucoup d'entre eux, le réseau social à l'oiseau bleu complète le sacrosaint fil AFP (quand il ne s'y substitue pas). D'abord dans les rédactions où, par souci d'intéresser l'auditeur et de faire de l'audience, le sommaire est souvent dicté par les # (mots-clés) et trends (sujets les plus tweetés). Ensuite, pour les journalistes souvent pris par des contraintes de temps, Twitter permet un lien direct. Plus besoin d'appeler un attaché de presse et de faire une demande d'interview, on peut reprendre un tweet telle une citation !

Mais ce lien direct est aussi rendu possible entre les confédérations et leurs bases. C'est notamment vrai pour Facebook qui est largement plébiscité par nos militants.

Alors évidemment, les syndicats et la CFTC sont rentrés de plain-pied dans l'aventure des réseaux sociaux.

Cette étude, en comparant les confédérations mais aussi les échelles (fédérations, syndicats) et les objectifs, permet de faire une photographie utile du panorama des syndicats sur les réseaux sociaux. Développement, recrutement, promotion du discours officiel, campagnes électorales ciblées, tous ont ces enjeux en ligne de mire.

Si les avantages sont nombreux, il y a aussi des difficultés, des écueils qui empêchent les confédérations et leurs syndicats d'y rayonner davantage.

Twitter et Facebook fonctionnent grâce à des calculs, ces fameux algorithmes qui favorisent les « effets boule neige ». Avec un peu plus de coordination, de concertation, cet « effet » peut devenir un cercle vertueux.

C'est pour créer un écosystème favorable à la mise en place de ce type de cercles vertueux qu'une cellule web a été créée au sein de la Confédération.

Le principe : fédérer les énergies d'un attaché de presse, d'un community manager (animateur des réseaux) et d'un webmaster. En effet, lorsque la CFTC publie un « post » avec un article issu de son site internet, plus il est vu, liké, retweeté, partagé, plus il est visible par le plus grand nombre.

Si chaque compte, de chaque syndicat CFTC, ou (rêvons plus grand) de chaque adhérent (140.000) venait à interagir avec ce post confédéral, celui-ci se retrouverait vu par le plus grand nombre. Une telle exposition attire la curiosité médiatique et se concrétise par des invitations sur les plateaux radio ou télé. Et les propos qui y sont tenus, peuvent le lendemain être repris dans la presse écrite. Cette promotion soudaine devient ensuite une fierté pour nos militants qui peuvent partager des extraits sur les réseaux sociaux et donc devenir des ambassadeurs en véhiculant le discours auprès des leurs.

Ainsi, chaque adhérent, militant, sympathisant peut agir en quelques clics pour « booster » l'exposition de notre syndicat et permettre le cercle vertueux décrit plus haut.

Twitter appelle ces interactions le « taux d'engagement ». Le terme se prête plutôt bien au syndicalistes que nous sommes, non ? Montrons donc notre « engagement » sur les réseaux.

À la lecture de cette étude, les plus réticents seront sûrement convaincus que ce qui semblait n'être qu'un enjeu cosmétique il y a peu, est devenu primordial dans le rayonnement, le développement de la CFTC et pour peser davantage dans le débat public.

À titre personnel je me suis d'ailleurs appliqué cette nouvelle discipline en me créant un compte twitter lors de ma prise de fonction à la présidence

de la CFTC. Au-delà de la nécessaire visibilité sur les réseaux, ce compte me permet également d'échanger avec vous, d'entendre les remontées du terrain et ainsi de rester « connecté » avec les militants qui ont accès directement aux positionnements et argumentaires de la CFTC.

Alors j'espère bientôt pouvoir vous compter parmi les membres de nos groupes sur Facebook, de nos abonnés sur LinkedIn ou followers sur Twitter.

Cyril Chabanier,
Président de la CFTC

Sommaire

Introduction **13**
Problématique et question de recherche 15
Méthodes de recherche 15

Première partie : Les enjeux du numérique pour le syndicalisme, état de la littérature **19**
1.1 Syndicalisme et réseaux sociaux 21
1.2 Un éclairage par l'analyse comparative 24
1.2.1 Les réseaux sociaux numériques (RSN) en entreprise : faire entendre la « voix du client » 26
1.2.2 Mobilisation de l'internet par les partis politiques et les mouvements sociaux 29

Deuxième partie : Le paysage des réseaux sociaux dans les confédérations **35**
2.1 Des positions nationales engagées vers le numérique 37
2.1.1 Des positions officielles qui affirment des stratégies fortes autour du numérique dans toutes les organisations syndicales 38
2.1.2 Les RSN comme outils de recrutement 38
2.1.3 « Centre de ressources » et « outil de mutualisation » 40

2.2 La présence sur les RSN : un premier état des lieux 41
2.3 Thèmes émergents autour des pratiques et stratégies numériques dans les cinq confédérations 44
2.3.1 Communiquer sur les RSN, quel travail ? 45
a. Des profils variés 45
b. Une légitimité relativement fragile 46
c. Un savoir-faire de militant, de communicant et de connaisseur des réseaux sociaux : l'exemple de Facebook 49
2.3.2 Les stratégies numériques des organisations 50
a. À quoi servent les réseaux sociaux ? 51
b. Coordonner, organiser, homogénéiser : le fonctionnement des confédérations à l'épreuve du numérique 56

Troisième partie. Pratiques et stratégies numériques à l'échelle locale : du syndicat d'entreprise à la fédération 65
3.1 Hétérogénité des militants et des pratiques 68
3.1.1 Des militants en quête de réalisations concrètes et de visibilité 68
a. Une activité militante comme une autre ? 68
b. Mise en visibilité ou logique de carrière ? Les motivations de l'usage des outils numériques 72
3.1.2 Choisir les outils de communication et leur gestion : des initiatives hétérogènes 75
a. Sites, mails et messagerie : des outils de diffusion de l'information ? 75
b. Les réseaux sociaux et le web participatif 78
3.2 Les relations avec les confédérations, vues à l'échelon local 81
3.2.1 Des relations complexes entre national et local 81
a. Des entités centrales perçues comme « éloignées du terrain » . 81
b. L'importance de connaître et relayer les positions nationales . . . 82
3.2.2 Articuler sans homogénéiser 83
a. Diffuser des modèles pour harmoniser 84
b. L'attachement au maintien de la variété des opinions et des expressions 85
3.3 Ce que le numérique change dans l'activité syndicale locale 86
3.3.1 Développement, visibilité et vote 86
3.3.2 « Prendre la température » et favoriser le débat 91
3.3.3 Mobiliser 93
3.3.4 Réaliser un travail d'organisation 96

Conclusion générale **101**

Bibliographie **107**

Introduction

Les réseaux sociaux numériques (RSN) font aujourd'hui partie de notre quotidien. Selon le Crédoc, 60 % de la population française y ont participé en 2019. Cette proportion est quasiment inchangée depuis deux ans[1]. Les moins de 40 ans y sont toujours plus présents (83 % des 25-39) même si les tranches d'âge supérieures augmentent leur taux de participation progressivement (61 % des 40-59 ans, 35 % des 60-69 ans, 19 % des plus de 70 ans).

L'utilisation d'internet sur mobile, l'articulation aux messageries, la récente apparition des *« stories »* facilitent et diversifient les modes d'usage de ces réseaux. L'inscription des RSN dans notre quotidien prend plusieurs formes : on y retrouve d'anciennes connaissances, on y crée de nouveaux liens, on s'y entraide. Mais on y débat aussi parfois et certains en ont fait une source d'information sur l'actualité[2]. Les RSN ne sont donc pas ou plus seulement une affaire de relations interindividuelles. La présence des entreprises et de leurs marques y est ancienne, les pages formées autour de communautés déjà instituées ou émergentes (les habitants d'une ville, les membres d'une association…) y sont très populaires.

La vie politique et syndicale n'échappe évidemment pas aux RSN. Les campagnes électorales s'y déploient, éveillant dans le même temps le sentiment d'une démocratisation dans l'accès aux informations et débats, mais également le risque de voir s'y développer les *fakes news*, ou les effets des « bulles de

(1) Source : Baromètre annuel du numérique, enquête annuelle réalisée pour l'Arcep, le conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies ainsi que pour la mission « société numérique ».
(2) 23 % des 12-17 ans affirment que les RSN sont le média qui permet le mieux de suivre l'actualité (contre 7 % pour les 25-39 ans).

filtre »[3]. Certaines révolutions (notamment les printemps arabes) et certaines mobilisations (les gilets jaunes en particulier) sont redevables enfin aux RSN d'avoir permis tant la diffusion de leurs messages et des revendications que des moyens pratiques d'agir.

Dans ce paysage, quelles places ont les syndicats français ? Apparus sur le web il y a une dizaine ou une quinzaine d'années, on peut dire qu'ils se sont mis, en ordre dispersé, au numérique, d'abord en créant des sites internet, ensuite en investissant les réseaux sociaux numériques, principalement Facebook, Twitter et WhatsApp[4]. Aujourd'hui en 2020, les sites internet des grandes confédérations sont des espaces bien référencés, bénéficiant d'une grande visibilité, souvent très complets, mis à jour régulièrement tant dans leur forme que dans les sujets proposés et dans les fonctionnalités offertes aux adhérents comme aux simples visiteurs. En revanche, pour qui regarde les réseaux sociaux numériques apparaît encore une grande profusion et une certaine diversité de pages ou de groupes. Au niveau national et confédéral, les grands syndicats ont fait preuve d'une volonté réelle, comme dans leurs autres domaines d'activité, de créer du lien et des opportunités de dialogue avec leur base. Mais, faute parfois de moyens ou de temps pour élaborer une vision stratégique des RSN, ils l'ont fait de manière souvent désordonnée ou confuse. À qui s'adresse les pages des syndicats ? Aux militants ? Aux adhérents ? À tous les internautes curieux de mieux les connaître ? Les RSN doivent-ils constituer un espace d'échange, de débats, ou bien permettre la diffusion des messages confédéraux ? Peuvent-ils servir à rassembler, homogénéiser des actions locales ?

Ainsi, les syndicats français ont incontestablement pris le tournant du numérique, mais un état des lieux de leurs pratiques, ainsi que des initiatives émergentes, des efforts, des opportunités et des difficultés qu'elles comportent, restait à réaliser. C'est dans ce cadre qu'en 2019, la CFTC a lancé, dans le cadre de sa convention avec l'IRES, un appel à projet concernant la façon dont les organisations syndicales se saisissaient des réseaux sociaux numériques, autour des difficultés dans les usages syndicaux de ces outils, mais aussi des enjeux et des risques qui s'y rattachent. Nous avons répondu à cet appel en proposant une triple démarche, de retour sur la littérature scientifique concernant ces questions, d'analyse des usages au niveau confédéral et de coups de projecteurs sur des expériences à tous les niveaux, géographiques et professionnels, des organisations syndicales. À cette enquête par entretiens se sont ajoutées une

(3) Terme proposé par Pariser (2011) pour désigner le fait que, sur les réseaux sociaux, les algorithmes trient et hiérarchisent l'information de manière à orienter l'internaute vers des contenus proches de ceux qui l'intéressent déjà. Ce phénomène est condamné car il empêcherait les internautes de voir d'autres opinions que celles qu'il partage déjà.

(4) Nous associons ici WhatsApp à un réseau social même s'il s'agit d'une application de messagerie en raison des usages qui en sont faits et qui sont poches, nous le verrons, de celui d'un RSN.

fréquentation des réseaux sociaux des syndicats et une analyse quantitative de ceux-ci.

Problématique et question de recherche

Notre questionnement prend appui d'une part sur la sociologie du numérique, et d'autre part sur la sociologie du syndicalisme. En reprenant les principaux résultats de ces deux domaines, nous avons voulu comprendre deux éléments différents.

Tout d'abord, il est clair que les outils numériques viennent transformer l'activité syndicale et poser de nouvelles questions, en particulier autour de cette nouvelle expertise, nécessitant des nouvelles compétences professionnelles et de nouveaux savoir-faire. Plus encore, un certain nombre de caractéristiques propres aux outils numériques viennent sinon remettre en cause du moins fragiliser l'équilibre organisationnel que connaît le syndicalisme français. Il s'agit donc de réfléchir à ce que change le numérique pour le syndicalisme français, en termes de pratiques, de militants et d'organisation proprement dite.

Mais poser ces questions ne conduit pas nécessairement à partir du principe que le numérique transforme les syndicats du tout au tout. Bien au contraire, un détour par la littérature scientifique nous permettra de relativiser en partie cette vision d'outils révolutionnant les pratiques antérieures, qu'on aime parfois leur prêter. Ce que nous voulons montrer, c'est aussi que l'analyse de l'activité numérique du syndicalisme permet de réfléchir d'une manière plus large à ce que « faire du syndicalisme » veut dire. C'est un enjeu scientifique assez fort car les travaux sociologiques sur les syndicats ne sont pas toujours particulièrement attentifs aux aspects organisationnels et pratiques du syndicalisme. Étudier la place du numérique oblige ainsi à aller voir concrètement dans ces domaines, à diversifier les niveaux d'analyse et à poser des questions qui ne sont pas toujours mises en avant, à l'instar, par exemple, de la place de la communication dans les confédérations, du lien entre local et national, ou encore de l'activité des militants sur le terrain.

Méthodes de recherche

Notre recherche a été principalement fondée sur des entretiens qualitatifs. Nous avons réalisé au total 18 entretiens entre septembre 2019 et juillet 2020. Ces entretiens ont duré entre 1h30 et 2h. Nous avons commencé par rencontrer les personnes en charge de la communication digitale des cinq confédérations syndicales traditionnelles implantées dans le secteur privé : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO. Nous avons laissé de côté SUD-Solidaires et l'UNSA dont les adhérents appartiennent plutôt au secteur public. Ces entretiens ont été réalisés pour la plupart en face-à-face, sur leur lieu de travail.

Une deuxième étape de la recherche a consisté à faire des entretiens avec un certain nombre de syndicalistes de terrain qui se sont spécialisés dans l'activité numérique, que ce soit dans les instances locales (unions régionales ou départementales) ou les syndicats d'entreprise. Nous avons rencontré douze syndicalistes. L'échantillonnage n'a évidemment rien de représentatif, puisque nous avons obtenu les contacts par l'intermédiaire de nos interlocuteurs de la CFTC – qui était donc notre commanditaire –, mais aussi par d'autres voies, y compris par des sollicitations directes sur les réseaux sociaux lorsque cela nous semblait pertinent. C'est ce qui explique logiquement la sur-représentation de syndicalistes CFTC[5].

La réalisation de cette enquête a rencontré un certain nombre de difficultés liées à l'activité particulière de ces derniers mois. En premier lieu, les mobilisations contre la réforme des retraites de décembre 2019 et janvier 2020, puis le confinement et le déconfinement relatif entre mars et juin 2020. Les entretiens ont donc été réalisés durant ces périodes à distance, en visio-conférence ou par téléphone. Ces conditions n'invalident pas les conclusions des analyses, mais logiquement, elles transforment la relation enquêteurs-enquêtés et ont limité l'accès à certaines informations (observations de l'environnement de travail, des outils utilisés...). Les entretiens ont suivi une trame en deux grandes parties : la première avait pour objectif de connaître les trajectoires professionnelles et syndicales des interviewés, et la seconde consistait à leur faire décrire les différentes activités menées en termes de RSN et leur histoire, et à les conduire à expliquer les enjeux, les potentialités et les difficultés qu'apportait leur présence sur les RSN.

À cette enquête par entretiens se sont ajoutées des méthodes spécifiques à l'analyse des activités numériques. Pendant toute la période de recherche, nous avons réalisé des observations régulières des réseaux sociaux des grandes organisations ainsi que ceux portés par les interviewés, en particulier leurs comptes Twitter et les pages ou groupes Facebook qu'ils gèrent. Sans parler d'ethnographie du web, qui réclame une analyse systématique et outillée (Barats (ed.) 2016), nous avons néanmoins observé un certain nombre de phénomènes, qui ont dans un premier temps permis de réaliser une recherche exploratoire, de forger notre guide d'entretien, puis, par la suite, de compléter notre recueil de données.

Enfin, en complément de ces recherches qualitatives, nous avons travaillé avec deux élèves ingénieurs de l'Université de Technologie de Troyes[6] qui, dans

(5) Tous les entretiens ont été retranscrits intégralement. Conformément aux pratiques professionnelles des chercheurs en sciences sociales, nous avons promis l'anonymat aux personnes interviewées. C'est pourquoi on trouvera, à la suite des extraits d'entretiens, le prénom transformé de chaque personne interrogée, ainsi que sa place dans l'organisation syndicale : SE (syndicat d'entreprise), UD (union départementale), UR (union régionale), fédération, confédération.

(6) Nous en profitons pour remercier ici chaleureusement Jérémie Marotte et Fanny Azavant pour leur travail.

le cadre de leur formation en branche « ingénierie des systèmes d'information », ont construit un certain nombre d'indicateurs permettant de quantifier l'activité syndicale confédérale sur Facebook entre octobre 2019 et février 2020. Après un travail d'extraction des données (devenu extrêmement difficile pour Facebook depuis quelques années) et la création d'un algorithme spécifique, ils ont récolté des données sur les posts publiés sur la page Facebook officielle de chacune des cinq organisations, ainsi que les réactions à ces posts, qu'il s'agisse des *likes*, des commentaires ou des partages. Ces données sont logiquement extrêmement sensibles à l'actualité, dans la mesure où les mois étudiés ont été très riches en événements syndicaux (réforme des retraites, congrès syndicaux avec renouvellement des instances…). Ces événements ont évidemment conduit à l'augmentation du trafic et à la transformation du contenu des posts et de leurs réactions. C'est pourquoi nous invitons à la prudence dans la généralisation des données, même si nous avons tenté d'éviter ces biais en comparant les semaines et les organisations. Nous avons ensuite analysé avec ces élèves ingénieurs les données ainsi récoltées et proposé des indicateurs d'activité sur les RSN.

À partir de l'ensemble de ces données, il s'agit donc de documenter, dans le cadre d'une bibliographie en langue française qui est encore de faible taille, les usages syndicaux des RSN, en étudiant de manière concrète les pratiques syndicales aux différents niveaux d'organisation. Il ne s'agit évidemment pas de faire œuvre d'exhaustivité, car il faudrait multiplier les entretiens pour être en mesure de proposer des conclusions fortes sur ces questions. Étudier les réseaux « par en haut » (au niveau des confédérations) mais aussi au plus près du « terrain » (celui des syndicats d'entreprise) nous permet ainsi de proposer un certain nombre d'hypothèses concernant la manière dont ceux-ci s'intègrent dans les problématiques des syndicats français, qu'il s'agisse des logiques organisationnelles qui s'y jouent ou du « travail militant » (Nicourd (ed.), 2009) spécifique à internet qui est réalisé.

Pour ce faire, notre rapport est construit en trois temps. Dans la première partie, nous revenons sur une partie de la littérature scientifique ayant analysé les usages syndicaux des RSN, mais aussi les usages entrepreneuriaux et politiques, de manière à proposer des éléments de comparaison. Dans la seconde partie du rapport, nous étudions la manière dont les confédérations, et plus largement leurs community managers ou leurs responsables de la communication, promeuvent leur organisation sur les RSN. Enfin, dans une troisième partie, nous présentons un certain nombre de cas, très divers, d'usage des RSN à des niveaux locaux d'organisation des syndicats. Regrouper ces cas en grandes questions nous permet de poser un certain nombre d'hypothèses.

PREMIÈRE PARTIE :
LES ENJEUX DU NUMÉRIQUE POUR LE SYNDICALISME, ÉTAT DE LA LITTÉRATURE

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

Pour comprendre les enjeux de la présence syndicale sur les réseaux, commençons par regarder ce qu'en dit la littérature scientifique, principalement en sociologie, notamment anglo-saxonne. Celle-ci nous renseigne non seulement sur la manière dont les organisations syndicales ont utilisé, depuis une quinzaine d'années, les outils numériques, mais également sur les questions de recherche qui se posent autour de cet objet. Le sujet prolonge et renouvelle en effet d'une part la sociologie française du numérique et des réseaux sociaux (qui a peu étudié les actions des syndicats « traditionnels ») et la sociologie des relations professionnelles et des mobilisations qui, d'une certaine manière, et particulièrement en France là encore, a peu mis au centre de son analyse la question du numérique et des RSN. Un détour par l'analyse de la manière dont les RSN ont transformé la relation client-entreprise d'une part, et la communication des partis politiques d'autre part, permet de compléter ce tour d'horizon en apportant un éclairage comparatif avec d'autres sphères où les RSN jouent un rôle très important.

1.1 Syndicalisme et réseaux sociaux

Dès le début des années 2000, un certain nombre de chercheurs américains et britanniques commencent à réfléchir sur les effets d'internet dans les organisations syndicales. Charles Greer indique ainsi en 2002 qu'il faut noter dès la fin des années 1990 un essor rapide des sites web dans les syndicats américains : en 1997, 70 % des syndicats nationaux américains étaient pourvus d'un site web, et internet faisait l'objet d'un enthousiasme quant à son potentiel

de transformation et de renouvellement du syndicalisme aux États-Unis (Greer, 2002), et pour l'ensemble des « promesses » qu'il constituait pour les syndicats (Diamond et Freeman, 2002). D'autres chercheurs indiquent ainsi que dans un numéro publié en 1999, le journal de l'AFL-CIO, le grand syndicat américain (affiliant de nombreux syndicats nationaux) titrait un article : « Campagne d'organisation virtuelle » pour décrire la manière dont les responsables syndicaux pouvaient utiliser internet pour mieux atteindre et mobiliser leurs adhérents (Fiorito, Jarley et Delaney, 2000).

Inscrits dans une analyse de « l'innovation syndicale », une partie des travaux scientifiques sur ces questions, déjà nombreux au tournant du siècle, sont surtout normatifs en voyant les « technologies de l'information et de la communication » (terme largement utilisé à l'époque) comme une promesse d'avenir, et ils sont assez prophétiques sur le potentiel transformateur de celles-ci. En France, il faut attendre 2007 et les travaux de Françoise Pierson pour que les premières recherches aient lieu. Celle-ci fait une enquête sur le site intranet d'une confédération, destiné aux militants exerçant des responsabilités (Pierson, 2007). La généralisation de l'usage d'internet et l'arrivée des réseaux sociaux a bien évidemment multiplié les travaux, mais principalement pour les États-Unis et la Grande-Bretagne. Les travaux sont très peu nombreux pour la France, à l'exception d'un rapport commandé par la CFDT en 2014 (Brussadelli et Caveng, 2014). C'est pourquoi la revue de littérature est principalement fondée sur des travaux de recherche publiés hors de la France[7]. Cela nous donnera néanmoins un certain nombre de pistes.

Une grande partie de ces recherches insiste donc sur les opportunités que permet ou devrait permettre l'usage d'internet et des RSN pour les organisations syndicales. Le principal apport de ces outils concerne, dans les travaux, la dimension interne des organisations. En premier lieu, ils autoriseraient un partage plus rapide et plus complet de l'information, avec un « discours syndical » qui serait plus et mieux « partagé » (« *distributed* » en anglais) entre les responsables syndicaux et les adhérents, au niveau local comme au niveau national (Hodder et Houghton, 2015). Ils contribueraient à plus d'horizontalité et à plus de démocratie interne. Ainsi, les caractéristiques du numérique (notamment sa rapidité, son accessibilité et sa capacité à produire de nouveaux lieux de discussion et d'échange) pourraient aussi constituer, selon des chercheurs américains, une solution à la lutte contre ce qui mine à leurs yeux le syndicalisme aux États-Unis : la bureaucratisation, l'existence de routines organisationnelles et l'absence de changements dans le leadership (Greene, Hogan et Grieco, 2003).

(7) Un des éléments d'explication tient aussi au fait que la sociologie française s'est emparée tardivement et de manière assez marginale des questions du numérique, faisant de cet objet un sujet « à part » au lieu de l'intégrer dans les recherches en sociologie du travail, des relations professionnelles ou des mobilisations (Dagiral, Martin, 2017).

Ce discours est extrêmement situé, les critiques de la bureaucratie et du professionnalisme syndicaux étant particulièrement fortes aux États-Unis. Par ailleurs, il faut remarquer que tout en présentant ce discours prophétique, ces mêmes chercheurs montrent souvent que jusqu'ici les outils numériques n'ont pas contribué à cette démocratisation et à cette « horizontalisation ». En ce qui concerne le cas français, les choses sont différentes sur ce plan : Pierson montre bien les enjeux de l'usage des outils numériques dans les organisations syndicales. Dans le cadre d'une « culture » syndicale fondée sur une structuration « fédéraliste » et décentralisée, mais aussi sur des logiques de débat et d'informalité, un usage croissant d'internet, et en particulier des RSN, est susceptible de conduire au développement de « collectifs réticulaires », contribuant à un risque d'éclatement organisationnel. Dans le même temps, elle montre aussi que malgré l'absence de dispositifs numériques véritablement participatifs au niveau des confédérations, internet produit incontestablement des formes d'ouverture et plus d'entraide au niveau local. Au final, et comme nous le montrerons, il faut donc étudier les usages des outils numériques à tous les niveaux de l'organisation, d'abord dans une perspective organisationnelle (Pierson, 2013), ensuite en gardant à l'esprit la nécessité de tenir compte des spécificités et de la culture des syndicats, qui s'avèrent déterminantes.

Face à ces potentialités du web et des réseaux sociaux, la réalité observée par les chercheurs est souvent différente. Le plus souvent, et ce quels que soient les pays où les enquêtes ont été réalisées, les grandes organisations s'efforcent de contrôler au mieux le contenu de ce qui est posté. Comme l'écrit Bia Carneiro, celles-ci promeuvent « *un modèle unique de communication en ligne, qui empêche l'opportunité d'un dialogue plus horizontal* » (Carneiro, 2018). Il faut cependant noter que la plupart de ces recherches ne concernent qu'un niveau confédéral ou national, et que nous n'avons trouvé que très peu d'enquêtes concernant des niveaux locaux, ceux des syndicats d'entreprise en particulier (à l'exception des travaux sur la grande enseigne américaine de distribution Walmart). De fait, il est sans doute logique qu'au niveau national ou confédéral le travail principal soit celui d'homogénéiser les représentations et les discours des organisations, dans une logique « *top-down* » ; à l'inverse, on peut en effet se demander si ce n'est pas le niveau de l'entreprise (*workplace* en anglais) qui pourrait être le plus transformé par les RSN (Panagiotopoulos et Barnett, 2015).

Toujours en suivant la littérature anglo-saxonne, internet pourrait avoir un deuxième effet de démocratisation, qui serait de permettre de s'adresser à des publics nouveaux, susceptibles d'être plus attirés par le numérique que par d'autres modes d'action. Aux États-Unis ou au Royaume-Uni, c'est notamment la question des minorités ethno-raciales, faiblement représentées dans les organisations, qui est posée. D'autres travaux reviennent aussi sur la présence des femmes et sur les potentiels effets de genre liés aux RSN. Ainsi, une recherche sur un syndicat

enseignant en Australie montre que les adhérentes femmes, habituellement moins présentes que les hommes dans l'activité syndicale, le sont autant que les hommes lorsqu'il s'agit d'intervenir dans les réseaux sociaux, en particulier sur Facebook, et même qu'elles y interviennent plus souvent. Ainsi, on peut penser que, au moins au niveau des adhérents, l'usage des RSN favorise une plus grande présence des femmes (Thornthwaite, Balnave et Barnes, 2018). Mais la question se pose surtout au niveau d'un public habituellement peu touché par le syndicalisme : les jeunes salariés, les plus éloignés du syndicalisme du fait de leur âge et de leur précarité (Béroud et al., 2019). Dans la mesure où on considère que les RSN constituent une forme d'action particulièrement prisée par les jeunes, on peut se demander si le développement de ces outils ne pourrait pas conduire au renouvellement du syndicalisme dans cette population ; c'est en tout cas ce pari d'un renouvellement que font, selon de nombreux auteurs, les organisations syndicales. Dans les faits, il reste cependant difficile de dire si cette stratégie de présence sur les RSN permet véritablement de toucher le public visé durablement et susciter des adhésions.

Il semble en être autrement en ce qui concerne la place des RSN dans les mobilisations syndicales, et non plus dans l'activité quotidienne des organisations. Sur ce plan, de nombreux travaux montrent l'intérêt d'internet et des RSN. Un certain nombre de recherches insistent sur les usages importants de Facebook et de Twitter, principalement, lors des mobilisations. Des travaux sur des mobilisations précises mettent par exemple en avant le rôle des *hashtags* dans la popularisation d'un mouvement (Hodder et Houghton, 2015). Plus largement, les outils numériques permettent la constitution de réseaux informels (même quand celui-ci est en lien avec un syndicat institutionnalisé) contribuant à élargir considérablement la mobilisation, en réunissant virtuellement des travailleurs éloignés par la distance mais aussi pris dans un management anti-syndical. Les outils numériques semblent même en mesure de créer des formes nouvelles d'identité collective par les témoignages d'expériences et le rapprochement entre des situations d'injustice (ce qui crée des sentiments de proximité et d'appartenance collective). C'est par exemple le cas aux États-Unis de la grande grève de Walmart en Californie en 2012-2013 (Wood, 2015) ou encore du mouvement « Fight for 15$ » (Pasquier et Wood, 2018). Mais ces travaux montrent aussi que cette mobilisation par les RSN s'accompagne des autres formes classiques d'action collective ; plutôt que de se substituer à elles, les formes d'action numériques viennent en complément.

1.2 Un éclairage par l'analyse comparative

Pour mieux comprendre ce qui se joue autour des réseaux sociaux et dans quelle mesure ils bouleversent les relations individuelles, les organisations et les

institutions, commençons par rappeler quelques enseignements généraux, qui débordent du seul cas des organisations syndicales, en nous intéressant aux travaux sur les usages des réseaux sociaux dans la sphère personnelle et professionnelle.

Les réseaux sociaux numériques sont avant tout des lieux d'expression : ils permettent la circulation d'informations et la prise de parole de ceux qui jusqu'alors avaient peu voix au chapitre, ceux qui ne sont pas légitimes, ceux qui ne sont pas organisés, ceux dont le collectif n'est pas institutionnalisé. En cela, les RSN bouleversent les relations de pouvoir. Deux idées majeures sont au fondement de cette relative « reprise de pouvoir » par des groupes informels : d'une part internet semble rompre la distinction entre « sachants » et « non sachants », entre experts et profanes (Beauvisage et al., 2014), permettant de miser sur la « sagesse des foules » (Surowiecki, 2008) ou l'« intelligence collective » plus que sur l'expertise. D'autre part, internet permet une sociabilité d'un nouveau genre qui permet des formes nouvelles de mobilisations et d'actions. Sur le premier point, on ne peut que reconnaître qu'internet a réduit les barrières à l'entrée et le coût d'investissement dans la « sphère publique électronique » (di Maggio, 2001) : de *Bondyblog* à *Wikipedia* en passant par *La fourchette*, tout le monde peut ou semble pouvoir faire du journalisme, devenir critique gastronomique et même participer à une encyclopédie.

Les recherches en sciences sociales nuancent néanmoins cette vision d'une horizontalité parfaite permettant à chacun de prendre place à une « démocratie délibérative », pour reprendre les termes d'Habermas. Les prises de paroles ne sont pas toujours si égalitaires (elles sont plus aisées pour les internautes ayant des dispositions sociales facilitant l'expression et la communication), elles ne sont pas non plus si « libres » (puisqu'elles sont cadrées ou encadrées par les dispositifs techniques – nombre de mots sur Twitter par exemple – et surtout par les algorithmes déterminant leur visibilité). En outre, les réseaux sociaux ne facilitent pas toujours la diffusion de savoirs puisqu'ils véhiculent aussi nombre de « *fake-news* » ou de fausses rumeurs et même de « faux avis ». Enfin, ils ne favorisent pas forcément l'ouverture des internautes, puisque ceux-ci choisissent de lire des contenus conformes à leurs opinions et centres d'intérêts (Sunstein, 2001), aidés en cela par les « bulles de filtre » (Pariser, 2011) c'est-à-dire le fait que les algorithmes orientent l'internaute vers des contenus proches de ce qui l'intéresse déjà.

Sur le deuxième point, celui de la sociabilité, les RSN ont permis de voir se réaliser ce que Mark Granovetter avait déjà nommé dans les années 1970 « la force des liens faibles » (Granovetter, 1970), c'est-à-dire cette possibilité de mobiliser, pour des causes parfois ponctuelles ou éphémères, un réseau qui, à l'opposé du collectif fort, stable et tissé de liens étroits, est composé d'une multiplication de contacts qui ne relèvent pas de liens amicaux (à l'instar des mal nommés « amis » sur Facebook, « *followers* » sur Twitter, ou « abonnés » sur Instagram…).

Néanmoins cette capacité de prendre la parole à titre individuel ou de mobiliser des pairs pour agir interroge la place des institutions traditionnelles qui assuraient un rôle de représentation des citoyens ou des consommateurs : ces derniers parlent en leur nom propre, et semblent ne plus avoir besoin de porte-parole ni parfois d'intermédiaires ou d'instances pour agir collectivement. Ces évolutions interrogent également les formes de régulation de ces espaces numériques : qui fixe les règles, les modes d'actions, modère les propos, y répond, les organise ? Les institutions classiques (entreprises, partis politiques, associations) sont-elles « débordées » par les internautes ? Ont-elles les moyens de participer à leur régulation ? Étudions le cas de deux situations : celle des entreprises face aux réclamations ou plaintes des clients et celles des mouvements sociaux émergeant des réseaux sociaux.

1.2.1 Les réseaux sociaux numériques (RSN) en entreprise : faire entendre la « voix du client »

Comparer l'usage des RSN par les organisations syndicales (OS) avec celui des entreprises peut *a priori* étonner. Les OS ne sont pas des organisations marchandes, elles n'ont rien à « vendre » et pas de clients. Mais elles doivent faire face, comme les entreprises, à la double nature des réseaux sociaux qui constituent à la fois un espace pour communiquer sur leurs actions, leurs services, leurs positions (ce qui engage en retour leur réputation) – comme le font les entreprises sur leurs produits –, et un espace de dialogue ou de « remontée d'informations » sur les travailleurs (comme les entreprises le font avec les consommateurs), c'est-à-dire un lieu pour écouter leurs attentes et leurs besoins. À cela s'ajoute une troisième fonction plus inattendue et moins anticipée par les entreprises : le dialogue entre le siège (c'est-à-dire les services de communication centraux) et les salariés (qu'on pourrait comparer, d'une certaine manière et tout proportion gardée, avec la communication entre permanents et militants, et surtout avec les syndicalistes locaux).

Dans les entreprises, la « voix du client » a en effet toujours été perçue à la fois comme une ressource et une menace. Ainsi, les « réclamations » font depuis longtemps l'objet d'une gestion, d'un traitement et d'un service dédié, même si leur place a beaucoup évolué au cours des années (Giry, 2014). Le traitement des insatisfactions relève aujourd'hui tout autant d'une gestion « relationnelle » que d'une réparation technique. La « voix du client » se diffuse en effet plus vite, de manière plus étendue, et doit être cadrée et canalisée. Le risque d'un « bouche à oreille » négatif, du « *bad buzz* » dont la littérature en marketing certifie les effets directs sur le comportement des consommateurs (Lee & Young, 2009), donne lieu à toutes sortes de nouvelles pratiques au sein des entreprises.

Les entreprises font ainsi de plus en plus le choix de « devancer » en quelque sorte le client en sollicitant un avis dès son achat, ce qui permet d'être informé des avis positifs (et non seulement des mécontents), de pouvoir traiter rapidement les insatisfactions, d'intervenir et de « canaliser » le mécontentement. Cela peut prendre la forme de notes (parfois sous forme de smileys) à attribuer à la fin d'une prestation (achat, livraison,…) – notes qui ont d'ailleurs tendance à devenir un outil d'évaluation des professionnels – ou d'autres dispositifs permettant d'espérer une « conversion » du mécontentement en satisfaction : outre le marché des « faux avis » qui s'est développé rapidement sur internet (Beauvisage, Mellet, 2016), la création de pages Facebook et comptes Twitter des marques, par exemple, permettent d'offrir des espaces maîtrisés, régulés pour cette expression des clients. Les community managers y interviennent ou, mieux encore, laissent les clients s'y répondre, s'entraider, se dépanner afin de toujours mieux canaliser cette expression, et de manière à transformer le *« bad buzz »* en *e-reputation* positive (Raimond, 2010 ; Velkovska, 2015 ; Klein, 2016). Des « communautés de marque », collectifs regroupant les clients « fans », « enthousiastes » et « fidèles » à une enseigne sont également constitués, valorisés, traités comme des « ambassadeurs » pour diffuser des informations et faire remonter des suggestions (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Amine et Sitz, 2007). Aussi le leitmotiv de certaines organisations est-il de transformer « les pépins en pépites », de tirer profit des réclamations et expressions diverses pour transformer l'appréciation du client.

Mais l'enjeu est également celui de capter, par ce biais, des données sur les attentes des clients. Les prises de paroles sont en effet vues également comme une source de connaissance pour l'entreprise : elles permettent de recueillir des données et informations sur les préférences, les usages et les pratiques des consommateurs. Cette manne inestimable pour les entreprises permet d'alimenter le marketing, la vente de manière toujours plus fine, d'élaborer des dispositifs de prédiction et de recommandation toujours plus sophistiqués (Vayre & Cochoy, 2019).

Aussi, loin « d'inverser » le rapport de force entre entreprise et client, les RSN ont davantage tendance à ressembler à un « jeu de chats et de souris » : les clients peuvent au fond exercer un contre-pouvoir face aux marques. Certaines initiatives laissent en effet penser que, dans le prolongement des associations consuméristes, la « voix des clients » peut orienter les pratiques des entreprises (les engageant à plus de transparence, de réactivité et d'attention). Mais, dans les faits, par un jeu subtil d'encadrement et de gestion des réponses, la parole du client s'avère le plus souvent captée, régulée, mise à profit. Plus encore, le client est mis au travail : sa présence sur les réseaux informe, conseille, suggère des usages, indique des moyens de réparation (cas des tutoriels sur Youtube par exemple) voire même prescrit les achats (cas des influenceurs sur Instagram).

Bien sûr la parole y est libre mais elle est cadrée par des dispositifs d'incitation, par des réponses institutionnelles, par une gestion de la visibilité.

L'analogie entre ces pratiques et celles des OS a bien sûr ses limites et impose la prudence. Mais on peut retenir de ce panorama que les RSN ont profondément modifié les relations entre les clients et les entreprises, en favorisant l'expression des opinions et en faisant émerger la nécessité d'être à l'écoute de sa *e-reputation*, de capter et de cadrer les propos des internautes, que cela soit dans le but de les canaliser, de les faire évoluer favorablement ou simplement de mieux comprendre la manière dont émergent et se diffusent les opinions et les prises de positions.

Au sein même de certaines entreprises, le numérique a eu un autre effet : celui d'offrir la possibilité aux salariés de s'exprimer et d'entrer en contact avec des collègues parfois éloignés géographiquement ou organisationnellement. Ces échanges, réalisés via des messageries instantanées, des outils collaboratifs (documents partagés, espaces de stockage communs etc.) ou encore des forums ou « communautés » hébergés sur les réseaux sociaux internes, permettent de créer des liens, se coordonner, partager des informations ou, de manière plus ambitieuse, de faire émerger des innovations. Dès lors, la question qui se pose, et qui pourrait être reprise à propos des OS, est de savoir si les outils numériques et les réseaux sociaux sont à même de faire advenir une certaine « horizontalité » dans les relations, de rompre avec les carcans organisationnels en autorisant les salariés à coopérer sans passer la ligne hiérarchique ou, *a minima*, à mettre en œuvre des démarches plus participatives.

Les recherches dans ce domaine restent néanmoins très nuancées sur ce point : ces nouveaux espaces d'échanges numériques ne sont pas pour autant synonymes d'égalité ni exemptés d'enjeux de pouvoir. Ils sont traversés par des jeux d'acteurs, certains salariés sachant mieux que d'autres jouer de la « mise en visibilité de soi », tandis que d'autres peinent à y identifier les règles implicites ou les codes et sont embarrassés par l'incohérence de ces outils avec les règles organisationnelles par ailleurs toujours en vigueur (comme la validation hiérarchique, l'entraide formalisée…). Là encore, il semble hâtif d'avancer que le numérique marquerait une rupture avec des organisations pyramidales, hiérarchiques voire bureaucratiques (Boboc et al., 2015 ; Benedetto-Meyer, 2017), mais il nous a semblé intéressant, au regard de ces travaux, d'intégrer la question des transformations des relations internes au sein des organisations syndicales dans nos questions de recherche. L'usage du numérique permet-il de communiquer entre militants ou syndicalistes appartenant à des entités locales éloignées ? La diffusion de certaines pratiques ou de supports (tracts, argumentaires) se fait-elle plus facilement ? En quoi cela remet-il en cause les relations entre entités centrales (confédérations, fédérations) et celles plus locales ?

1.2.2 Mobilisation de l'internet par les partis politiques et les mouvements sociaux

La deuxième comparaison est elle aussi très révélatrice de la manière dont les RSN peuvent venir – ou pas – bousculer les institutions et les mouvements politiques classiques.

Les recherches sociologiques sur les usages d'internet et des réseaux sociaux dans l'engagement militant ont été longtemps marquées par les travaux de Dominique Cardon et Fabien Granjeon. En 2010 paraît leur ouvrage, *Médiactivistes*, qui synthétise la manière dont internet a été utilisé comme un outil de mobilisation (Cardon et Granjon, 2013), en intégrant les mouvements nés ou diffusés sur internet, dans la catégorie plus large du « médiactivisme » (comme Fabien Granjon le fait d'ailleurs dans le *Dictionnaire des mouvements sociaux*). Mais en fait, Fabien Granjon analysait les usages militants d'internet (et même avant, pour la France, du minitel) dès le début des années 2000 (Granjon, 2001; Granjon, 2003). Les travaux sont ensuite nombreux sur l'entrée du champ politique sur internet (Greffet, 2016), en particulier pour la France autour des campagnes de Nicolas Sarkozy et François Hollande en 2012 (Theviot, 2014; Mabi et Theviot, 2014), de Jean-Luc Mélenchon ou d'Emmanuel Macron en 2017 (Eyriès, 2018), ou encore, pour les États-Unis, dès l'élection présidentielle de 2004 (Eyries, 2018) puis plus encore autour de la campagne de Barak Obama en 2012 (Heinderyckx, 2011). Dans le même temps, les chercheurs remarquent le très grand développement de l'usage des RSN (en particulier Twitter et Facebook) dans les mouvements sociaux. Parmi les nombreux exemples, et pour en rester à la littérature de langue française, on peut noter des recherches sur la mobilisation numérique lors des Printemps arabes (Gonzalez-Quijano, 2015), des mouvements des places – *Occupy Wall Street* ou Nuit debout par exemple – (Pleyers, 2013), du mouvement favorable au « Mariage pour tous » (Cervulle et Pailler, 2014) ou encore des luttes environnementales (Mabi, 2016).

L'ensemble de ces travaux montrent un certain nombre d'éléments qui nous intéressent particulièrement quand il s'agira d'étudier plus précisément la façon dont les syndicats et les syndicalistes français intègrent internet et les réseaux sociaux dans leur répertoire d'action[8].

En premier lieu, comme l'indiquent Cardon et Granjon, et comme on l'a vu concernant les usages des RSN dans le monde syndical, on est en partie face à une sorte de prophétie, qui fait des mouvements sociaux un espace de

(8) À ce propos, on peut d'ailleurs être étonné que quand il s'agit d'étudier le nouveau répertoire d'actions qui existe actuellement (l'idée de répertoire d'actions, concept produit par le sociologue américain Charles Tilly, peut être définie comme le stock limité de moyens d'action à disposition des groupes contestataires, propres à des époques et à des lieux spécifiques), les spécialistes français des mouvements n'y insèrent pas les usages d'internet et des RSN.

participation et un lieu d'horizontalité dans l'échange. Au final, ce qui semble être attendu par les promoteurs de cet usage des RSN, c'est une transformation profonde des règles du débat politique et la remise en cause du monopole de l'expertise classique, et par conséquent des formes de domination institutionnelle traditionnelles. L'existence des RSN permettrait ainsi de mettre au jour des *« contre-publics, absents des grandes scènes médiatiques »* (Badouard, Mabi et Monnoyer-Smith, 2016 ; Badouard, 2016). Selon Granjon, la forte diffusion des RSN dans les mobilisations contribue à faire émerger d'autres statuts de parole dans l'espace public, notamment le témoignage (Granjon, 2018). La diffusion de ces discours alternatifs conduit certains auteurs à évoquer l'idée d'une *« auto-médiatisation »* (Ducos, Loubère et Souillard, 2017). Dans l'impossibilité d'avoir accès aux grands médias généralistes, un certain nombre de groupes militants et de porteurs de causes voient dans les RSN la possibilité de se faire voir et de se faire entendre. Granjon montrait que dans les années 2000, cet usage d'internet comme moyen de mise en visibilité d'autres points de vue et de détournement de la parole politique dominante passait par la création de médias propres (agrégateurs d'informations, blogs…).

Quoi qu'il en soit, si internet permet en effet l'émergence d'une parole publique hétérodoxe ou minoritaire, les réseaux sociaux, au moins dans le champ politique proprement dit, sont désormais extrêmement institutionnalisés et deviennent des outils de communication politique proches d'instruments plus traditionnels. De la même manière ils donnent lieu à une forte professionnalisation et à un fort contrôle, en particulier lors des campagnes électorales, de la part des partis politiques. Il faut néanmoins préciser que cette perspective institutionnaliste est peut-être d'autant plus forte que la plupart des recherches analysent *« les usages des dispositifs participatifs "par le haut" plutôt qu'ils ne livrent des éclairages "par le bas" »* (Theviot, 2013). C'est d'ailleurs l'objectif de notre rapport que de proposer des coups de projecteurs en même temps en « haut » (au niveau des confédérations et de leurs community managers) et « en bas » (dans les syndicats d'entreprise).

Si l'on regarde néanmoins à un niveau plus fin, comme le fait Théviot, on se rend compte que les militants utilisant internet et les RSN diffèrent finalement assez peu des militants traditionnels, sinon pour en accentuer l'écart avec l'ensemble de la population : le groupe est plus masculin, plus diplômé et dans un statut professionnel plus élevé. La seule différence frappante tient peut-être à la plus grande jeunesse de ceux qui sont qualifiés de *« cyber-militants »*. L'auteure indique d'ailleurs, d'une manière très intéressante, que la catégorie même de *« cyber-militant »* a peu de sens, dans la mesure où ce sont les militants les plus actifs en général qui sont en réalité aussi les plus impliqués dans les RSN, et que l'activité numérique est intégrée plus largement dans l'ensemble des pratiques militantes. Comme le montre la sociologue canadienne Sandra

Rodriguez en étudiant de jeunes militants québécois, l'engagement socio-numérique n'est qu'une des formes d'action envisageables et constitue un élargissement de l'espace des possibles militants, bien plus qu'il ne vient se substituer aux autres modes d'action (Rodriguez, 2016). Cette continuité se retrouve d'ailleurs dans l'analyse de la place des RSN dans les mouvements sociaux. En étudiant l'investissement numérique des militants de Nuit Debout à Paris, du mouvement des *Indignados* en Espagne ou de *Occupy Wall Street* à New-York, Pleyers montre que les RSN ne se substituent pas à d'autres formes de mobilisation. Au contraire, ils les accompagnent (Pleyers, 2013). Cela peut d'ailleurs apparaître comme un paradoxe de montrer que le travail militant sur les RSN, censé dématérialiser et élargir le militantisme, s'accompagne de formes de relocalisation de celui-ci, sur des places, dans des usines ou encore sur des ronds-points, comme le montrent par exemple les premiers travaux sur les « Gilets jaunes » (Jeanpierre, 2019). Au total, on voit bien que l'opposition ou la tension entre numérique et local n'existe pas, et que le numérique, tout virtuel qu'il peut être, est aussi au service de la rencontre physique et locale, comme cela a pu être illustré de manière plus générale sur les sociabilités en ligne et leur prolongement dans la vie « réelle » (Casilli, 2010 ; Pharabod, 2017).

Par ailleurs, les usages des RSN dans les mobilisations permettent aussi l'expression de l'appartenance à ce que l'on pourrait appeler une « communauté protestataire » et ils permettent aux uns et aux autres de signifier leurs engagements et leurs colères. C'est par exemple très clair lorsque l'on étudie un groupe Facebook des « Gilets jaunes », où les commentaires sont très largement occupés, comme l'ont montré des chercheurs en linguistique, par l'expression de rapports de force, de l'opposition (marquée parfois par des insultes) envers les autorités politiques (Sebbah et al., 2018). Dans ce cadre, c'est le mode de prise de parole qui doit être étudié, avec une place centrale laissée à l'image et à l'expression de la subjectivité.

Mais ce que montrent aussi tous ces travaux, même en creux, c'est que les réseaux sociaux ont aussi presque toujours une visée organisationnelle et logistique. C'est très clair pour les groupes Facebook des Gilets jaunes, dans lesquels les rappels des dates et des heures de manifestation, les appels à venir soutenir telle action sur tel rond-point ou tel péage occupent une place importante. Cette vocation organisationnelle conduit à ne pas considérer les RSN seulement comme la mise en forme d'un nouvel espace public numérique, mais plutôt comme une continuité de l'activité militante plus classique. En ce qui concerne les mobilisations, c'est donc d'abord l'aspect organisationnel des RSN qui est central.

Conclusion

Étudier les usages syndicaux des RSN nécessite donc de s'inscrire dans une littérature scientifique assez prolifique, surtout quand on essaie de comparer avec d'autres domaines dans lesquels ceux-ci jouent un rôle important. Les recherches, principalement anglo-saxonnes, concernant le syndicalisme numérique montrent que celui-ci reste souvent une « promesse », pas toujours tenue, d'ouverture sociale et de lien entre le sommet et la base. Elles montrent aussi l'importance de considérer le travail organisationnel que permettent de réaliser les RSN, mais aussi les difficultés que cette nouvelle forme d'action introduit.

La comparaison autorise à poser un certain nombre de questions qui ont guidé notre travail de terrain. En premier lieu, il faut donc aller au-delà du caractère de promesse d'internet pour en voir les effets réels. Dans ce cadre, c'est bien l'enjeu de la nouveauté radicale des RSN qui est posé : en effet, qu'il s'agisse du monde de l'entreprise, du champ politique ou de celui des mouvements sociaux, on a en partie l'impression que les outils numériques s'intègrent et s'insèrent dans les logiques classiques des institutions et des organisations plutôt qu'ils ne les transforment radicalement. L'ouverture de nouveaux espaces de paroles, de débats, de discussions ne conduit pas naturellement à l'émergence de cette parole, même si celle-ci se diffuse en effet plus vite. De même, l'idéal d'horizontalité, qui peut être aussi bien un argument managérial dans le monde de l'entreprise qu'une promesse de transformation dans les organisations politiques, n'est pas nécessairement suivi d'effet. Il faut pour cela des procédures et des conditions de possibilité. Dans la même veine, le développement des RSN semble s'accompagner de tout un travail de cadrage de la prise de parole – ce qui n'empêche d'ailleurs pas les débordements. Comment les OS font-elles avec ces éléments souvent contradictoires ? *In fine*, les RSN contribuent-ils à transformer les rapports de force ou s'intègrent-ils dans l'ordre social existant ?

Mais si ces transformations sont relatives, il reste que les RSN peuvent être investis par des acteurs différents, parfois des *outsiders*, et qu'ils produisent des liens d'un nouveau type, dont il faut désormais tenir compte. Et même si la promesse d'horizontalité n'est pas remplie, il reste que les réseaux ouvrent des possibilités de prise de parole et d'action hétérodoxes devenues visibles et par conséquent amenées à l'existence publique.

Cette revue de littérature nous a enfin permis d'élaborer un certain nombre d'hypothèses sur les effets différenciés des réseaux sociaux selon les OS, leur composition et leurs traditions. Plus encore, on a vu l'intérêt de proposer une analyse à la fois sur le « haut » des OS, ici l'activité confédérale, et sur le « bas », que ce soit au niveau des instances décentralisées ou des syndicats d'entreprise.

En particulier, c'est ce qui nous permettra de questionner les enjeux liés aux processus de décentralisation ou au contraire de recentralisation de l'activité de communication des OS.

DEUXIÈME PARTIE
LE PAYSAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX DANS LES CONFÉDÉRATIONS

Le paysage des réseaux sociaux dans les confédérations

L'objectif de cette deuxième partie est de brosser un paysage de la manière dont les grandes confédérations construisent une politique concernant les réseaux sociaux et la mettent en œuvre en pratique.

Nous souhaitons insister sur la volonté générale de construire cette politique, les objectifs qu'elle poursuit, les enjeux concrets auxquels renvoie l'usage des réseaux sociaux, mais surtout les difficultés rencontrées, qui sont parfois similaires pour l'ensemble des organisations. Pour autant, il existe de nombreuses différences d'approche et tout autant de difficultés propres aux différentes confédérations. Ces similarités et ces différences renvoient toutes à une double spécificité du fait syndical en France : d'une part les confédérations constituent d'abord des organisations complexes et en réseau ; d'autre part, l'éclatement du fait syndical et la diversité des « cultures organisationnelles », produites par l'histoire et se retrouvant dans le quotidien des confédérations. Notre objectif est par conséquent de mesurer l'impact de ces éléments sur les usages des réseaux sociaux.

2.1 Des positions nationales engagées vers le numérique

Dans cette section, nous proposons pour commencer une analyse comparée des documents diffusés et/ou votés par chaque grande organisation étudiée lors de leurs derniers congrès confédéraux en date, en l'occurrence en 2018 ou 2019, documents qui abordent leur positionnement, leur stratégie et la place du numérique et des réseaux sociaux dans leur vision de l'évolution du syndicalisme. Les données recueillies ici sont les documents discutés et votés en 2019 pour

la CFTC, la CGT et la CGC, en 2018 pour la CFDT et FO. Ces documents (qu'il s'agisse de « résolutions » pour la CFDT, de « document d'orientation » pour la CGT, de « motion d'organisation » pour la CFTC ou encore du « rapport d'activités » pour la CFE-CGC) permettent de saisir les éléments de discours éclairant ou complétant l'analyse des pratiques que nous avons réalisée par la suite, en interviewant les personnes en charge de la communication numérique dans ces différentes confédérations.

2.1.1 Des positions officielles qui affirment des stratégies fortes autour du numérique dans toutes les organisations syndicales

Dans leur discours, les confédérations insistent toutes sur l'exigence d'investir internet et les réseaux sociaux, et dans le numérique en général. Seule Force ouvrière ne semble pas avoir évoqué ces enjeux lors de son dernier congrès. S'appuyer sur les textes de congrès permet donc de saisir comment devraient se déployer les pratiques syndicales de développement du numérique. Comme on le verra, même si dans la réalité, les intentions nationales ne se concrétisent pas toujours et restent souvent ambitieuses par rapport aux pratiques, les positions nationales n'en sont pas moins fondamentales dans leur capacité à impulser une direction, du fait même de leur caractère performatif.

Dans ce cadre, le discours des confédérations se déploie autour de deux enjeux majeurs : les nouveaux outils numériques permettent d'une part de produire de l'adhésion au-delà des espaces et des modes classiques de syndicalisation et d'autre part, mais dans une moindre mesure, de diffuser des informations, des productions et des argumentaires aux adhérents, aux militants et aux sections syndicales.

2.1.2 Les RSN comme outils de recrutement

En premier lieu, l'investissement dans le numérique est présenté dans ces documents comme permettant de mettre en œuvre des outils de communication « modernes » et tournés vers la jeunesse. Les expressions utilisées par la CGT et la CFDT sont d'ailleurs très proches : pour la première, *« pour être en phase avec les attentes et les habitudes d'aujourd'hui, particulièrement celles de la jeunesse, il nous faut aussi développer des outils plus modernes »*. Pour la CFDT, celle-ci *« s'attachera à développer sa présence sur les réseaux sociaux les plus utilisés, surtout par les jeunes générations »*. Cette « modernité » attendue répond sans conteste au sentiment d'éloignement par rapport à la jeunesse et à cette vision fantasmée de la « génération Y » (Rappin, 2018) tournée vers le numérique. Les confédérations adoptent un discours volontariste sur la nécessité de s'adresser aux jeunes travailleurs mais elles peinent à le mettre en œuvre (Béroud et al., 2019).

Au-delà de ce principe général, les objectifs énoncés sont là aussi partagés par la plupart des organisations. Plusieurs ambitions sont présentées. Il s'agit d'abord de contribuer à la « *syndicalisation* » ou au « *développement* », en bref à la politique d'adhésion. La CFTC défend ainsi le développement de son activité sur les RSN : « *Pour y parvenir [à nous réaffirmer], une communication et une offre digitale percutantes sont indispensables pour valoriser nos actions et nos valeurs. Il importe que cette communication touche un nombre plus important de travailleurs, en particulier ceux qui n'ont pas connaissance du fait syndical. Pour y parvenir, tous les moyens de communication sont pertinents, des relations presse à l'événementiel en passant par les outils digitaux ou plus classiques ; ils permettront de nous faire connaître du plus grand nombre pour susciter le vote, l'adhésion voire l'engagement militant* ». La CGT partage cette attente, en projetant d'augmenter « *l'utilisation des réseaux sociaux ou de courtes vidéos [qui permettent] de démultiplier nos messages en les portant au plus près des salariés et salariées pour lesquels nous ne sommes pas présents ou organisés au sein même du lieu de travail* ». Cet élément renvoie clairement à un élément central : s'adresser, au-delà même de la jeunesse, aux salariés qui sont éloignés des organisations syndicales de proximité (c'est-à-dire sur le lieu de travail). Ainsi, il s'agit bien, en quelque sorte, d'utiliser le numérique pour contribuer à « *organiser les inorganisés* » (Béroud, 2009).

On voit alors tout l'intérêt de faciliter cette adhésion par internet, même si elle pose en réalité de redoutables difficultés organisationnelles (liées au versement des cotisations, à la « *fidélisation* », selon le terme d'une résolution de la CFDT). Dans ce cadre, seule la CFDT affiche officiellement son objectif de produire de l'adhésion en ligne. L'une des résolutions est ainsi intitulée « *inciter à l'adhésion sur nos sites Internet* ». Son ambition est de mieux prendre en charge les adhésions par internet. Cet enjeu est donc central et justifie la nécessité, pour la CFDT, de « *se doter d'une politique de la donnée* ». C'est ainsi toute une politique de gestion des données liées aux adhésions qui est présentée dans les résolutions de la confédération, en lien avec un « *système d'information* » devant être marqué par « *l'efficacité, la transparence et la sécurité* ». Ce qui ouvre la voie à une question plus large, renvoyant à la constitution et à l'entretien par les confédérations d'outils de gestion permettant une plus grande maîtrise de leurs moyens et de leurs actions. On sait en effet que les entreprises – privées et publiques – se sont dotées massivement, au cours des dernières décennies, d'outils de « *gestion de la relation client* » (*Customer relationship Management* ou CRM en anglais) qui permettent de recueillir, de stocker, de traiter des bases de données importantes sur les clients (profils, type d'achat…).

Les organisations syndicales sont elles aussi tentées d'utiliser ce type de logiciels pour mieux connaître et mieux gérer leurs adhérents, comme elles le font également pour répertorier les conflits et mobilisations (Giraud, 2019).

Cette gestion doit néanmoins se faire dans le respect des normes juridiques et éthiques, d'autant que les OS veillent par ailleurs à faire appliquer ces règles dans les organisations marchandes où elles représentent les salariés (Peyrat-Guillard, 2012).

2.1.3 « Centre de ressources » et « outil de mutualisation »

Un deuxième usage des outils numériques et des réseaux sociaux évoqué dans les discours renvoie plutôt à des logiques internes, c'est-à-dire adressées aux adhérents et aux militants. C'est dans ce cadre que la CFTC annonce, lors de son congrès tenu en 2019, la mise en place d'une « plate-forme », permettant *« le développement de systèmes d'économie circulaire, par la mise en réseau des acteurs et la mutualisation (et) le soutien aux initiatives de terrain »*. Cette plate-forme aura pour fonction de *« faciliter les liens entre adhérents en relais de l'action syndicale locale, mais également en dehors des champs d'action syndicale pour répondre aux besoins identifiés de nos adhérents et sympathisants »*. Les suites de cette annonce tiennent dans la mise en place, en 2020 d'une véritable *« stratégie numérique »*. Celle-ci se matérialise par la mise en place d'une nouvelle *« cellule web »* rattachée au cabinet du président. Elle comprend un webmaster, un community manager chargé de la formation web des responsables locaux et un responsable des relations presse. Il s'agit de participer à l'uniformisation de l'identité visuelle du syndicat sur les RSN, et plus largement de communiquer à la fois vers l'extérieur (via Twitter principalement) et en interne, à l'attention des adhérents (par Facebook). Enfin, la création d'une application pour smartphone est annoncée.

De son côté, la CGT est moins précise sur ces questions, même si le document d'orientation indique que *« la CGT peut mettre à disposition de ses organisations de nouveaux outils numériques (vidéo-conférences, stockage de documents, etc.) »*. En revanche, elle insiste davantage sur la potentialité qu'offriraient les nouveaux outils numériques de créer des *« plateformes d'échange entre les syndicats »*, en partant du principe que *« le numérique est un outil de mutualisation d'expériences et de luttes »*.

La CFE-CGC s'engage également dans cette stratégie : présentant son activité numérique lors du mandat s'achevant au moment du congrès, le rapport explique que *« tout au long de la mandature, les équipes du service de communication ont poursuivi la modernisation des outils et des supports à disposition de toutes les forces vives de la CFE-CGC : adhérents, militants, unions territoriales, fédérations, sections syndicales »*. De même, le document évoque le site Intranet, *« sans cesse enrichi et optimisé pour en faire un centre de ressources référent dédié à tous les adhérents et aux militants »*. Enfin, il insiste sur les *« productions infographiques » « à disposition des sections syndicales »* (*« guides, affiches thématiques, professions*

de foi pour les élections professionnelles, invitations, tracts, argumentaires, fiches juridiques, cartes de vœux… »). La CFDT a sur ce plan une position proche autour de la création d'un *« modèle de site internet "clés en main" »*, qui rend central « l'espace adhérents » et son service de *« réponses particulières réservées aux adhérents »*.

Parce qu'ils partent de l'idée que c'est en offrant des services aux adhérents que les organisations réussiront à accroître leur nombre d'adhérents, les confédérations voient donc les RSN, et plus largement toutes les formes de communication numérique, comme des moyens d'élargir leur recrutement. Les ambitions des syndicats renvoient à l'une des convictions qui est partagée par la littérature, selon laquelle les usages syndicaux du numérique et des RSN constituent potentiellement un des leviers du renouveau du syndicalisme en dépassant les formes classiques de face-à-face et l'engagement par le contact sur le lieu de travail (Rego et al., 2016). On trouve finalement assez peu d'éléments, à l'exception des quelques propos sur « l'intranet », de la position plus claire de la CFE-CGC et de la mise en œuvre de l'application CFTC réservée aux adhérents, sur le fait que les outils numériques sont aussi à destination des adhérents et des militants. Par ailleurs, les réseaux sociaux ne sont ainsi que très rarement présentés comme des outils de mobilisation, alors même qu'une grande part de la littérature scientifique sur ces questions en fait un élément central.

Quoi qu'il en soit, ces textes, par nature très généraux, ne suffisent pas à comprendre et analyser la manière dont les acteurs mettent en œuvre ces stratégies et leurs effets sur les pratiques syndicales. En étudiant plus précisément les usages des outils numériques, on se rend compte que, malgré l'impulsion des confédérations, ceux-ci peinent à jouer pleinement le rôle qu'on leur assigne. Plus encore, les permanents en charge des réseaux sociaux et/ou de la stratégie numérique présentent leur activité comme souvent faiblement structurée et fragile, et prise dans des logiques et des contraintes internes aux confédérations.

2.2. La présence sur les RSN : un premier état des lieux

Un rapide constat de la présence des OS sur les trois grands réseaux sociaux (Facebook, Twitter et LinkedIn) nous permet de faire un certain nombre de remarques quant aux usages réels des RSN.

Tableau 1 : éléments chiffrés sur les principaux RSN

Syndicats	Page Facebook officielle		Twitter		LinkedIn
	likes	followers	tweets	abonnés	abonnés
CFDT	22501	23354	29,7 k	52,7 k	3710
CFE-CGC	5391	5595	21,3 k	60,3k	3448
CFTC	5260	5478	5732	16,7K	940
CGT	67482	73103	2632	23,9 k	-
FO	16099	16755	44,1K	23,8k	583

Données au 27 novembre 2020 à 12h

On notera tout d'abord que la présence des organisations syndicales sur les réseaux sociaux est bien réelle : toutes ont une page Facebook, un compte Twitter et une page LinkedIn officiels, à l'exception de la CGT qui n'a pas de page LinkedIn. Les usages de ce dernier réseau semblent encore timides pour la plupart des organisations, même si la CFTC l'a désormais investi et publie en moyenne un post par jour ouvré. Par ailleurs, si la CFDT, la CFE-CGC et FO ont plus d'activité sur Twitter que sur Facebook, c'est l'inverse pour la CGT. À la CFTC, les deux réseaux sont articulés et jouent des rôles différents dans la communication numérique, Facebook étant plutôt destiné aux sympathisants et adhérents et Twitter, comme pour les autres organisations, tourné vers une communication externe et institutionnalisée, notamment à l'intention des journalistes et des autres acteurs du champ des relations professionnelles. Dans l'ensemble, le nombre de *followers* reste relativement faible, comparé à celui des grandes entreprises françaises : à titre d'exemple, on notera les « scores » de quelques grandes enseignes (statistiques obtenues en novembre 2020) comme Orange qui compte environ 29 millions de *followers* sur Facebook et 355.000 abonnés Twitter, ou Peugeot avec presque 13 millions de *followers* Facebook et 160.000 abonnés Twitter. Les écarts sont donc très forts avec l'audience des organisations syndicales. Ces écarts sont aussi importants, bien que plus réduits, avec les partis ou mouvements politiques : En Marche comptabilise 250.000 *followers* Facebook, Les Républicains en ont 193.000 et le Rassemblement national en compte 450.000. Sur Twitter, ces mêmes organisations comptent respectivement 282.000 *followers* (En Marche), 289.000 (Les Républicains) et 264.000 (Rassemblement national).

Parmi les canaux principalement utilisés par les confédérations, leur site web institutionnel est central. Fondés, pour la plupart des OS, il y a plus de quinze ans, ces sites ont évolué au gré des transformations du web. Ils font l'objet de refontes régulières et d'une attention constante. Relais de l'actualité, riches de « fiches pratiques » dont les mots clés font écho aux préoccupations des

salariés (sur des sujets juridiques notamment), ils sont aussi pensés pour être des sources d'informations pratiques sur la vie au travail. Comme le dit d'ailleurs une CM, *« nous, on voit bien dans les statistiques que ce qui fonctionne, c'est le pratique »*. On trouve également sur ces sites des informations sur l'organisation du syndicat et ses points de contact, ainsi que, parfois, des espaces pour y adhérer ou pour s'abonner aux publications (newsletters…). Les sites web s'inscrivent donc clairement dans l'objectif affiché de mieux communiquer auprès du grand public, de lui faire découvrir les syndicats, éventuellement en offrant aux salariés des conseils pratiques (fonctionnant comme des « produits d'appel ») puis de les faire adhérer.

Par contraste avec cette « vitrine » que constitue le site internet confédéral, les réseaux sociaux sont finalement gérés d'une manière souvent plus diffuse, aussi bien pour ce qui concerne leur contenu que leur format ou leurs modes de régulation. Au risque de paraître, pour reprendre le terme d'une CM interviewée, très « brouillon ». Facebook est de loin le réseau le plus utilisé, même s'il fait l'objet de beaucoup de critiques. Cet usage est cependant très différencié selon les organisations. L'analyse quantitative des pages des cinq grandes confédérations (voir méthodologie en introduction) permet aussi de comparer le type de messages postés et les réactions qu'ils suscitent. Ainsi, sur 1.537 posts recueillis sur l'ensemble des syndicats, c'est la CGT et FO qui ont publié le plus de messages (respectivement 34 % et 30 % des posts). Cela signifie qu'en moyenne FO et la CGT publient 3 posts par jour, alors que la CFDT ne publie qu'un jour sur deux en moyenne. À la CFTC, depuis la mise en place d'une « cellule web » (sur laquelle nous revenons dans le paragraphe suivant), un effort important a été réalisé sur Facebook (mais aussi sur l'ensemble des réseaux sociaux) pour augmenter la régularité de l'activité, et arriver à un post par jour en semaine.

D'autres réseaux sociaux semblent avoir plus facilement trouvé leur place ou leur fonction, finalement toujours centrée autour de la diffusion d'informations ou de messages syndicaux. Twitter est réputé, pour toutes les organisations syndicales rencontrées, comme très adapté à la communication « institutionnelle » auprès des journalistes ou d'autres relais d'informations. Il est extrêmement utilisé, et depuis assez longtemps, à la CFE-CGC et à la CFDT, plus récemment pour d'autres organisations. On note ainsi une augmentation forte du nombre de tweets à la CFTC depuis le début 2020, ainsi que la création, en janvier de la même année, d'un compte Twitter de son président confédéral, compte Twitter qui occupe désormais un rôle plus important dans la stratégique numérique de la Confédération avec une véritable visibilité. Les chaines de vidéos (Youtube, Dailymotion…), dans lesquelles les organisations publient de manière variable (souvent sous forme de campagnes, par exemple au moment des élections dans les très petites entreprises – TPE), sont quant

à elles pensées comme s'adressant au « grand public ». Le spot y est le format privilégié. Ces vidéos de courte durée sont tantôt à teneur humoristique, tantôt plus informatives, à l'instar de ces vidéos présentant la position du syndicat sur un sujet ou une interview du secrétaire général repris des médias. Il peut s'agir également de vidéos présentant des militants (sous forme de portraits), afin de revaloriser l'image du syndicat et l'engagement de ses militants, comme le fait par exemple la CFTC avec la série « Les visages du syndicalisme ».

Les autres réseaux sont beaucoup moins investis. Instagram connaît un usage très faible et balbutiant. Pour certaines confédérations, ce réseau est privilégié pour diffuser des photos d'évènements (en particulier les congrès...) ou de mobilisations (notamment des photos de manifestations, voire de réunions de négociations). En ce sens, il s'agirait davantage d'un outil de communication et de visibilité des actions entre militants ; mais les usages sont sur ce réseau trop faibles pour que l'on puisse en donner une ligne claire. LinkedIn enfin, connaît un intérêt croissant pour certaines OS, notamment la CFE-CGC, dont les adhérents, techniciens ou cadres, sont plus souvent présents sur ce réseau, mais aussi la CFTC. Comme nous le verrons, Facebook tient une place à part et très révélatrice des ambivalences de communication des organisations syndicales sur le web.

Ces éléments de comparaison permettent d'avancer que les organisations syndicales ne font pas partie des institutions les plus suivies et écoutées sur les réseaux sociaux. On pourrait bien sûr rapprocher cette faible audience de la « désaffection » des Français pour le syndicalisme et de la difficulté, pour certaines organisations, d'accroître le nombre d'adhérents et de militants. Une autre hypothèse nous intéresse ici : celle d'une difficulté, pour ces organisations, à adopter pour l'instant une véritable stratégie numérique, et ce malgré les positions défendues lors des congrès.

2.3 Thèmes émergents autour des pratiques et stratégies numériques dans les cinq confédérations

Pour saisir d'une manière plus rapprochée les pratiques des confédérations, nous avons donc interrogé les community managers ou responsables de la communication digitale des cinq confédérations. Ces entretiens ont eu lieu entre septembre et novembre 2019. Nos questions avaient pour objectif d'appréhender leurs pratiques du travail sur les réseaux sociaux, les opportunités et les difficultés rencontrées.

2.3.1 Communiquer sur les RSN, quel travail ?

Toutes les organisations disposent aujourd'hui d'un service dédié à la communication numérique, souvent rattaché à celui plus vaste de la communication et de la presse, à proximité (organisationnellement et spatialement) des équipes en charge des magazines, lettres ou autres publications « papier » des confédérations. Les entités spécifiquement dédiées à la communication digitale sont souvent réduites (d'une à trois ou quatre personnes dites « permanentes », c'est-à-dire salariées de l'organisation syndicale) et semblent connaître parfois des fluctuations importantes de leur effectif (turn-over, difficultés de recrutement, réorganisations des services…). Au sein de ces équipes, on peut différencier les salariés ayant un profil technique (techniciens vidéo, webmaster…) et les community managers ou social media managers, dont le profil, plus hybride, articule connaissance des techniques de communication, du web, et des questions éditoriales, comme dans tous les secteurs où ces community managers exercent (Olivesi, 2016). Ces professionnels sont véritablement les acteurs de la mise en œuvre de cette politique active de communication numérique.

a. Des profils variés

Nos entretiens avec les personnes en charge des réseaux sociaux (qu'on nommera toutes CM par commodité, même si leur intitulé exact de fonction est variable) nous ont permis de constater la variabilité des profils, de leurs modes d'action et de leur place au sein des structures syndicales. Ceux-ci semblent au fond très liés à leur trajectoire. En effet, si tous sont diplômés un niveau bac+5 dans la communication ou les sciences sociales (ou en voie de l'être pour l'un d'entre eux)[9], les parcours des CM et surtout leur proximité avec le milieu militant (politique, associatif ou syndical) est un élément fortement différenciant.

Dans certaines organisations, les CM semblent avoir été recrutés avant tout pour leur expertise en termes de communication et leur connaissance des réseaux sociaux. Dans d'autres cas, ils sont issus d'une trajectoire militante. À la question de savoir s'il est adhérent au syndicat qui l'emploie, un des CM rencontrés, étranger au militantisme, répond ouvertement : *« non, pas du tout ! Et on ne me l'a pas demandé au recrutement »*. Cette absence d'engagement militant semble aller de pair avec une moindre autonomie dans le travail que pour d'autres CM rencontrés. Ainsi un autre CM, militant de la première heure, formé à la communication au sein d'organisations associatives et militantes et

(9) Ce qui correspond au niveau de diplôme généralement requis pour l'exercice de cette fonction dans tous les secteurs d'activité.

qui a finalement obtenu un diplôme universitaire en communication par VAE, bénéficie lui d'une grande capacité d'action éditoriale. Ses publications ne sont pas relues ni validées et il semble être au cœur des décisions stratégiques en matière de communication.

La trajectoire antérieure et la socialisation au syndicalisme (socialisation qui peut venir du parcours avant le recrutement, ou qui peut être acquise par l'ancienneté, au fil de l'expérience du poste) sont donc déterminantes dans la manière dont les CM exercent leur activité. Mais la confiance et l'intérêt qui sont portés à leur travail au sein de la confédération le sont également. Ainsi, si tous les CM ont des liens étroits avec des secrétaires confédéraux en charge de la communication ou avec le cabinet du secrétaire général ou du président, la soumission des publications à la validation politique n'est pas la même partout, pas plus que ne l'est le périmètre même des activités, même si on commence à percevoir une certaine homogénéité entre les confédérations. À la CFTC par exemple, alors que précédemment, la gestion du réseau Facebook était assurée par un webmaster au sein du service communication alors que Twitter était alimenté par le cabinet directement, la mise en œuvre d'une « cellule web » auprès du cabinet confédéral est venu récemment réorganiser les choses pour mieux articuler et imbriquer le travail de communication sur les RSN et la validation politique de ce qui est publié. De même, dans d'autres confédérations, le CM est également en charge de gérer les « pages personnelles » du secrétaire général ou confédéral, parfois même avec lui, grâce aux interactions fréquentes et la grande confiance qu'ils entretiennent. L'un d'entre eux dit ainsi : *« on twitte souvent ensemble, mais ça lui arrive de twitter tout seul, pour réagir à une actu, par exemple (…) il a très bien compris les codes »*.

Ces différences dans les trajectoires renvoient donc à une identité sociale complexe autour d'une tension entre deux types d'expertise, professionnelle et syndicale. Cette tension est aussi consubstantielle de la place qu'occupe l'usage du numérique au sein de la confédération.

b. Une légitimité relativement fragile

De fait, dans leur activité, les CM sont sans cesse en train de mobiliser et d'articuler deux types de compétences. La première a trait à la communication, à travers la maîtrise des outils, la capacité à définir une politique de communication et plus spécifiquement, dans notre cas, une aisance avec les manières de communiquer sur les RSN. L'autre relève de la compréhension de l'environnement politique et militant du syndicat. Il s'agit donc pour les CM de faire valoir à la fois leur connaissance du fonctionnement des réseaux et l'intégration des spécificités des organisations syndicales. Mais la mise en avant de cette double compétence n'est pas sans poser des difficultés.

Tous les CM rencontrés tiennent à mettre en valeur leur expertise sur les réseaux sociaux, c'est-à-dire le fait de savoir comment s'y exprimer (en y intégrant les « codes »), comment adapter les formats aux supports, comment modérer – ou pas – les commentaires, en émettant des avis précis sur les choix éditoriaux, les stratégies de communication, etc. Cette expertise renvoie au fond à celle que peuvent avoir tous les CM, qu'ils exercent dans le monde marchand (Jammet, 2015), dans le secteur des médias (Pignard-Cheynel et Amigo, 2019), voire des organisations politiques (Beauvallet et Ronai, 2005). Comme le note ainsi Thomas Jammet à propos des CM de grandes enseignes, *« [ils] revendiquent une compétence particulière, difficilement objectivable, en matière de compréhension de ce qu'ils qualifient de "codes" d'utilisation des médias sociaux »*.

Ces compétences sont néanmoins assez peu reconnues ou valorisées au sein des organisations syndicales. Si l'image du *geek* exerçant le *social media management* quasiment comme un hobby, développant des savoirs uniquement grâce à ses pratiques personnelles, est extrêmement prégnante dans des organisations, les CM sont d'abord évalués sur leur connaissance des messages syndicaux, des dossiers qu'ils traitent et de l'environnement dans lequel ils évoluent. Ce « sens politique » nécessaire joue aussi bien en interne, dans la compréhension des différences entre les organisations, les militants, etc., qu'en externe, dans la maîtrise indispensable du positionnement du syndicat.

> L'une des CM explique ainsi : *« la problématique, en fait, c'était quand je me suis confrontée au message syndical qu'on voulait diffuser, et à la technicité que ça nécessitait (…) ; et aussi, il faut connaître la maison, en fait, pour savoir ce qu'on peut dire, ce qu'on ne peut pas dire. »*
>
> Une autre déclare : *« c'est des postes dans lesquels on a besoin d'avoir ce bagage politique, parce que sinon, on demande une validation sur chaque phrase ! Parce que, si on ne sait pas si on peut y aller [pour poster ou twitter]… Donc c'est important, aussi, d'avoir ce marqueur politique. Quelle que soit l'organisation. »*

L'identité professionnelle des CM consiste donc à articuler ces deux types de légitimité, comme le font d'ailleurs la plupart des permanents syndicaux recrutés pour une expertise professionnelle spécifique, l'expertise juridique par exemple (Willemez, 2003), contrairement aux permanents exerçant une activité directement politique, qui vivent d'autres difficultés (Thomas, 2017). Si leur légitimité professionnelle pourrait être accrue par cette caractéristique, elle est en même temps assez affaiblie par le sentiment qu'ils ont d'un intérêt relatif des organisations et de leurs dirigeants pour les réseaux sociaux. Même si ce n'est pas toujours le cas et qu'il y a de plus en plus une attention forte portée à ces questions de la part des instances confédérales, la communication digitale n'est pas aussi centrale, à leurs yeux, et ils aimeraient voir ce sujet davantage

mis sur le devant de la scène militante. Si tous notent que les choses évoluent et donnent de plus en plus de poids au numérique, ils gardent souvent ce sentiment d'intérêt variable des dirigeants :

> *« La communication, ça vient souvent la dernière après-midi [du congrès], la moitié de la salle qui est partie parce qu'ils ont un train… C'est pas… Pour eux, c'est un gadget, quoi. »*

Un changement de dirigeant est alors susceptible de donner, parce que celui-ci ressent l'importance d'investir dans les réseaux sociaux, une légitimité aux activités de communication numérique, et par conséquent aux techniciens en charge de cette activité. C'est dire d'ailleurs la fragilité relative d'une légitimité aussi sensible aux aléas de la conjoncture politique interne.

Par ailleurs, pour les CM, la culture de l'oralité, du contact, la faible professionnalisation de certains chargés de communication et le manque de moyens (humains, budgétaires) demeurent autant de freins à la reconnaissance de leur activité et au déploiement des propositions énoncées en congrès. Cette faiblesse des moyens alloués a parfois été pointée dans les entretiens : elle ne constitue pas une exception française si l'on en croit les recherches comparatives récemment menées (Rego et al,. 2016 ; Carneiro, 2018).

> *« Même si c'est vrai que les réseaux sociaux permettent de faire des choses qui sont pas du tout coûteuses, et de toucher le plus grand nombre, parfois il faut quand même mettre un peu la main à la poche. Donc c'est un peu les difficultés, mais celles-là, on les retrouve un peu partout. »*

Cette difficulté se donne à voir particulièrement clairement autour de la production et de la réception de synthèses ou de « rapports » où sont présentées les audiences des réseaux, sous formes d'indicateurs (nombre de vues ou de partages des publications de la confédération…). Cette « remontée d'informations » vers les politiques (sous forme d'indicateurs mais aussi données qualitatives sur les commentaires, les avis exprimés…) est une des activités importantes des CM. Ces éléments sont autant de moyens, pour eux, de faire valoir l'importance des réseaux sociaux. Or, même ces documents ne sont pas toujours reçus avec l'attention qu'ils estiment nécessaire :

> *« J'ai pu aller dire à des représentants d'un mouvement [de grande taille] que le noyau de l'espace adhérents, c'était que 300 lecteurs (…) mais je peux pas trop vous dire quelle est la réaction du secrétaire général : en fait, j'ai pas eu de retour là-dessus ! (…) Ça représente un cinquième du site grand public, ce qui n'est pas si mal, proportionnellement. Mais après, c'est vrai que, par rapport au nombre d'adhérents, ça fait pas beaucoup ».*

Au-delà des trajectoires individuelles des permanents, des particularités syndicales ou encore des différences liées aux cultures organisationnelles et à la taille des confédérations, on note une proximité dans la manière dont les organisations ne considèrent pas à sa juste valeur la communication numérique,

ou du moins ne cherche pas à tirer parti autant que possible des potentialités des réseaux. Cela nécessiterait de mettre en œuvre une véritable stratégie en la matière, ce qui n'est pas le cas actuellement. Pourtant, les CM réalisent un travail important, à partir de leurs compétences professionnelles, de mise en visibilité du site internet, de présence sur les RSN et de réflexion stratégique sur la place du numérique dans l'activité militante. Mais ce travail est d'abord centré sur la valorisation de l'image du syndicat, le travail réputationnel et la communication institutionnelle.

c. Un savoir-faire de militant, de communicant et de connaisseur des réseaux sociaux : l'exemple de Facebook

L'analyse quantitative des publications en ligne confirme et illustre la manière dont les CM ont à cœur de mobiliser leurs compétences et leur maîtrise des « codes » des réseaux sociaux dans leur communication. Elle montre aussi des stratégies bien différentes dans l'usage des RSN selon les OS.

Nous présentons en premier lieu le décompte des posts comprenant un des trois marqueurs de la communication digitale que nous avons identifiés : l'utilisation de hashtag (symbole # présent devant un mot permettant de faire de celui-ci un mot clé relatif aux publications, dans une logique d'indexation de mots-clés), l'utilisation d'émojis (appelés également émoticônes ou smileys, et symbolisant l'émotion ou le sentiment associé à un message), ou encore d'en-têtes dans les intitulés de post (qui consistent à identifier à l'aide de crochets [ ] le titre ou le sujet d'un message).

Les résultats montrent que dans deux organisations, plus de 75 % des posts contenant du texte comportent au moins un émoji, un hashtag ou un en-tête. Il s'agit d'organisations dont les CM ont suivi une formation dans la communication digitale, et dont par conséquent les activités adoptent des pratiques courantes des réseaux sociaux, celles qui génèrent de l'audience (le hashtag permet d'être indexé, l'émoji attire l'attention) et semblent également gage d'un certain professionnalisme (mettre un en-tête montre que l'on classe thématiquement ses posts, que ceux-ci s'inscrivent dans des sujets habituellement traités par le syndicat etc.). La fréquence des posts ou leurs heures de publication donnent également des indices sur la volonté, dans ces organisations, de générer de l'audience et de maîtriser sa communication. Elle est donc le signe d'une bonne connaissance des pratiques usuelles des réseaux sociaux.

Une autre CM publie également des posts pensés comme des supports de communication *ad hoc*, qui adoptent les codes des réseaux sociaux pour augmenter la visibilité de sa confédération. Ainsi, l'usage du hashtag #mondaymotivation (très répandu sur twitter le lundi) fait de ses posts des éléments de communication qui visent une très large diffusion et un public très

élargi. À l'opposé, une des organisations n'affiche que 15 % de ces posts avec soit un hashtag, soit un émoji, soit un en-tête. Il s'agit d'une organisation chez qui la communication sur Facebook n'est pas gérée par la community manager de la confédération mais par un militant bénévole.

Autre élément différenciant la communication des organisations : le pourcentage de posts contenant des liens qui « pointent » vers le site web de l'organisation. Il est proche de 90 % pour deux organisations. Celles-ci semblent donc faire de leur page Facebook un espace complémentaire au site, un lieu destiné à diffuser des informations et attirer les vues sur leur page web, comme nous l'expliquera d'ailleurs un des CM interrogés. Il s'agit donc d'une des modalités d'articulations possibles entre différents canaux de communication numérique, qui semble privilégiée par certaines organisations. D'autres organisations publient davantage de liens externes au site de la confédération, par exemple des liens pointant vers la presse ou les médias en général. Dans ce cas, la page Facebook de la confédération se présente davantage comme un relais d'information.

On notera que ce sont les mêmes organisations qui utilisent les « codes » des réseaux et qui relaient sur leur page Facebook des liens vers leur site institutionnel. Le souhait de maîtriser sa communication, en quelque sorte de la « professionnaliser », irait de pair avec la vision de Facebook comme relais de la communication émanant de la confédération. À ces deux caractéristiques s'ajoute, pour une de ces organisations, le fait que 21 % des posts citent le nom d'un membre du bureau national de celle-ci, ce qui renforce l'idée d'une communication plus institutionnelle. À l'inverse, en ce qui concerne l'organisation qui relaie le moins d'informations internes, l'analyse des occurrences de mots dans les posts fait ressortir des mots-clés associés à l'actualité (« Macron », « ministres »…) mais aussi à la mobilisation (« lutte », « manifestation »).

À travers cette analyse, deux visions confédérales de la communication sur Facebook se dessinent, l'une faisant de ce réseau social un outil de mise en visibilité du syndicat pour augmenter l'audience du site, et, partant, les adhésions, l'autre voyant dans ce média un moyen d'interpeler sur des sujets d'actualité, dans une perspective de mobilisation. Bien sûr ces positions dépendent du profil des community manager, de la stratégie digitale qui elle-même s'inscrit dans une culture ou une tradition syndicale singulière.

2.3.2 Les stratégies numériques des organisations

L'analyse des profils des CM confédéraux et des savoir-faire qu'ils détiennent et mettent en œuvre permet de mieux comprendre les stratégies numériques des confédérations ainsi que le rôle qu'elles assignent aux RSN.

a. À quoi servent les réseaux sociaux ?

• Faire de l'audience et faire adhérer

L'objectif le plus souvent affiché, et qui semble au fond le plus légitime aux yeux de tous dans l'usage des réseaux sociaux, et plus largement de l'ensemble des outils numériques, est donc d'aller vers de nouveaux publics et de produire de l'adhésion. Comme on l'a vu dans l'analyse de leur discours, les confédérations considèrent que c'est la principale utilité d'une politique en la matière. La réalité est plus complexe.

En premier lieu, il s'agit d'abord, logiquement, d'améliorer la visibilité des organisations et de « faire de l'audience ». L'audience, la notoriété et, par ricochet, le développement, sont traditionnellement au cœur de l'activité des CM. Ce constat n'est au fond pas étonnant si l'on considère que la « dictature de l'audience » – qu'on peut élargir à celle de la réputation ou de l'*e-reputation* – est au centre des interrogations sur l'essor du web dans un grand nombre de secteurs (qu'il s'agisse de *likes* sur les pages personnelles, de notes et avis sur les sites marchands, ou de pages vues sur les médias en ligne) donnant lieu à des dispositifs de plus en plus sophistiqués (Beuscart et al., 2015). D'autre part, cette question de l'audience est au cœur de la légitimité et de l'identité professionnelle des CM. Enfin, le développement reste logiquement un leitmotiv et un objectif crucial des organisations syndicales, et ce d'autant plus dans un contexte de « crise du syndicalisme », marquée par l'affaiblissement de l'adhésion et le resserrement sociologique du recrutement militant (Pernot, 2010).

C'est donc parce qu'elles constituent une préoccupation commune aux professionnels du web et des organisations syndicales que les *metrics* de l'activité web et particulièrement les audiences des pages, des posts et des tweets sont observées. Les CM se sont dotés d'outils pour répondre aux responsables politiques des confédérations qui demandent et commentent les suivis d'audience, le nombre de *followers* sur les RSN etc.

> Pour un des CM interrogés, *« ce qui l'a convaincu de continuer [le secrétaire général], c'était que, en augmentant tendanciellement le trafic, on augmente aussi le nombre de visites sur la page "Contact", et le nombre de demandes d'adhésion. »*
>
> Une autre CM indique ainsi : *« quand j'ai été embauchée, c'était l'idée de développer, en fait, d'utiliser les réseaux sociaux pour, justement, développer davantage le syndicat. »*

Le bien-fondé de l'activité numérique et la légitimité de l'usage des réseaux comme du site reposent donc sur leur capacité à générer de l'audience. Celle-ci est perçue comme gage de visibilité, de notoriété, et donc de développement et de syndicalisation. Cette focalisation sur l'audience et le développement explique sans doute que, dans les syndicats comme dans nombre d'organisations

(marchandes ou non marchandes), la stratégie de communication des organisations syndicales soit fondée sur une vision du web comme « vitrine » et comme outil de communication « descendante », passant en cela parfois à côté des potentialités du web 2.0 (Cardon, 2009) fondé sur la participation et la prise de parole des internautes. Cette face du web, qui s'exprime essentiellement sur les réseaux sociaux, demeure souvent assez peu articulée à la stratégie d'audience et de visibilité.

C'est dans cette perspective de visibilité, d'audience, voire d'adhésion que Facebook est le plus souvent mobilisé. Dans un premier temps en effet, ce réseau a pu être perçu comme l'outil privilégié permettant l'échange entre sympathisants et internautes extérieurs à l'organisation, et en cela a été considéré comme le plus à même de remplir cette fonction. Ainsi, pour la CFTC, la page Facebook a été pensée comme un moyen de publier des liens vers les informations contenues sur le site web ce qui permet, en circulant, d'attirer de nouveaux lecteurs sur le site web et leur donner envie d'adhérer. Cela se fait notamment via des campagnes diffusées sur la page et renvoyant au site (par exemple la websérie intitulée « Gynocratie » et publiée au début 2020). Ainsi, même si la plupart des CM ne semblent pas dupes de la capacité qu'aurait Facebook de produire de l'adhésion, celui-ci reste perçu comme un « point de contact », et donc de communication avec l'ensemble du public.

> Un CM dit ainsi : *« Certains se disent : "j'écris à plusieurs syndicats : le premier qui me répond, je vais voir" (…). C'est aussi un point de contact naturel pour certaines personnes. »*

Pour prendre un autre exemple, on peut mentionner le fait que la CFDT a réalisé en 2018 des achats publicitaires sur les réseaux sociaux pour inviter les internautes à répondre à une grande enquête sur le travail (« Parlons travail »). Facebook a été utilisé dans l'objectif d'atteindre des internautes éloignés des syndicats, *« mais assez peu derrière la marque du syndicat »* (le fait que l'enquête soit portée par le syndicat n'apparaissait pas toujours en premier plan).

Selon les CM eux-mêmes, l'effet de syndicalisation du numérique est très difficile à mesurer et il reste assez peu probable. L'accroissement de l'audience des messages, l'amplification de la visibilité de l'activité, que ce soit en direction des journalistes pour Twitter ou de l'ensemble des salariés potentiellement intéressés par les organisations syndicales, restent néanmoins un des éléments centraux de l'activité numérique des confédérations.

• Interagir avec « la base » : susciter et gérer des commentaires, des likes et des partages

La critique de la « communication descendante, qui accompagne l'intérêt pour le web 2.0, appuie le fait que désormais les RSN permettent des échanges d'un nouveau type avec les adhérents, et même l'ensemble des salariés, ainsi qu'une

meilleure compréhension de la manière dont les confédérations sont perçues. Cet espoir d'une communication plus ascendante s'inscrit logiquement dans un sentiment plus global d'éloignement par rapport à la « base », souvent fortement vécu par les directions confédérales. Dans le même temps, on ne se fait souvent pas vraiment d'illusion concernant cette capacité à produire des échanges avec leurs adhérents ou militants locaux. Dans cette perspective, une analyse quantitative des réactions aux posts Facebook permet de proposer un certain nombre d'hypothèses. Il s'agit en particulier de voir si les internautes sont des « relais » et des diffuseurs des informations confédérales (notamment lorsque la communication est très institutionnelle), ou s'ils se servent des réseaux plutôt pour manifester leur avis (positif ou négatif) et engager des débats en réaction aux publications des confédérations.

Les résultats présentent là encore de fortes différences selon les syndicats. Si pour deux organisations (la CGT et la CFDT) le nombre de réactions par post est très important (jusqu'à 300 réactions et partages en moyenne par post pour une des organisations), elle l'est moins pour les autres OS. Cet écart est clairement lié au nombre d'adhérents du syndicat et surtout au nombre de *followers* sur Facebook[10]. Il n'est pas immédiatement imputable ni au fait d'utiliser les « codes des RSN » (cf. ci-dessus), ni à la présence de liens vers les sites institutionnels. On a ici plutôt un effet de taille. En revanche, on pourra noter que les types de réactions sont assez différenciées : il ressort par exemple très clairement du traitement quantitatif que les réactions « Grr » (qui sont, rappelons-le, une des réactions possibles aux posts et qui montrent le désaccord ou la colère des lecteurs) sont plus importantes à la CGT. Si ce résultat est difficile à interpréter (s'agit-il pour les internautes de manifester leur accord avec un propos revendicatif ou dénonciatoire de la confédération, ou bien de manifester leur désaccord avec la publication ?), il révèle en tout cas un usage du réseau social davantage tourné vers la mobilisation et le débat, voire la polémique. Des analyses plus poussées confirment que les posts où il est fait mention d'un membre du bureau de l'OS et plus encore celles qui adoptent les codes des réseaux sociaux (présence de hashtags ou d'émojis) génèrent les réactions plutôt positives et peu de « grr », de même que les sujets d'actualité, les infos pratiques ou juridiques. On peut en déduire que les réactions négatives sont davantage à interpréter comme des émotions ressenties à la lecture des posts (dégoût,..) mais qui vont dans le sens de la position du syndicat. Il ne semble pas s'agir, sauf exception, de manifestation de désaccord.

Si on entre dans l'analyse des commentaires rédigés par les internautes en réaction aux publications des confédérations, on peut aller plus loin dans la

(10) Il faut noter que ces résultats ont été collectés pour la période s'étendant entre octobre 2019 et février 2020 ; depuis, certaines évolutions stratégiques dans l'usage des réseaux sociaux ont conduit à une augmentation de l'activité et à une certaine progression de l'activité.

compréhension des usages différenciés des pages confédérales. Les commentaires peuvent en effet être l'occasion d'approbation ou à l'inverse de mise en débat des positions confédérales. L'actualité durant laquelle ont été réalisées nos observations (notamment pendant les mobilisations contre la réforme des retraites) a sans doute exacerbé cette dimension, puisque les confédérations ont affirmé leur position au risque d'une incompréhension voire d'un désaccord de la part de leur « base ». Ceci peut expliquer que sur la période choisie les commentaires aient été particulièrement nombreux sur la page de la CFDT, que cela soit pour soutenir ou interroger la position de la confédération. On note qu'aux commentaires négatifs, ce sont des responsables locaux qui répondent souvent. La page officielle intervient également régulièrement pour défendre la position de la confédération, en développant un discours très argumenté.

Sur les pages d'une autre confédération, les échanges semblent plus spontanés, avec des interventions courtes qui expriment du dégoût, de l'énervement, sans développer parfois davantage. Les réactions qui expriment la même émotion se répondent, dans une dynamique d'approbation et de réassurance collective. On peut faire l'hypothèse que ces messages participent de la construction d'une identité collective. Les débats et l'expression de divergences sont rares, les avis très éloignés de ceux de l'OS sont rapidement marginalisés. On retrouve une logique proche dans une autre organisation encore, où les commentaires, bien que peu nombreux, visent souvent à encourager les membres de la confédération, leur apporter explicitement leur soutien. Aux non-syndiqués qui interviennent en nombre et peuvent exprimer des avis négatifs sur la position tenue face aux mobilisations, les militants répondent et alimentent les débats pour défendre leur organisation. Les propos sont souvent virulents envers les autres organisations. On trouve ici un mécanisme classique selon lequel la formation d'une appartenance collective passe par l'opposition aux « autres » et participe au sentiment de constituer une communauté.

Dans tous les cas, les réactions aux posts ne semblent donc pas véritablement s'inscrire dans une logique de développement ou de syndicalisation, ni dans un cadre de discussion et d'échanges. Elles sont davantage des moyens de « faire collectif ». Cela participe clairement à des formes de socialisation des militants (qui réaffirment les valeurs partagées, trouvent des arguments justifiant les positions syndicales, se définissent par rapport aux autres OS). On retrouve ici les effets bien connus des RSN permettant de créer des espaces de sociabilité d'un genre nouveau : bien que tissés de liens « faibles », c'est-à-dire qui ne sont pas ancrés dans une connaissance intime, personnelle, ces liens sont susceptibles d'être mobilisés ou activés ponctuellement, pour une cause, une demande, un sujet précis. C'est la « *force des liens faibles* » (Granovetter, 1973) maintes fois démontrée à propos des liens sociaux numériques (Cardon et Smoreda, 2014).

Les réactions des militants se manifestent également par le « partage » des posts de la confédération sur leur propre page personnelle. Dans ce cas, ils se positionnent davantage comme relais de l'information ou d'une position syndicale. On note là encore de fortes différences entre syndicats (de moins de 50 partages par posts en moyenne à plus de 350 en moyenne) ainsi que dans le temps (fortes variations d'un mois à l'autre sur la période étudiée). L'organisation où les posts sont les plus partagés est celle où les posts contiennent le plus souvent des liens « externes » (c'est-à-dire vers la presse notamment). Les partages ont donc trait le plus souvent à l'actualité, et portent sur des faits ou des données concrètes et « objectives » (informations sur les droits des travailleurs...). Symétriquement, l'organisation qui a le moins de liens externes est celle où le nombre de partages est le plus faible. Les quelques partages sont alors destinés à relayer davantage les positions syndicales que des faits généraux d'actualité.

Le cas de la CFTC

Sur la période d'octobre 2019 à février 2020, la CFTC comptabilisait en moyenne 0,5 post par jour, soit environ un post tous les deux jours. Le syndicat est le moins présent des cinq OS étudiées sur Facebook. 18 % des publications provenant de l'OS font mention d'un membre du bureau (près d'un post sur quatre), ce qui montre que l'organisation syndicale semble attacher beaucoup d'importance à sa structure et à la représentation qu'elle en fait.

Les publications de la CFTC ne suscitent pratiquement que des réactions "J'aime", et quelques "J'adore". Une analyse textuelle des posts montre qu'il y est fait souvent mention d'événements, tels des commémorations et des congrès. On retrouve là l'idée d'une présence sur les réseaux comme point de rassemblement (sans nécessairement une volonté de mobilisation protestataire, conformément à la culture syndicale de la CFTC).

La présence de posts destinés seulement aux adhérents montre que la communication est tournée vers l'interne : elle fait souvent référence à un lien vers l'espace adhérent du site web de la confédération, lequel n'est pas accessible à un non-syndiqué :

« [EXCLU ADHERENTS] Pour recevoir la newsletter du Congrès, et voir certaines plénières en vidéo dans l'espace adhérent, inscrivez-vous à la newsletter adhérents, en suivant le tuto. »
(29/10/2019).

>>>

Le site internet de l'OS reste donc la plateforme privilégiée pour la CFTC : parmi les posts contenant des liens, 52% dirigent vers un contenu interne à l'OS. La CFTC se place ainsi devant toute autre OS sur ce critère là. L'enjeu est donc de donner une visibilité au contenu web. Plus encore, la plupart des posts de la CFTC sont une rediffusion d'un article déjà publié sur le site.

Un certain nombre de publications semblent davantage tournées vers les jeunes générations, avec des contenus dynamiques telles que des vidéos. C'est l'occasion pour celle-ci d'y réaffirmer ses valeurs, mais aussi de proposer des offres de formations et aide aux syndiqués. Le post suivant a généré 62 « j'aime » (résultat proche du nombre de "J'aime" des OS les plus actives).

« Fiche pratique : LE TEMPS DE TRAVAIL Trajet, pauses, astreintes, déjeuners, et même le petit café vite avalé... Qu'est ce qui est compté comme du temps de travail selon la loi ? On vous dit quels sont vos droits ! »
(12/02/2020).

En revanche, la plupart des posts de la CFTC génèrent peu de commentaires : 8 en moyenne par post. Ce résultat est à mettre en regard avec le fait que beaucoup de publications redirigent vers des vidéos ou interview sans faire mention du sujet traité.

« Ce matin, Cyril Chabanier était reçu par Jean-Jacques Bourdin.
Retrouvez son passage en vidéo »
(13/01/2020).

La CFTC est marquée par la volonté de faire des RSN des relais d'informations et de communications présentes sur son site. Ce choix explique que ses publications aient moins de visibilité sur Facebook et que ni les débats ni les invitations à des mobilisations n'y soient très nombreux.

b. Coordonner, organiser, homogénéiser : le fonctionnement des confédérations à l'épreuve du numérique

Si la communication numérique est, du point de vue des discours institutionnels, largement tournée vers l'extérieur, avec l'objectif de produire une image valorisante et de toucher les salariés au-delà de la base des adhérents et même des sympathisants, on se rend rapidement compte, en observant les réseaux sociaux et en écoutant les CM, que toute une partie de l'activité est plutôt à usage interne dans l'organisation, soit qu'il s'agisse de cadrer l'investissement des militants, soit que l'enjeu soit plutôt d'homogénéiser, sinon d'unifier les représentations et les discours portés par l'organisation. L'activité concrète des

CM renvoie ainsi très largement aux enjeux structurels des syndicats français, qu'elle illustre autant qu'elle peut en apparaître comme une réponse.

• Un espace de sociabilité pour les militants… au risque d'en faire un espace clos

Les réseaux sociaux sont donc des espaces très investis par les militants. L'observation attentive des pages Facebook (comme on l'a vu plus haut avec leur analyse quantitative) est très illustrative de cela : elle montre que ce sont les militants qui réagissent aux publications de leur confédération (sur leur page officielle) sous forme d'échanges, de commentaires ou de partages. Il s'agit là clairement de formes de réassurance des positions syndicales, les pages Facebook prenant souvent la forme d'espaces de solidarité et de soutien aux causes portées par le syndicat, et dans une moindre mesure de lieux d'échanges et de débats sur des points suscitant des discussions.

Mais cette présence très forte des militants est parfois perçue par les confédérations comme anormale ou source de confusions, et peut apparaître en fait comme une entrave à la logique de développement.

> *« [Notre compte Facebook], il est très, très militant, et du coup, le grand public qui voudrait juste des informations..., il y a énormément de publications par jour, il y en a 15, 20, 30, voilà, ça ne respecte pas tellement les normes, avec du contenu qui n'est pas toujours adapté. C'est beaucoup de partages, aussi, de contenu : on n'est pas beaucoup dans la création de contenus. Et quand il est créé, malheureusement, il n'est pas forcément adapté, les vidéos ne sont pas toujours sous-titrées, etc. Elles ne sont pas toujours au format… »*

Dans une des confédérations, le responsable de la communication note (avec un certain agacement) que les militants ont tendance à « liker » ou à partager systématiquement les publications d'autres militants, même éloignés (en termes de secteur ou géographiquement) :

> *« Je m'oppose aux fédérations (…) qui sont dans ce jeu-là (…) On se dit : "Ouah, la section a 600 fans : c'est fou ce qu'ils arrivent à faire !", et quand tu creuses un peu, tu te rends compte que sur les 600 (…), il y en a 400 qui sont en fait des responsables [régionaux]. On a des militants qui vont aller liker tout ce qui est [de l'organisation syndicale] ! Si [la section] veut toucher sa cible, il vaut mieux qu'elle ait juste 20 salariés qui ont des amis Facebook parmi leurs collègues, qui sont dessus, et que sur les 20, il y en ait 10 qui partagent ! Mais ça, c'est pas facile à faire entendre ».*

Dans une autre confédération, la présence des militants semble moins gênante, dès lors que leur usage des RSN peut finalement donner un effet de cohésion et favoriser le sentiment d'appartenance, notamment par la diffusion des résultats obtenus aux élections professionnelles :

> *« Les militants en sont très friands, ils adorent qu'on diffuse les résultats (…). Fédérer, aussi, hein ! Tous ces résultats électoraux, ça aide aussi les gens qui*

sont dans les sections à faire partie… ce sentiment d'appartenance… Ça sert à tout ça, un réseau social ».

La présence des militants permet en outre de faciliter le travail de modération. En effet, face aux propos désagréables ou critiques (qui peuvent venir de militants ou de personnes étrangères au syndicat), les CM de toutes les confédérations ont des pratiques sensiblement identiques : s'ils « bloquent » les insultes et injures, ou s'ils répondent parfois directement ou en messagerie privée à certains « détracteurs », ils ne souhaitent pour autant pas empêcher les débats. Leur technique consiste alors souvent à faire intervenir des militants (qu'ils connaissent et dont ils sont proches) dans les échanges. Ceux-ci défendront un point de vue proche de celui de la confédération sans que cela ne s'apparente trop à de la modération ou à une prise de parole de l'institution.

« À ce moment-là, c'est à nous de demander à d'autres militants [via un groupe fermé que le community manager administre] de répondre en leur nom, pour équilibrer la part de messages positifs et négatifs dessus, parce qu'on sait aussi que des réponses de la page auront pas la même portée que la réponse de trois ou quatre militants qui viendront en leur nom défendre leur opinion ».

Aussi, les CM semblent partagés entre, d'une part, la volonté de se conformer à l'intention première qui est de faire des réseaux sociaux des espaces de communication auprès d'un nouveau public, et d'autre part, la présence de militants qui, si elle peut dérouter le public « éloigné », favorise aussi un sentiment d'appartenance et de cohésion interne, jouant ainsi un rôle classique de sociabilité, finalement peu éloigné des formes traditionnelles de la sociabilité militante. Ce sont les plus militants, les plus investis, les plus formés qui sont les plus insérés dans les échanges sur ces pages.

La question est alors de savoir si cette présence des militants peut finalement « gêner » le développement/la syndicalisation en donnant l'impression que les RSN sont des espaces « entre soi » et fermés ou si, parce qu'ils montrent l'intensité de l'activité, des échanges, et témoignent du dynamisme des structures (et sans doute aussi de leur modernité), ils peuvent, à l'inverse, générer des adhésions.

- **Faire face à la multiplication des pages locales**

Pour autant, ces espaces virtuels sont cadrés et régulés, restant « à la main » des confédérations. Comme nous le verrons dans la troisième partie de ce rapport, il n'en est pas de même pour les pages, groupes et comptes gérés par des entités locales (unions régionales, départementales ou même locales) ou décentralisées (fédérations et syndicats d'entreprises). On retrouve là la double organisation des syndicats français, à la fois territoriale et professionnelle, dont les conséquences sont encore accrues dans le cadre des RSN.

De fait, une difficulté à laquelle se confrontent toutes les confédérations est la multiplication des pages Facebook, Twitter et dans une moindre mesure

Instagram tenues par des entités locales voire par des militants eux-mêmes. Cette profusion des pages et des comptes renvoie à l'enjeu principal des confédérations qui est de partager et d'homogénéiser une représentation à partir de cette extrême diversité. C'est là le même enjeu pour tous les syndicats, même si chaque confédération a sa manière propre de résoudre l'équation, selon sa « culture organisationnelle. » (Yon, 2009)

La première réponse au problème, commune à toutes les confédérations, est de défendre l'idée que chaque entité ait toute légitimité à développer son canal de communication pour s'adresser à ses militants et à ses adhérents. Le fait pour les CM d'y intervenir ou de trop encadrer ces espaces serait au fond perçu comme une volonté de la part des confédérations de s'immiscer dans les pratiques fédérales ou locales, de contrôler voire de surveiller la « base ». On retrouve ici en partie les difficultés, ressenties dans certains syndicats plus que dans d'autres, à centraliser, voire « *confédéraliser* », pour reprendre l'expression de Baptiste Giraud, un certain nombre d'outils ou de systèmes d'informations (Giraud, 2019). Ce dernier, analysant la tentative de mise en place par la CGT d'un outil permettant la remontée d'informations concernant les luttes locales et l'échec qui s'en est suivi, montre la difficulté des dirigeants et permanents confédéraux à « *assumer leur rôle d'impulsion et de coordination* » de l'action revendicative comme de tout autre type d'action.

Ces enjeux, liés, à la CGT, à ce que Françoise Piotet a appelé « *une anarchie (plus ou moins) organisée* », et qui se donnent à voir, selon elle, par une indifférence des sections syndicales d'entreprises envers les unions territoriales, mais aussi par une méfiance des unions territoriales entre elles (Piotet, 2009), se retrouvent avec plus ou moins de vigueur dans toutes les organisations, et ils sont encore renforcés par la facilité avec laquelle des pages Facebook ou des comptes Twitter peuvent être créés. Ils sont aussi, pour les CM, d'autant plus dommageables que les réseaux sociaux sont, comme nous l'avons vu, des instruments forts de visibilité et de réputation. Comment les comptes de la confédération, noyés dans la masse de ceux qui se réclament du syndicat, arborent son logo etc., peuvent-ils alors donner une image contrôlée de leur organisation ? Le risque est grand de voir les messages confédéraux « brouillés » ou dilués, voire contredits par des prises de positions de fédérations, de sections ou d'entités locales qui ne partageraient pas le point de vue de la confédération. Le dernier point de vigilance des confédérations concerne les pages tenues par des militants qui vont mêler dans leurs publications des messages syndicaux et d'autres messages, politiques par exemple (certains adhérents appartenant à des partis ou à d'autres associations militantes), et qui pourraient prêter à confusion et remettre en cause, pour le lecteur, le principe d'indépendance des syndicats à l'égard des partis ou de certaines mobilisations militantes.

Ces risques font regretter à certains CM que les militants aient la possibilité d'ouvrir une page mentionnant leur syndicat (voire parlant au nom de celui-ci). D'autres insistent sur le travail de contrôle nécessaire :

> *« C'est vrai qu'il y a beaucoup d'adhérents qui ont créé leur propre page. (…) Ça a été soulevé, comme question : je crois qu'il y avait un audit qui avait été fait, justement, qui avait relevé toutes les pages Facebook. Il y en a beaucoup, en fait, et du coup, ça a tendance à s'éparpiller et à rendre un peu tout ça confus. Donc je sais que c'était aussi l'idée… on avait une idée, aussi, de vouloir recentrer ; mais le problème, c'est qu'il y a beaucoup d'UD, beaucoup de fédé, donc c'est assez délicat, comme démarche. »*

Intervenir auprès des militants ou des entités lorsque cela est nécessaire est un acte délicat, qui pourrait remettre en cause l'état des équilibres internes et des relations entre confédérations et autres structures syndicales. Les CM expliquent alors intervenir avec diplomatie et prudence, ne voulant donner l'impression ni d'un contrôle ni d'une censure.

> Une ancienne CM explique ainsi : *« Je faisais attention sur ce qui était diffusé, et s'il y avait un message qui me paraissait un petit peu trop…, j'étais en contact avec la fédération ou avec l'UD, c'est pas des mises en garde, mais dire : « Voilà, t'as publié ça, attention… » (…) C'était vu comme une démarche positive, j'apporte une connaissance… Ça pouvait paraître comme une censure : c'était vraiment pas ça ! (…) J'étais toujours très diplomate, aussi. Voilà, (…) on essaie de sensibiliser les gens à ça, à l'utilisation de Facebook avec un profil privé, et le côté aussi syndical ; parce que beaucoup de camarades sont vraiment [petit rire] dans le cœur du syndicat, et sont vraiment passionnés. Donc il y a tendance à… On a les mêmes confusions, en fait ».*

Il faut cependant noter que tous les syndicats ne réagissent pas de la même manière, et dans les discours des CM concernant ces questions apparaissent les éléments considérés comme appartenant à la « culture », à la « tradition » de l'organisation : à FO, par exemple, et étant fidèles en cela à « l'indépendance syndicale » et à l'autonomie (Yon, 2015), on ne semble guère se préoccuper de cette question. À la CFTC, la diversité est revendiquée autour de la mise en avant du principe de « subsidiarité », qui constitue comme on le sait l'un des principes historiques de l'organisation. Cependant, c'est tout le travail de la « cellule web » que de réaliser un travail d'uniformisation de l'unité visuelle et de coordination des prises de parole locales, et par conséquent des manières que l'organisation a de se présenter et de communiquer. C'est en tout cas cette double caractéristique de leur activité que vivent les responsables et permanents confédéraux. À la CGC, au contraire, c'est le discours sur l'unité des prises de position et des discours sur les réseaux sociaux qui est avancé, discours d'autant plus fort officiellement qu'il est largement utilisé pour minimiser *« les*

clivages croissants dans la définition du groupe représenté ainsi que du syndicalisme et de son organisation, entre les principales fédérations qui constituent les bastions de la CFE-CGC. » (Béthoux et al., 2011)

• Accompagner les structures locales et homogénéiser l'organisation

Mais sur ce plan, l'activité des CM ne s'arrête pas là. Ils participent activement, depuis leur position et par l'usage de leur expertise professionnelle, à ce que Michel Offerlé a appelé un « *travail politique* » lorsqu'il a analysé la manière dont des « *porte-parole désignés et reconnus du groupe travaillent un "intérêt", l'organisent, le gèrent et prétendent en assurer l'expression.* » (Offerlé 1998, p. 67) Dans le cas d'étude, il s'agit de montrer que les CM travaillent au concret à l'organisation d'une parole confédérale homogène. Ils le font d'autant plus que, d'une manière qui peut paraître contradictoire, les RSN sont, comme on l'a vu, susceptibles de produire une parole démultipliée et marquée par une extrême diversité ; et en même temps, comme l'ensemble des outils de communication, ils constituent des instruments stratégiques d'homogénéisation.

Pour ce faire, certains CM ont pour rôle de former, de sensibiliser et d'accompagner les militants et les structures locales dans leurs pratiques numériques. On sait que la formation est un instrument central d'unification autour de la confédération (Ethuin et Yon (eds.), 2014). Les entretiens montrent néanmoins que si cette préoccupation est réelle, il s'agit plus d'un chantier ouvert, voire d'un projet. En effet, les formations à la communication numérique (inscrites dans les catalogues de formations) sont relativement rares. La CFDT est en train d'en concevoir, la CFE-CGC en dispense depuis un an et demi à la demande de ses syndicats d'entreprise, mais de manière assez ponctuelle. La CFTC a ainsi intégré la mission de formation à la fiche de poste du CM. Par ailleurs, dans certains syndicats, ce sont des fédérations ou unions régionales qui prennent en charge ce travail de formation par l'intermédiaire de modules dédiées à la communication numérique. Ainsi peut-on lire dans le descriptif suivant d'une formation d'une union régionale d'une confédération :

> « *Prendre conscience des éléments caractéristiques d'une communication sur un média papier et digital ; Connaître le panorama des différents outils à disposition et choisir ceux qui sont les plus appropriés à ses besoins en communication ; Mettre la communication écrite et numérique au service de son action syndicale.* »

Au-delà de la formation, d'autres initiatives sont mises en place dans certains syndicats comme la diffusion de « guides de bonnes pratiques », de « kits » comprenant une charte graphique, un manuel expliquant comment utiliser Twitter… Mais ces outils restent souvent peu visibles. FO a souhaité mettre en place, pour sa part, un réseau d'« ambassadeurs », en réunissant (lors de formations puis grâce à des logiciels collaboratifs) des militants engagés dans

l'activité de communication numérique et souhaitant s'investir dans la diffusion de « bonnes pratiques » au sein du syndicat. Si le groupe n'a pas tenu dans son format initial faute d'animation (le secrétaire confédéral ayant été appelé à d'autres fonctions), le réseau continue d'exister et permet des formes d'entraide ponctuelles plus informelles. D'autres organisations réfléchissent à centraliser sur leur site les pages de communication des unions départementales ou régionales, pour créer une sorte de « guichet unique ». Une des organisations rencontrées va ainsi expérimenter, avec certaines fédérations ou entités internes, la co-conception de « mini-sites » locaux, dont l'accès se fera via le site de la confédération. Ces mini-sites, dont le contenu (format, bandeau, contenu, newsletter) sera propre aux entités, seront néanmoins davantage articulés au site central.

Les questions budgétaires et politiques semblent cependant gêner ou ralentir la mise en place de ces projets. C'est donc encore une fois la question du statut de la communication numérique qui est en jeu. Et les avancées sur ces projets dépendent donc du volontarisme des dirigeants confédéraux, alors même que les CM, de par leur détention d'une expertise professionnelle, ne cessent de travailler à convaincre leurs dirigeants de l'intérêt d'investir dans les RSN pour aller au-delà des difficultés structurelles des confédérations.

> *« Si on hébergeait le site [des structures locales ou fédérales], ça veut dire qu'on va payer plus cher les serveurs, et le directeur financier va dire : "ah non, mais… Dans quelle ligne je vais mettre ça ?" Parce que en fait, ils perçoivent les cotisations, ça remonte, et c'est ventilé. Chaque ligne est justifiée pour le commissaire aux comptes, et en fait, si on n'est pas centralisés, c'est compliqué… Chacune des étapes devra être votée par le bureau confédéral. Ça va être une épreuve politique, même s'il y a rien de sensible, mais il faudra que ça devienne suffisamment prioritaire pour le dirigeant. »*

Conclusion

Ce panorama des pratiques confédérales met donc en évidence un certain écart entre la politique volontariste en matière de numérisation présentée dans les congrès, et les réalisations concrètes, souvent tâtonnantes, prises dans les difficultés à la fois budgétaires, politiques et organisationnelles. Ces pratiques sont par ailleurs révélatrices des tensions entre une volonté de communiquer vers l'extérieur et la nécessité de cadrer les prises de parole au nom de ces organisations.

Une des difficultés tient à la pluralité des enjeux ou des objectifs que l'on fait porter aux RSN en termes de stratégie de communication. Au fond, il semble difficile pour les OS de répondre clairement à la question de savoir à qui

s'adressent ces réseaux, quelle en est la ligne éditoriale et à quelles conditions la stratégie digitale pourra être considérée comme aboutie, ou réussie.

L'écart entre les discours et les pratiques trouve peut-être également une partie de son explication dans le fait que les enjeux dépassent largement les réseaux sociaux pour interroger le statut du niveau confédéral dans le syndicalisme français.

Nous avons pourtant montré que la communication numérique pourrait constituer un puissant outil dans ces processus d'unification et de centralisation ; il faudrait pour cela qu'elle devienne plus légitime, ce qui nécessite aussi que l'expertise professionnelle des permanents soit plus assumée et reconnue dans les structures. C'est tout l'objet de la troisième partie du rapport que de revenir sur un certain nombre de leçons à tirer d'expériences à l'échelon local, qui nous ont été restituées. Par qui sont portées ces initiatives locales ? À quels enjeux répondent-elles, sur quels moyens reposent-elles ? Comment s'articulent-elles aux stratégies nationales ? Les éléments de réponse à ces questions permettront de mieux comprendre comment les RSN sont investis par la base syndicale dans une logique symétrique à celle des confédérations, et l'enjeu qu'il y a à coordonner ces actions.

TROISIÈME PARTIE
PRATIQUES ET STRATÉGIES NUMÉRIQUES À L'ÉCHELLE LOCALE : DU SYNDICAT D'ENTREPRISE À LA FÉDÉRATION

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

Cette partie s'intéresse aux pratiques des militants animant des réseaux sociaux dans des entités locales (UD, UL, syndicats d'entreprise, fédérations ou autres entités comme les « jeunes » ou des groupes spécifiques).

Nous l'avons déjà dit, en parallèle de la présence, sur les RSN, des organisations syndicales à un niveau national se multiplient également les marques de présence des organisations locales. Cette effervescence des pages Facebook, des comptes Twitter ou des chaînes YouTube tenus par des militants parfois très éloignés si ce n'est isolés des instances fédérales et confédérales pose question : certes, il s'agit incontestablement d'une preuve de dynamisme, d'engagement des acteurs locaux, et cela témoigne d'une forte volonté, de la part de ces militants, de se saisir des outils numériques pour renouveler ou prolonger leurs actions. Mais ne peut-on pas voir aussi dans ce foisonnement un risque d'éparpillement ? La multiplication des pages ne conduit-elle pas à un brouillage des messages ? L'analyse plus précise des motivations, des objectifs et des usages de ces militants nous a permis de mieux comprendre qu'au-delà de l'hétérogénéité de leur profil et de leur manière d'investir le web, les expérimentations sont riches d'enseignements. Elles sont à la fois un révélateur et un moteur des transformations à l'œuvre d'une part au sein des organisations syndicales locales et d'autre part entre le « local » et le « national ».

Pour comprendre ces éléments, nous avons réalisé douze entretiens, principalement entre mai et juillet 2020. L'analyse de ces entretiens nous permettra dans un premier temps de dégager les principales caractéristiques des militants interrogés, et les usages qu'ils ont des outils numériques, et en particulier des réseaux sociaux. Dans un deuxième temps, nous montrerons la spécificité de leur relation avec les entités nationales. Dans un troisième temps,

il s'agira de montrer en quoi leurs pratiques identifiées remettent en cause ou font évoluer les structures locales dans leur relation avec les adhérents ou militants, dans leur organisation internes puis dans leur relation avec les structures nationales.

3.1 Hétérogénité des militants et des pratiques

En premier lieu, il s'agit donc de comprendre qui sont les militants qui se spécialisent dans l'activité numérique et quelles sont leurs pratiques dans ce domaine.

3.1.1 Des militants en quête de réalisations concrètes et de visibilité

a. Une activité militante comme une autre ?

Les militants que nous avons interviewés ont parfois été désignés par les confédérations, d'autres ont été identifiés par nous-mêmes lors de nos recherches en ligne sur les réseaux sociaux (cf. méthodologie présentée en introduction). Les personnes rencontrées ont donc des profils variés, elles n'ont pas été choisies pour leurs caractéristiques sociodémographiques ou leur engagement syndical mais parce qu'elles ont toutes pris des initiatives pour lancer, reprendre ou développer des modes de communication en ligne (qu'il s'agisse de l'animation d'un blog, d'un site ou d'une page ou d'un groupe sur un réseau social).

- Deux ont des responsabilités au niveau fédéral,
- deux sont dans des unions locales ou régionales,
- sept sont dans des syndicats en entreprise,
- un est responsable des « jeunes » de son syndicat, ce qui lui donne un statut particulier, à une échelle nationale.

En terme d'appartenance syndicale, ajoutons que 4 sont à la CGT, 6 à la CFTC, 1 à F0, 1 à la CFDT et 1 à la CFE-CGC.

S'il est bien sûr impossible, compte tenu de la taille de l'échantillon, d'en tirer des éléments généraux sur le « profil » des militants actifs sur les réseaux, plusieurs éléments se dégagent néanmoins à la lecture des parcours de ces individus.

- **Des profils proches de ceux des syndicalistes « actifs » dans leur ensemble**

Ainsi, sur les douze personnes rencontrées, quatre ont plus de 50 ans. Sans généraliser, cela permet néanmoins de signaler que, contrairement à certaines idées reçues, l'activité en ligne n'est pas réservée aux jeunes « geeks » qui se

seraient emparés des réseaux sociaux. De la même manière, la moitié des interviewés est peu diplômée (pas de diplôme ou titulaire de diplômes de niveau IV ou V, c'est-à-dire inférieur ou égal au bac), même si certains non diplômés ont eu des carrières leur permettant d'accéder à des postes de niveau « technicien supérieur ». La plupart des militants interrogés sont par ailleurs autodidactes en matière de numérique. Seul l'un d'eux a une formation en informatique. Loin d'être des « exceptions », les personnes rencontrées ont des caractéristiques au fond très proches de celles des syndiqués « actifs » dans leur ensemble. Les statistiques de la DARES (Pignoni, 2017) précisent ainsi que les salariés âgés de 50 ans et plus représentent 46% des syndiqués participant régulièrement aux activités syndicales, que 24% des salariés engagés sont des ouvriers que 53 % des adhérents les plus engagés possèdent un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat.

On notera également que nous n'avons, dans cette recherche, rencontré que des hommes. La présence des femmes est pourtant avérée mais nous n'avons pas réussi à obtenir des entretiens avec celles que nous avons contactées. Il est donc impossible ici de nous prononcer par rapport aux travaux australiens cités plus haut (Thornthwaite, Balnave et Barnes, 2018) soulignant que, même si les syndicats restent majoritairement masculins, les adhérentes femmes auraient investi autant que les hommes voire davantage les réseaux sociaux numériques.

Par ailleurs, il s'agit de militants salariés en CDI dans des entreprises de grandes tailles (avec souvent des heures de délégation), ce qui est là aussi conforme à l'ensemble des militants syndicaux (Giraud, Yon et Béroud, 2018, p. 139 et suivantes).

- **Une découverte du numérique par d'autres sphères**

Les personnes rencontrées ont donc, en termes d'âge, de genre ou de diplômes, des caractéristiques proches de celles des militants actifs dans leur ensemble. Leurs usages des réseaux sociaux à des fins personnelles sont par ailleurs modérés : certains ont des pages personnelles plus ou moins actives, mais aucun ne s'est présenté comme un « passionné » du numérique. Certains se sont beaucoup formés au fil de leur carrière (professionnelle ou syndicale) pour maîtriser certains langages informatiques ou connaissances en bureautique. D'autres disent avoir été familiarisés au numérique par leur famille (notamment leurs enfants), ou grâce à des activités extraprofessionnelles. Il est intéressant de relever que, pour certains, c'est leur engagement politique qui leur a permis de découvrir et d'adopter des pratiques en matière de communication. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la communication et plus particulièrement la communication numérique semble plus avancée dans le monde politique que syndical. Elle se diffuserait donc progressivement aux syndicats notamment à travers les militants investis dans les deux sphères.

> *« C'est le monde politique qui m'a poussé un petit peu à ça ; parce qu'en fait, quand vous êtes investi d'une mission, que vous vous retrouvez un peu, à des moments donnés, directeur de campagne, ben vous participez, vous allez chez l'imprimeur, vous allez chez le concepteur maquettiste, vous voyez des tas de choses qui donnent envie, quoi. »* (Benoît, fédération)
>
> *« J'ai pas l'impression de réinventer spécialement l'eau chaude. Il y a des choses qui sont utilisées par certains partis politiques, mais pour [mon syndicat], c'est assez nouveau. »* (Steve, SE)

De la même manière, les activités extra-professionnelles ont pu servir de première expérience voire de moteur pour se lancer dans la communication syndicale numérique.

> *« J'avais fait un site sur le judo et le ju-jitsu, par exemple. Pendant des années, j'avais un site là-dessus… Et puis du jour où j'ai arrêté de pratiquer, ben j'ai dit : « Tiens, ben là, je suis syndicaliste… » (…) et j'ai créé un site sur le syndicalisme, bien sûr ! En fait, j'ai besoin de créer. Ça, c'est à titre personnel : j'ai besoin de créer. »* (Jean-Baptiste, SE)

Cet extrait d'entretien illustre un point nouveau : ces militants investis dans les réseaux ont un point commun : celui d'être motivés moins par l'outil technologique que par l'animation, le *« besoin de créer »* (des sites mais avant tout, pourrait-on dire, au-delà, des liens) et d'être utiles quelles que soient les finalités des relations ainsi créées. Les personnes que nous avons rencontrées sont en ce sens proches de la figure du militant dont *« l'encastrement dans des réseaux de sociabilités »* est dense, qu'il s'agisse de relations de travail, liens familiaux, loisirs (Duriez, Sawicki, 2003). Cette sociabilité va de pair souvent avec une aisance relationnelle, un goût du contact et une familiarisation avec des pratiques d'animation.

On peut en conclure provisoirement que les initiatives en matière de numérique sont le fruit d'une socialisation aux pratiques d'animation, de création de liens de sociabilité dans des sphères syndicales comme ailleurs. Elles sont le fruit d'une recherche de contacts, de liens, qui se retrouve dans le rapport au syndicalisme, que ces personnes semblent, dans l'ensemble, entretenir.

• Des syndicalistes très engagés, parfois isolés, qui aiment le « travail de terrain »

Les personnes interrogées sont toutes impliquées très fortement dans le syndicalisme, souvent engagées jeunes, ayant suivi pour la plupart un parcours syndical riche et possédant ou ayant possédé plusieurs mandats et responsabilités. Même si elles ne sont pas toutes entrées pour des raisons idéologiques dans leur syndicat (le hasard des rencontres ou des difficultés personnelles étant finalement souvent à l'origine des premiers contacts), leur identité syndicale est néanmoins devenue très prégnante et leur engagement important.

Si leur implication locale est forte, leur connaissance des institutions et des éléments de débats internes est néanmoins variable. Les liens avec les instances fédérales et confédérales sont d'ailleurs limités pour la plupart des personnes rencontrées, surtout les représentants en entreprise. Deux cas de figures semblent émerger : soit ces syndiqués sont en conflit avec la fédération ou la confédération (c'est le cas plutôt des responsables de structures locales), soit ils sont très isolés (plutôt les syndicats d'entreprise), avec peu de contacts avec d'autres membres du syndicat hormis les informations descendantes (mails…) et les formations (qui demeurent des lieux fondamentaux de socialisation aux pratiques syndicales). Dès lors, l'investissement dans leur projet numérique peut constituer un moyen d'expression qui soit répond au désir de manifester leur désaccord avec le syndicat soit constitue un moyen de se rendre visible et de pallier le manque de soutien des structures centrales.

> *« [Dans mon syndicat], c'est cette grande liberté. D'un côté, on est un petit peu abandonné, mais d'un autre côté, on fait un peu ce qu'on veut ! ».* (Jean-Baptiste, SE)
>
> *« Nous, (…) on est en permanence sur le terrain. Ce qui n'est pas le cas des fédérations, puisqu'elles sont loin. Elles, elles sont sur une communication descendante. Je ne vous cache pas que des fois, ça nous exaspère, quand je reçois un colis de la fédération lambda avec des documents, et je dois les distribuer : c'est pas ça ! »* (Jean-Philippe, UD)

Cet attachement à un syndicalisme de terrain, en rupture avec les pratiques centralisées, est observable dans l'ensemble des entretiens réalisés. Le goût du travail au plus près des militants ou des adhérents de base, qui s'opposerait à une vision dogmatique du syndicalisme, est revendiqué. On peut faire le lien avec ce qui a été dit plus haut sur l'appétence des personnes rencontrées à la création de liens de sociabilité, de contact et une certaine appétence pour l'animation.

Dans leur rapport au syndicalisme, ou leur manière de pratiquer le militantisme, c'est le terme de « pragmatisme » qui revient souvent de la part des personnes interrogées, quelles que soient leur position et leur organisation. Il ne s'agit pas, par ce terme, de décrire la posture de leur syndicat mais leur propre désir de faire des choses concrètes, qui serait lié à une appétence personnelle.

> *« Je suis pas quelqu'un de négociation (…) moi je suis au contact, aller chercher des gens, représenter, voilà. »* (Stéphane, SE)
>
> *« Alors comme je vous ai dit, moi, je suis animateur, hein, de formation. Et je trouvais que le syndicalisme était très pompeux, très lourd… toujours très agressif. Et je suis parti du postulat qu'on pouvait aussi véhiculer des idées, y compris syndicales, autrement qu'à travers quelque chose de très, très officiel, en fait. »* (Steve, SE)

Cette posture est souvent mise en lien avec les valeurs mêmes de leur syndicat, qui serait (quel que soit d'ailleurs le syndicat !) caractérisé par l'autonomie des militants, et qui valoriserait la possibilité de s'organiser localement. Que cela soit au nom de la subsidiarité (à la CFTC), de l'indépendance (chez FO) ou d'une organisation « proche de la base » (CGT), les initiatives locales non portées ni encadrées par les instances nationales sont alors perçues comme légitimes voire encouragées.

> *« Ce qui me plaît, en tout cas, c'est qu'on a le principe de subsidiarité [qui permet] d'aller dans le sens du local : (…) ça donne un peu d'autonomie, et c'est ce qui me plaît »*. (Ludovic, SE)
>
> *« On est libres et indépendants… (…) il peut pas y avoir centralisation. (…). Parce que chacun est libre de faire ce qu'il veut dans son syndicat, du moment qu'il ne contrevient pas aux statuts »*. (Steve, SE)
>
> *« Le syndicat [nom de la confédération] fonctionne normalement comme ça, hein. On récupère l'avis de la base, et c'est ceux qui sont en responsabilité qui portent cet avis. »* (Damien, SE)

La plupart des militants que nous avons rencontrés semblent donc correspondre totalement à la figure des syndicalistes actifs, se caractérisant par leur engagement, leur goût du travail de terrain, au plus près des adhérents, leur loyauté envers leur syndicat – sans en connaître forcément tous les courants et conflits internes – et leur implication sans borne.

L'investissement dans le numérique n'est pas, pour ces syndiqués pourtant porteurs d'initiatives, une innovation qui serait en rupture avec le fonctionnement du syndicat. Il s'agit à l'inverse, pour eux, d'activités en continuité et en complémentarité avec les pratiques de communication existantes qui, pour certains, ont toujours été au cœur de leurs travail militant. L'idée est davantage celle d'une modernisation plus que d'une véritable innovation :

> *« On sentait la difficulté de ne plus pouvoir toucher tous les cheminots au même moment avec une certaine réactivité ; et puis l'entreprise commençait à se doter de plus en plus d'outils électroniques. Et donc on s'est dit, ça serait bête que [notre syndicat] n'y soit pas, à la fois pour fluidifier l'information, pour avoir de la réactivité, et pour être complémentaires à nos tournées syndicales, nos déploiements, à nos tracts papier. Donc c'est vraiment chercher cette complémentarité, et pas opposer les choses ! »* (David, SE)

b. Mise en visibilité ou logique de carrière ? Les motivations de l'usage des outils numériques

La gestion d'un site, d'une page ou d'un blog requiert un temps considérable pour les personnes qui les gèrent, les animent, les modèrent. Cet investissement très fort témoigne d'un intérêt personnel. Mais au-delà de la simple appétence

et du désir de « faire », peut-on déceler un objectif, un projet précis ? L'animation d'un site ou d'une page fait-elle l'objet d'une forme d'instrumentation ? Est-elle perçue comme un moyen d'évoluer professionnellement, socialement ou de faire une carrière syndicale ?

Les entretiens témoignent là encore de la grande diversité de situations. Les initiatives sont dans leur ensemble fortement guidées par un désir de reconnaissance et de mise en visibilité. L'usage des réseaux sociaux et sites internet, s'il est par certains égards dans la continuité des pratiques syndicales « classiques », rompt néanmoins avec elles par son formidable écho, au sein de la sphère professionnelle (il permet d'être identifié par des salariés, des adhérents) comme au sein de la sphère syndicale (pour être visible par les instances nationales, par exemple).

Comment les personnes interrogées vivent-elles et gèrent-elles cette exposition ? L'investissement dans les réseaux se fait-il de manière désintéressée ou y a-t-il d'une certaine manière une forme d'attente en retour du temps et de l'énergie passés sur le net ?

- Un désir d'apprendre

L'investissement dans la gestion des sites et des réseaux sociaux est extrêmement chronophage, ce point est unanimement reconnu. Il nécessite un temps de rédaction, d'édition, mais également de lecture, de modération parfois. Si le registre de la passion ou du hobby est évoqué dans les entretiens, l'idée que l'animation d'une page permet d'apprendre, de se former, est également présente.

> *« Je suis à fond là-dedans, ça m'occupe… Je m'exprime, j'ai besoin de m'exprimer, donc je suis là-dedans. C'est comme quelqu'un, je vous dis, comme celui qui va aller lustrer sa mustang tous les matins : ben moi, je vais sur le blog (…) En même temps, je me forme ! C'est ça, c'est une stratégie, aussi. Chaque article que j'écris sur le blog, je fais une recherche, je rédige ; et quand on rédige quelque chose, on l'assimile plus facilement. Et j'apprends énormément, aussi, en faisant le blog. »* (Jean-Baptiste, SE)
>
> *« Mes filles qui ont grandi, qui m'ont dit : "Mais papa, t'es un homme de la Préhistoire concernant l'informatique". Donc ça m'a mis un coup de pied aux fesses. Et puis je m'y suis mis, j'ai pris des formations Excel, j'ai pris des formations Word, j'ai fait tout ce qui était possible dans le domaine du professionnel. Après, ben au niveau syndical, j'ai pris les formations communication écrite. Alors, ça vous apporte énormément. Et puis ben après, vous vous lancez, hein ! »* (Benoît, fédération)

Le désir de reconnaissance est donc une motivation importante. Il peut s'agir, comme on le voit dans ces extraits, d'une reconnaissance davantage sociale et symbolique que véritablement professionnelle : avec la communication numérique, les syndicalistes interviewés témoignent avoir une activité plus valorisée socialement.

On peut faire le lien avec les résultats de recherche montrant que l'usage du numérique dans le cadre professionnel (qu'il s'agisse du suivi de formations en ligne ou de l'utilisation d'outils numériques) est une manière de répondre à une forme d'injonction sociale à se « digitaliser », injonction reposant sur la croyance selon laquelle la familiarisation avec le numérique serait signe d'adaptation, de capacité à évoluer et qu'à l'inverse leur rejet serait une manifestation de *« résistance au changement »* (Benedetto-Meyer, Boboc, 2019).

- **Une visibilité qui aide les carrières professionnelles ou syndicales**

Le fait de fonder et/ou d'animer une page sur un réseau social actif génère une visibilité importante, au-delà du seul cercle des adhérents de l'organisation locale. La notoriété des animateurs est parfois, de manière involontaire ou à l'inverse tout à fait préméditée, un moyen d'être connu ou reconnu, ce qui peut accélérer ou faciliter la carrière, que cela soit au sein de son entreprise ou au sein de son syndicat. Il s'agit là d'une relation plus instrumentale avec la communication numérique, qui n'est souvent pas au cœur des motivations premières mais qui peut venir progressivement, à mesure que les actions suscitent audience et visibilité.

Un syndicaliste (détaché à 100 %) créateur d'une page Facebook largement ouverte à tous les salariés de son entreprise, a intégré, après 5 années d'animation, la direction de la « transformation digitale » de son entreprise et a obtenu un poste de cadre. Il a donc quitté à cette occasion son statut de permanent syndical qui aura été un tremplin dans sa carrière. Il explique cette nouvelle étape dans la continuité de son projet, et par sa crainte d'être éloigné du terrain : *« Mon souhait n'était pas de rester permanent syndical : j'en connais qui ont complètement perdu pied avec la boîte, moi j'ai besoin d'être dedans. »* (Stéphane, SE)

Un autre militant envisage également son détachement syndical comme une étape dans sa carrière :

> *« On a de bonnes relations avec la direction, et ils sont pas dans le rejet de tout ce qui est syndical, au contraire : (…) la direction nous a assuré aussi que si on veut retourner au côté opérationnel, on n'aurait pas de mal, dans la mesure, en plus, où on a signé des accords dans ce sens-là. On peut avoir un accompagnement, des formations, donc… »* (Ludovic, SE)

L'utilisation du numérique opère ici comme un signal pour ces deux syndicalistes en entreprise : c'est au fond un moyen de faire évoluer leurs compétences et de les faire reconnaître en vue d'une évolution professionnelle.

Plusieurs entretiens témoignent également du fait que les initiatives en matière de numérique permettent de se faire connaître auprès des instances centrales de son syndicat et de parvenir à obtenir certaines fonctions ou responsabilités. Le fait, par exemple, d'avoir remporté un grand nombre de voix aux dernières

élections professionnelles – progression que le syndicaliste interviewé attribue clairement à son site internet – permet d'expliquer certaines carrières :

> *« Ben je pense que c'est à peu près pour ça que j'ai été élu président [de la fédération] : c'est que, au vu de ce que j'avais présenté, (…) tout le monde a pu voir notre progression. »* (Benoît, fédération)
>
> *« Quand il y a eu la fusion des deux unions régionales (…), le choix qui a été fait, c'est de supprimer et remplacer [les deux publications papier] par le site internet. Donc comme c'était l'engagement que j'avais pris, c'est pour ça aussi que le site a été très vite mis en place (…). J'ai pris la main [sur ce site] pour deux raisons : la question juridique, de responsabilité juridique, et puis j'ai certaines facilités à écrire, que n'a pas forcément tout le monde. Et l'aide, ça vient d'un mail, ou d'un texto : "Il faudrait parler de telles choses." Et ça, c'est bien, parce que moi, ça me permet, de répondre à la demande. J'ai une démarche opportuniste, dans ce domaine-là. »* (Antoine, UR)

Le syndicaliste rencontré en opposition avec les instances nationales a une posture et des objectifs plus ambivalents : si son objectif n'est pas de faire une carrière à court terme dans ces instances, la visibilité de ses actions permet à celles-ci d'être connues à un niveau national et, d'une certaine manière, essayer d'influencer les décisions jusqu'à la confédération.

> *« Je serai jamais embauché à la [confédération], hein. Malgré tout ce qu'on pourra faire. Mais je suis mentionné dans le livre [du secrétaire général]. Mais j'y serai jamais, là-haut (…) ça serait incompatible avec la plupart des gens. »* (Marc, SE)

3.1.2 Choisir les outils de communication et leur gestion : des initiatives hétérogènes

La lecture des initiatives portées par les syndicalistes actifs sur le web ressemble, au premier abord, à un patchwork fait de multiples formes d'utilisations des outils numériques avec des formats, des cibles et périmètres extrêmement variés. Dans cette multiplicité d'expériences, certaines régularités dans les discours et les pratiques émergent néanmoins.

a. Sites, mails et messagerie : des outils de diffusion de l'information ?

Deux moyens de communication digitaux émergent clairement des entretiens : les sites d'une part, les RSN d'autre part. Des sites propres à une UR, à une UD, parfois hébergés sur une plateforme du syndicat, des sites « personnels » au format de blog devenus sites syndicaux… les formats sont nombreux. Au-delà des différences, on voit que les sites demeurent, même à l'heure des réseaux sociaux, un moyen de communication et d'expression fondamental en local

(comme il l'est, on l'a vu, pour la communication des instances nationales) : huit personnes sur les douze interrogées en ont créé ou repris un. Mais les sites présentent, pour les militants rencontrés, le désavantage d'une part de devoir être mis à jour et actualisés régulièrement, et d'autre part de relever de la communication descendante. Ces sites ont joué le rôle de « premier pas » au démarrage de l'activité web, premier pas qui s'est par la suite complété par l'usage des réseaux sociaux. Le passage du web au web 2.0 implique en effet de faire évoluer les outils.

Comme les sites internet, les SMS, les mailing lists ou les newsletters, c'est-à-dire des envois massifs par mails ou téléphones, participent aussi à ce socle de communication de base, même si dans certaines entreprises ces outils font l'objet d'un cadrage juridique rendant leur usage plus contraint ou limité (par exemple la limitation du nombre de destinataires total ou la restriction des envois aux seuls salariés volontaires). Les newsletters sont présentées comme des voies de dématérialisation des tracts ou des journaux syndicaux. On voit qu'il s'agit là davantage d'une transposition de l'existant sur un support numérique que d'une véritable rupture en termes d'innovation.

Les applications WhatsApp et Messenger semblent avoir pris le relais de cette communication instantanée dans un grand nombre de situations. Faciles d'utilisation, disponibles sur téléphone ou sur ordinateur, ces logiciels de messagerie, rencontrent un grand succès en France[11]. Si WhatsApp semble dominer, Messenger et, dans un cas, un logiciel de messagerie interne sont également utilisés par les syndicalistes pour animer des groupes de salariés. Le confinement semble avoir en outre favorisé l'usage de ces outils, notamment pour pallier le manque d'échanges informels au sein des collectifs.

> *« On a mis en place ce système de WhatsApp, qui a très bien fonctionné pendant le confinement. C'est surtout là que nous, ça a été le point d'orgue. Vous nous auriez contactés au mois de novembre, on n'avait pas grand-chose à se dire. Après, c'est vrai que ça a été très efficace : les gens nous ont beaucoup interpellés, puisque nous, on faisait beaucoup de réunions avec la direction, en audio. Donc ça a bien, bien fonctionné. Et au retour du confinement, beaucoup de gens avaient arrêté. En fait, ce qu'on a décidé de faire, c'est… toutes les réunions qu'on fait, on édite au fur et à mesure les informations sur le groupe WhatsApp. Donc tous nos adhérents, en fait, sont restés ou revenus sur le groupe. »* (Damien, SE)

Plus largement, les usages de ces messageries sont très variés et nécessitent des choix (d'accès, de gestion…) et des compétences (trier les groupes, réguler les discussions…) qui s'avèrent néanmoins très spécifiques. Parmi les pratiques

(11) 63 % des Français de plus de 12 ans détenteurs d'un smartphone disent utiliser tous les jours les logiciels de messagerie – Source : baromètre du numérique 2020, étude réalisée par le Crédoc en 2019. https://www.arcep.fr/nos-sujets/les-pratiques-numeriques-des-francais-en-2019.html

relevées dans les entretiens, on notera que les échanges peuvent être réalisés en petit effectif (notamment au sein de groupes d'élus pour des échanges et prises de décisions collectives) ou en grande assemblée (avec des militants qui peuvent être regroupés selon un enjeu – une mobilisation, une négociation – ou simplement pour diffuser des informations). Les échanges par messagerie peuvent, en outre, être synchrones ou asynchrones, selon le rôle assigné à cet outil (prendre des décisions, informer, débattre…)

Ainsi, dans certains cas le groupe WhatsApp sert principalement à de la communication descendante. Un syndicaliste a même configuré la messagerie pour empêcher les échanges :

> *« Pour pas que tout le monde réponde : c'est une publication, en fait. C'est une liste de diffusion. Quand ils me répondent, ils ne répondent qu'à moi. »* (Benoît, fédération)

Un autre bloque cette fonctionnalité temporairement, pour prendre le temps de rédiger :

> *« Quand on a une information et que cette information, elle est longue, ne serait-ce que pour l'écriture, on la scinde, et là, on bloque la possibilité aux personnes d'interagir. Et on laisse un petit quart d'heure, vingt minutes, et derrière, ensuite, on ré-ouvre le droit à l'expression. On a prévenu les adhérents qu'on fonctionnait comme ça. »* (Damien, SE)

Tandis que, pour d'autres, WhatsApp est un espace d'échange (*« c'est du bavardage utile »* résume une des personnes interrogées), de discussion voire de délibération… et peut même servir d'aide à la décision par un système de vote.

> *« En fait, c'est la conversation à bâtons rompus : au lieu que ce soit autour d'une table, c'est via… WhatsApp. »* (Antoine, UR)
>
> *« Le fait de pouvoir prendre des décisions collectives et de voter sur un groupe, sans être obligés d'attendre d'être réunis en conseil syndical pour voter les choses (…) c'est pas fait pour discuter, parce que c'est impossible : quand on est quinze sur un groupe, c'est du grand n'importe quoi ! Si on veut discuter, on se téléphone, et puis chacun donne ses arguments, et puis après, on fait un récapitulatif sur le groupe ! Mais par contre, sur le groupe, on dit, "je suis d'accord ", "je suis pas d'accord" (…) on est onze, je crois, dans notre conseil syndical : concrètement, si j'ai pas la majorité, ben on fait pas. »* (Steve, SE)
>
> *« Pendant le CSE on peut échanger des idées, on voit comment on vote, on se met d'accord »* (Ludovic, SE)

Une des difficultés reconnues dans la gestion de ces groupes vient de leur multiplication (un responsable au niveau confédéral estime être dans plus de 30 groupes - dont certains qu'il ne fait que « suivre » -, ce qui implique néanmoins une organisation et une disponibilité (pour ne pas manquer certains échanges) qu'il est souvent difficile à trouver pour ces syndicalistes déjà très chargés.

On comprend ainsi que la question de l'articulation et de la régulation de ces espaces de communication constitue un sujet d'attention majeur dans les organisations pour les années à venir.

b. Les réseaux sociaux et le web participatif

Les réseaux sociaux, au centre de notre recherche, sont par définition très investis par les personnes rencontrées. Facebook domine largement parmi ces réseaux : même si son utilisation faiblit depuis quelques années chez les jeunes, elle demeure importante chez les actifs qui constituent la cible et le cœur des militants. Là encore, les usages de ce réseau social sont très variés, de la page ouverte au groupe fermé, anonyme ou ouvertement syndicale, du « live » au mur « exutoire ».

Dans certains cas, les pages, ouvertement syndicales, remplissent des missions d'échange, de partage d'informations. Les pages tenues par les syndicalistes en entreprise peinent à sortir d'un mode de communication au fond assez classique, faits de posts à dimension informative et de réactions et commentaires à ces communications par des militants. Un syndicaliste a ainsi créé une page pour partager des tracts, une autre pour poster des dessins humoristiques. Il déplore l'échec de ces deux initiatives : la première est très peu alimentée, la seconde a évolué, selon ses termes, vers *« la page officielle du syndicat, avec tous les éléments, les traits revendicatifs »*.

Dans certains cas, l'objectif de la page Facebook est de faire de l'audience et de générer du flux sur le site du syndicat (dans ce cas, les publications sur Facebook pointent vers des publications du site).

> *« Je n'aime pas spécialement FB mais ça fait de l'audience ». (…) « Si tout le monde s'auto-twitte ça va générer du trafic, ça va générer des références, et ça va améliorer le référencement. Donc le but, c'est d'augmenter la visibilité. »* (Jean-Baptiste, SE)

Dans d'autres situations, la page Facebook constitue l'espace principal, le nœud de la communication. C'est le cas d'une page créée par un syndicaliste qui entend offrir un espace d'échanges et de dialogue concurrent à celui de la confédération de son syndicat.

> *« Le site ne me suffisait pas. Parce que le site, c'est bien, mais il n'y avait pas la réaction que je voulais. Donc, j'ai créé mon blog Facebook. (…) Ce que [la confédération] me reproche à moi, à l'heure d'aujourd'hui, c'est qu'il existe deux blogs importants [dans le syndicat] : le groupe (…) national, qui est celui que vous voyez sur Facebook, (…) et le mien. Le problème, c'est que le mien, il est ouvert. Et il est tellement bien ouvert, que les gens, ils s'abonnent (…) et c'est quand même pas anodin. »* (Marc, SE)

Enfin, un cas très particulier nous a permis de découvrir un autre usage possible des RSN :

Un syndicaliste a créé une page Facebook ouverte à tous les salariés de son entreprise. L'appartenance à son syndicat n'apparaît pas sur la page, et il refuse même qu'y soient abordés les sujets politiques et syndicaux. Il s'agit d'un espace de sociabilité où les participants parlent travail, se transmettent des informations sur l'entreprise (aides du CSE, actualité) mais échangent aussi des images humoristiques ou commentent l'actualité extraprofessionnelle. Le syndicaliste animateur est néanmoins omniprésent dans cet espace de sociabilité. Lors des élections professionnelles, il reconnaît que sa popularité en tant qu'animateur a pu jouer en sa faveur, même s'il n'a jamais fait campagne sur cette page Facebook ouvertement pour son syndicat. (Stéphane, SE)

On voit ainsi que derrière la centralité de ce réseau, les usages et sa place dans les dispositifs de communication du syndicat sont très variables.

Les entretiens font également émerger les limites de ces réseaux, qui sont très difficiles à maîtriser. La meilleure visibilité qu'ils permettent exige, en retour, une très grande attention à ce qu'il s'y dit, la manière de se présenter et d'y intervenir, ce qui pose les questions de la modération de l'harmonisation de ces espaces, sur lesquels nous reviendrons.

> « *J'ai un vrai souci avec Facebook. C'est-à-dire que le camarade qui gère, je lui ai dit : "Attention, tu me jettes un coup d'œil sur ce qu'il s'y passe". Mais en fait, il y a plein de camarades qui sont abonnés à Facebook… à titre individuel, à titre syndical, et puis ça peut se chevaucher. (…) J'ai envie de dire, il faut vraiment qu'on prévoie un jour ou l'autre une éducation, une formation à Facebook, aux camarades. Et plus globalement, une formation au tri d'informations.* » (Jean-Philippe, UD)

En dehors de Facebook, le réseau Twitter est assez fréquemment utilisé (7 interviewés sur 12), souvent en relais de Facebook (ou inversement). Les publications sont automatiquement transférées de l'un à l'autre réseau. Youtube semble également un bon relais pour des vidéos. Plusieurs syndicalistes s'y essaient mais ont du mal à avoir des chaînes alimentées régulièrement et en qualité. Les autres réseaux (Instagram, Telegram, LinkedIn) ainsi que les podcast et webradio sont investis marginalement. Aucun exemple d'application n'a été présenté mais il semble que cela soit dans les projets de plusieurs organisations.

Il faut noter qu'au cours des douze entretiens réalisés, n'ont jamais été abordées la question de la *privacy* (gestion des données personnelles) ou des traces laissées sur des réseaux en grande majorité pilotés par les GAFAM. Le fait de privilégier des applications « *open sources* » ou échappant aux géants du numérique ne semble pas être un sujet de réflexion pour les syndicalistes impliqués dans l'animation de ces réseaux comme pour les militants y participant.

Plusieurs remarques permettent de terminer ce tour d'horizon des pratiques numériques :

- Tout d'abord il apparaît que les pratiques digitales sont davantage dans la continuité des pratiques antérieures, dans une logique de substitution ou de complémentarité : les tracts sont dématérialisés, les échanges informels se passent sur messagerie, etc. Ce constat n'est pas étonnant si on considère le nombre de personnes qui justifient le passage au numérique par l'évolution des équipements ou des pratiques des militants. Il s'agit donc de s'adapter à ces évolutions, mais les militants ne sont pas forcément en recherche d'innovations en rupture. Ils sont même plutôt soucieux de ne pas exclure, à travers leurs choix, une partie des militants qui sont peu familiers des outils numériques ou qui pourraient avoir des difficultés pour écrire ou lire les publications en ligne.

- On note par ailleurs que les usages sont faiblement spécialisés, et ont même tendance à s'éparpiller ou se multiplier : les applications de messagerie, les comptes sur les réseaux sociaux et sites ont tendance à s'enchevêtrer : la plupart du temps, pour chaque personne rencontrée un dispositif est privilégié et se révèle central dans la communication, mais cela n'empêche pas la multiplication d'autres outils de communication. L'organisation et la spécialisation des dispositifs souffrent souvent d'un manque de réflexion, faute de temps et d'aide.

- On peut noter enfin, en complément de cette dernière remarque, que les syndicalistes ont été peu formés, accompagnés dans leur initiative, et qu'en retour, même si certains ont ce projet, ils ont du mal à dégager du temps et des moyens pour former leurs camarades et créer une dynamique collective autour du numérique. Leurs projets restent isolés, et eux-mêmes sont souvent seuls, ou parfois aidés d'un autre militant. Seules les pages ou sites ayant beaucoup d'audience et ouverts nécessitent une véritable modération. C'est le cas de quatre personnes interrogées qui ont désigné et formé de véritables « modérateurs » pour la gestion de leur site ou page. Ces pratiques restent néanmoins peu répandues pour les petites entités (syndicats d'entreprise ou UL faisant peu d'audience).

> *« Il y a trente-six moyens de communication. Donc aujourd'hui, je suis sur Messenger, enfin, je suis sensé être sur Messenger…Schnaps… Euh, WhatsApp, plutôt. Euh… Facebook. Twitter. Et mes textos. Je m'en sors pas, hein. Alors là, les mails, il y en a… Honnêtement, je m'en sors pas ! »* (Antoine, UR)
>
> *« Qui émet l'information, sur quel canal, qui la reçoit, comment, comment je fais le tri… Je pense qu'il y a peut-être besoin, aussi, sur une partie des syndiqués, de faire ce travail-là. »* (Jean-Philippe, UD)

3.2 Les relations avec les confédérations, vues à l'échelon local

Comme on le voit, cette diversité des usages renvoie notamment à des rapports complexes des structures locales et fédérales avec le niveau confédéral. C'est ce que nous allons étudier désormais. Entre liberté d'action revendiquée, souci de se conformer aux valeurs et à l'éthique du syndicat, volonté d'impulser de nouvelles dynamiques internes, nous montrerons comment s'élabore un positionnement particulier de la part de ces militants.

3.2.1 Des relations complexes entre national et local

a. Des entités centrales perçues comme « éloignées du terrain »

Comme on l'a déjà évoqué, les militants rencontrés entretiennent peu de contacts avec les instances centrales, à l'exception bien sûr des militants impliqués à un niveau fédéral ou national, comme le responsable « jeunes » d'un syndicat, dont l'objectif consiste précisément à développer une activité à l'échelle nationale et sortir du périmètre local où il a commencé sa carrière syndicale. Son positionnement est alors plus proche de celui des représentants confédéraux. Comme ces derniers, en effet, il affirme vouloir réaliser des actions nationales tout en respectant l'autonomie des entités locales.

> *« Effectivement, notre rôle, il est au niveau confédéral : donc on pourrait voir au niveau de… si on voulait absolument, dans notre esprit un peu étriqué de capitaliste, voir une pyramide, on serait au sommet. Néanmoins, c'est pas ça ! Et on doit pas être dans l'ingérence. Jamais. Moi, c'est vraiment mon état d'esprit, c'est que je refuse d'être dans l'ingérence. »* (Raphaël, confédération)

À l'opposé, les militants ayant des mandats dans les syndicats d'entreprise semblent avoir des relations peu fréquentes avec les autres entités (qu'il s'agisse d'autres syndicats d'entreprises, d'entités locales ou nationales), sans que cela ne donne lieu à des regrets de leur part. Le cloisonnement n'apparaît pas, à leur niveau, comme un problème.

Certains syndicalistes locaux ont toutefois des propos plus critiques sur la confédération ou les fédérations, auxquelles il est reproché, de manière assez classique, d'être « éloignées du terrain », de réaliser une communication descendante sans assurer en retour de remontées d'information depuis la base. Encore une fois, ces griefs sont sans doute à mettre en relation avec le fait que les militants interrogés soient attachés à un travail de « terrain », qu'ils soient très investis dans des actions à portée locale et soucieux d'être proches des adhérents.

> *« Le local, ça marche ! Le local marche très bien. Il faut revenir à du syndicalisme local. »* (Marc, SE)

Le sujet du numérique révèle l'ambivalence de la position des syndicalistes rencontrés. D'un côté ils regrettent le manque d'investissement de la confédération ou des fédérations sur le sujet, tout en affirmant que les supports numériques doivent se construire à l'échelle locale, afin d'être plus en phase avec ce fameux « travail de terrain ». Les syndicalistes impliqués dans le numérique tiennent en effet avant tout à affirmer la légitimité des actions locales sur le web.

> *« Les gens, quand ils viennent sur le site [de l'OS], c'est surtout par intérêt personnel, pour chercher des informations qui les intéressent ! Il y a des dizaines, voire des centaines de sujets qui peuvent les intéresser. On pense qu'ils viennent pour ça. Ceux qui viennent parce que c'est [nom de l'OS], à mon avis, c'est rare ! (…) Le secret de la réussite pour attirer les gens, c'est de leur donner l'information locale qui les intéresse. Parce que je vois parfois [OS concurrente] qui fait des tracts sur des idées nationales, des tracts nationaux, les gens mettent souvent à la poubelle, quoi, ils lisent même pas ! Mais en revanche, quand on fait des infos [sur l'entreprise], et encore, quand on met des infos sur le site même, c'est beaucoup plus intéressant ».* (Ludovic, SE)

Ainsi, si le manque de soutien ou d'accompagnement sur un sujet du numérique est largement évoqué, c'est avant tout un besoin de reconnaissance qui s'exprime à travers les extraits d'entretiens ci-dessous :

> *« Se donner de la visibilité, c'est important, sur internet (…) J'en ai parlé, mais bon… Ils sont plutôt favorables, mais j'ai l'impression qu'il faut tout faire, quoi… »* (Jean-Baptiste, SE)
>
> *« En fait, il n'y a pas d'objectif, dans le congrès, de dire il faut se développer sur internet, machin, tout ça (…) Chaque syndicat, chaque structure départementale ou locale, fait ses choix. »* (David, SE)
>
> *« [les délégués centraux], ils me détestent, parce que je dirais que sur l'aspect numérique, il y a une certaine jalousie (…) ils sont frileux, agissent moins. »* (Jean-Baptiste, SE)

b. L'importance de connaître et relayer les positions nationales…

Il ne s'agit donc pas, pour ces acteurs locaux, d'affirmer qu'ils ne se reconnaissent pas dans leur syndicat. Tout à l'inverse, ils ont tous manifesté leur attachement aux valeurs de leur OS et à l'importance de faire partie d'une confédération nationale. Prendre la parole au niveau local implique bien, selon eux, de porter les couleurs de leur organisation, et il se sentent investis de la responsabilité d'avoir des propos cohérents ou alignés à ceux de la confédération. L'image du syndicat est ici en jeu, ce dont les représentants locaux sont très conscients.

> *« Les positions de la confédération, c'est important, quand on est militant élu d'avoir les positions, parce que, après, quand vous vous retrouvez en*

négociation, malgré tout, il faut quand même essayer de respecter les valeurs de [votre syndicat]. Donc c'est hyper important. Et puis, ben après, ça permet de fédérer… » (Benoît, fédération)

« *Ben on est tellement le nez dans le guidon dans nos structures, je pense qu'on a tendance à pas toujours avoir cette vision globale des choses, non plus.* » (Steve, SE)

« *À partir du moment où on met un logo [de l'OS] quelque part, ben faut être très clair que c'est l'image de l'organisation qui est mise en jeu. Donc on ne peut pas se permettre de raconter tout et n'importe quoi !* » (Steve, SE)

Le respect de cette appartenance à une organisation confédérale est commun à l'ensemble des OS, sans distinction, alors même que nous avions pointé, symétriquement, le fait que ces mêmes OS revendiquent toutes la même autonomie de leurs entités locales.

Le numérique est donc perçu comme un moyen positif, en local, pour s'informer et relayer les positions nationales.

« *Quand [le secrétaire général] a eu son compte Twitter, j'ai bien relayé à mes équipes qu'il avait ouvert un compte Twitter, comme ça, ben les gens de mes équipes ont les informations pures et dures de la (…) confédération.* » (Benoît, fédération)

Cependant, la crainte est dans ce cadre celle de la multiplication des messages et du risque de brouillage de ces différentes sources pour les adhérents.

« *Je vais me positionner en tant que syndiqué lambda : je reçois le magazine [de la confédération] tous les mois en tant qu'adhérent. J'ai la newsletter de l'UD. J'ai les infos de la fédé. J'ai éventuellement un document de mon syndicat… La question, c'est comment on a une communication globale, réfléchie, et qui vient pas s'empiler ?* » (Jean-Philippe, UD)

On peut entendre ici que l'articulation vise, avant tout, à éviter de donner l'image peut-être trop bureaucratique d'une organisation qui révèlerait, à travers cet empilement de supports de communication, sa structure complexe et ses difficultés à communiquer de manière coordonnée…

3.2.2 Articuler sans homogénéiser

Malgré l'ambivalence des relations entre national et local, la nécessité d'une communication bien articulée ou coordonnée apparaît dans un grand nombre d'entretiens. Ici le numérique, perçu par ailleurs comme une difficulté ou un risque d'éparpillement de la communication, est invoqué comme une solution, un moyen de bien organiser ces différentes strates.

Les syndicalistes interrogés évoquent différentes solutions pour que les supports de communications (numériques ou non) intègrent les messages des différentes instances. Ainsi pour l'édition papier, c'est l'idée d'un magazine avec

des onglets qui émerge. Pour les sites ou les applis, on retrouve la même idée d'une base centrale avec des entrées différentes proposées :

> *« On pourrait avoir un seul numéro, (…) et à l'intérieur, qu'on ait des onglets "Territoires", "Branches", "Nos fédés", avec des informations qui se croisent (…) L'idéal, ça serait qu'il n'y ait qu'une seule entrée pour le site régional, le site de la fédération, le site du syndicat, le site de la confédération, le site de l'espace formations, etc. ! Mais après, pour techniquement, comment il faut faire, alors là, ça je ne sais pas. [Rire] »* (Jean-Philippe, UD)

L'idée se heurte cependant au risque de voir une fois encore le site local « écrasé » par l'information nationale (le terme de « strate » renvoyant encore à cette notion d'empilement), alors même que les informations du terrain sont perçues comme essentielles. La visibilité du syndicat est ici en jeu, et cette question reste un point de vigilance central pour les syndicalistes locaux. Les gains en termes d'audience ou de facilité d'édition ne sont pas évoqués spontanément.

> *« Le site internet, il a une vocation de mettre que les informations locales du syndicat, et les informations à l'échelle de l'union locale et de l'union départementale. En fait, le site internet, c'est vraiment l'information qu'on vit tous les jours, l'information locale, que ça soit le tract des métiers, ou les communications qu'on fait au niveau du syndicat, de l'union locale ou de l'union départementale. C'est vraiment… On veut pas que le site, en fait, il reprenne… que ça soit un copier-coller des sites nationaux. »* (David, SE)
>
> À la question *« est-ce-que ça ferait sens, pour vous, que par exemple votre site [sur l'entreprise] soit en fait hébergé par un site [de votre OS] ? »*, l'un des militants répond :
>
> *« Alors, oui, on a eu un long débat là-dessus, il y a à peu près deux ans, quand le site internet de la fédération nationale a été remanié. Et effectivement, ce site-là le permet. (…) mais pour l'instant, nous, on est connus par [le site local], on a voulu le garder pour l'instant comme ça. Et ne pas rajouter une strate, encore : faut aller sur la fédération, puis après aller sur [le site local]. Pour l'instant, on n'a pas vu l'intérêt. Mais c'est une réflexion, euh, qui nous… purement à nous, quoi. »* (Ludovic, SE)

a. Diffuser des modèles pour harmoniser

Une autre piste évoquée est celle de réaliser des kits, des *templates*, des supports qui se déclineraient selon les différentes entités. On a déjà évoqué, au niveau confédéral, ces enjeux d'articulation et de coordination, auxquels les militants sont, on le voit, assez favorables. La question de l'homogénéisation est de son côté beaucoup plus délicate. Il s'agit ici, dans l'esprit des syndicalistes, de n'homogénéiser que les supports. Symboliquement cela a son importance,

la présence de la confédération ou de la fédération se faisant ressentir à travers ces sites et ces supports.

Cependant, il est intéressant de noter ici que les syndicalistes pensent toujours que c'est en quelque sorte « leurs » supports qui doivent servir de modèle ou de cadre pour les autres entités. Forts de leur initiative locale, ils estiment être en mesure de diffuser leur expérience pour les transmettre ou les généraliser. L'idée qu'il existe des *templates* ou modèles nationaux n'est en revanche pas évoquée. La proposition de diffusion de ces pratiques ou modèles suit donc, pour les syndicalistes, un modèle plutôt horizontal, là encore à l'échelle locale (celle des UD ou UR), tandis que le besoin d'une harmonisation centrale ne semble pas se faire sentir.

> *« J'ai même proposé, limite faire une formation sur une journée à des jeunes recrues, (…) pour leur monter un kit blog – Twitter clef-en-main, quoi : en quelques heures, on peut faire la structure, leur expliquer très simplement, et… Se donner de la visibilité, c'est important, sur internet. »* (Jean-Baptiste, SE)
>
> *« Il y a l'idée d'une formation à l'UD avec une boîte à outils avec logos, bannières etc. à utiliser par les camarades sur leur site. »* (Steve, SE)
>
> *« Pour le site web régional (…), on a pris un format de publication, puis il faut essayer d'être cohérent, voilà. Faut amener tout le monde à faire à peu près la même chose. Donc quand j'ai des contributions, je suis amené à les remettre en forme. »* (Antoine, UR)
>
> *« On a créé une plateforme de blogs [à l'échelle confédérale] : ça crée une homogénéisation parce qu'il y a un nombre fini de… de templates, de thèmes, qui sont disponibles, et les sites se ressemblent vachement. »* (Fabien, fédération)

b. L'attachement au maintien de la variété des opinions et des expressions

La limite de l'homogénéisation, sans surprise, tient à l'impossibilité d'imposer des contenus ou même des formats qui seraient trop contraignants. Même si certains reconnaissent le besoin d'une certaine « discipline » pour veiller à la cohérence et l'harmonisation des supports, la question de l'autonomie et du maintien de la variété des opinions syndicales au sein des organisations reste fondamentale. Des contraintes de supports pourraient être perçues comme des contraintes implicites de contenu, le contrôle de la forme ouvrant au fond, potentiellement, sur un contrôle du fond des messages syndicaux.

> *« Il faut homogénéiser, rationaliser, je sais que c'est pas très… Il faut rationaliser, quoi ! Et après, ça veut pas dire gommer les divergences politiques, mais on peut avoir des outils de communication où on laisse place aux débats internes et aux débats externes ! »* (Jean-Philippe, UD)
>
> *« Notre stratégie est aussi la stratégie du bordel. Voilà. Du bordel organisé.*

Parce que c'est que comme ça que ça fonctionnera, sinon, c'est artificiel. Celui qui veut homogénéiser la [nom de l'OS], déjà, bon courage, hein. Faut se lever tôt le matin. On a cette culture du débat. Donc on n'impose rien à [nom de l'OS]. On n'impose pas, on crée des dynamiques, pour créer des effets d'entraînement. » (Fabien, fédération)

« *On peut essayer d'uniformiser, histoire d'avoir… d'augmenter notre visibilité et que ça soit plus… mais de toute façon, on peut pas l'imposer. Parce que chacun est libre de faire ce qu'il veut dans son syndicat, du moment qu'il ne contrevient pas aux statuts.* » (Steve, SE)

Au total, on voit la grande ambivalence des militants locaux face à leur organisation syndicale confédérale, ambivalence qui est certes consubstantielle au syndicalisme français mais qui est encore renforcée par les possibilités contradictoires que propose le numérique : l'outil peut être un outil d'homogénéisation et d'uniformisation et en même temps un outil de diversité et d'éclatement.

3.3 Ce que le numérique change dans l'activité syndicale locale

Après avoir étudié les usages du numérique dans l'activité syndicale et la manière dont ces outils participent de la complexité des rapports entre les niveaux locaux et le niveau confédéral, il nous faut maintenant étudier comment les principales formes d'action syndicales, au niveau du « terrain », sont transformées par les réseaux sociaux. Les entretiens nous ont permis de résumer cette activité syndicale locale en quatre aspects, chacun d'entre eux étant touché par les outils numériques : le développement et les campagnes électorales ; l'écoute de la « base » et le dialogue avec elle ; les mobilisations et la contestation ; enfin le travail d'organisation interne.

3.3.1 Développement, visibilité et vote

On a vu qu'au niveau confédéral, l'intérêt pour la production de la visibilité puis de l'adhésion, parfois qualifiée de « développement », constitue un des objectifs affichés de l'activité syndicale. Il en est logiquement de même au niveau local, même si, comme on va le voir, l'adhésion en bonne et due forme est sans doute moins forte que la mise en visibilité, susceptible elle-même de se transformer en vote lors des élections professionnelles.

En premier lieu, au niveau des syndicats d'entreprise, les outils numériques permettent de toucher l'ensemble des salariés. Il s'agit classiquement, comme le ferait la distribution de tracts, de diffuser la parole syndicale, des mots d'ordre, des résultats de négociation, des alertes, etc. Mais plus encore, il s'agit d'abord

de diffuser de l'information, et si possible de l'information inédite, qui montre le pouvoir du syndicat, ou du moins sa capacité à faire l'intermédiaire entre la direction d'entreprise et l'ensemble des salariés.

> Il en est ainsi de ce représentant syndical dans une grande entreprise, dotée d'un outil qui nous a été présenté comme une sorte de WhatsApp interne. Engagé dans un processus de développement électoral, il tente d'abord de mener une campagne classique : « *et donc, j'ai distribué quelques tracs au début, et j'ai vu que ça partait pas, quasiment pas, parce qu'ils sont… c'est des jeunes, [riant] ils sont quasiment contre le papier.* » Il crée alors un espace dans le réseau social d'entreprise : « *j'ai créé un compte, j'ai invité tout le monde dessus, et puis j'ai commencé à mettre de l'info, de l'info utile pour tout le monde ; et j'ai fait une campagne quasiment que sur [le réseau en question]. Et donc en donnant des infos régulièrement, et des infos pertinentes, parce que ils ne connaissaient pas les accords, ils me connaissaient pas. Donc je ciblais les infos qui pouvaient les intéresser.* » (Ludovic, SE)
>
> De même, cet autre militant syndical a créé un blog pour informer les salariés de son établissement : « *ce blog, je vais faire en sorte qu'il y ait des informations intéressantes pour les salariés : quand ils vont dessus, ils veulent savoir combien ils ont de jours pour un mariage, ils ont besoin de télécharger un formulaire Cerfa, qu'ils trouvent sur la page documentaire [de ce blog]… [je me suis dit que] ce serait bien que les salariés puissent aller tous… s'ils veulent aller en trouver un, ou qu'ils veulent voir ce qu'on fait, un nouvel adhérent ou un nouveau sympathisant, qu'il puisse aller voir tous les tracts qui ont été publiés : je vais les mettre sur la base documentaire. Et donc j'ai créé un outil, comme on pourrait… comme une entreprise pourrait créer un catalogue (…) Les gens, en fait, ils ont besoin d'informations. Les gens, ils s'en foutent qu'on dise : "le syndicat X, c'est le meilleur" ! Eux, ce qu'ils veulent, c'est venir chercher de l'information : ils visitent le site, ils trouvent une information utile.* » (Jean-Baptiste, SE)

Ainsi, il s'agit pour les militants d'accroître leur poids et leur influence. L'objectif est bien sûr de gagner des adhérents. Mais ils ne se font pas trop d'illusion sur ce plan. L'enjeu est donc plutôt en termes de visibilité, et par conséquent de bons résultats électoraux. Rappelons que depuis la fin des années 2000, la question électorale est devenue un enjeu central des organisations syndicales à tous les niveaux, qu'il s'agisse pour les confédérations les plus puissantes de mesurer leur leadership ou de contester celui de leur opposant, ou bien d'obtenir une représentativité locale ou de branche (Béroud et Yon, 2018). Les RSN deviennent ainsi logiquement des instruments incontournables de campagne électorale, à peu près comme ils peuvent l'être, comme nous l'avons évoqué dans la première partie, pour les élections politiques.

> *« Si la personne qui rend service est à [tel syndicat], le jour où y a besoin d'une écoute, un truc, y a déjà un contact qui s'est fait (…) Moi, quand je vote, quel que soit le vote, je vote à la tête (…) et des comme moi, on est très nombreux (…) on est sympa avec les gens, on a des rapports avec un maximum de gens, on demande à un maximum de gens de ramasser des voix. »* (Stéphane, SE)

C'est donc parfois l'objectif tout à fait assumé des syndicalistes, ayant intégré la centralité du fait électoral, que d'utiliser les outils numériques dans cette perspective ; il s'agit alors d'aller contre l'image classique du syndicat, en montrant sa modernité, son ouverture d'esprit, sa capacité à obtenir des informations, etc. Et cet objectif à court terme renvoie en réalité à la volonté plus profonde de créer de la visibilité pour l'organisation, gage de vote, de position intéressante dans les rapports de force, voire, parfois et si cela s'accompagne d'un travail de « terrain », d'adhésion. D'une manière plus prosaïque et dans le moment de l'élection, les outils numériques sont insérés dans le travail acharné de mobilisation pour rappeler d'aller voter :

> *« J'utilise des plateformes SMS : via mon site internet, au moment des élections, j'avais les téléphones de mes adhérents, mes sympathisants, et j'envoyais des petits SMS de rappel ! C'est-à-dire que je leur disais : "Ouverture du vote le tant de telle heure à telle heure : veuillez prendre en photo votre code au cas où vous le perdiez. Vos codes et votre identifiant." Rappel en milieu de semaine : "Si vous n'avez pas voté, pensez à le faire", "Dernier jour pour voter" - mais à tout le monde, hein ! (…) Et puis le soir des élections, résultats envoyés. C'est-à-dire que les résultats arrivent à 18h, à 18h15, en priorité, les adhérents sont prévenus des résultats, ensuite mes sympathisants, et après, les réseaux sociaux. Alors, ça demande du temps, là ! Dans ces moments-là, jusqu'à 22h30, je suis au taquet. »* (Benoît, fédération)

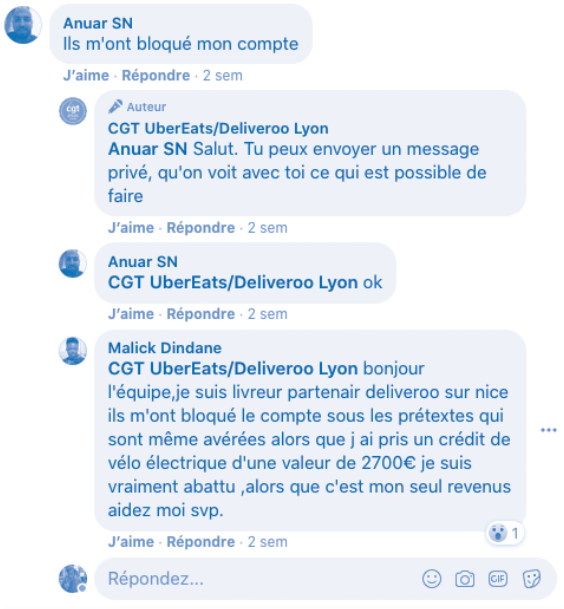
Mais il semble que les outils numériques peuvent aussi constituer, souvent d'une manière non voulue, un autre point de contact, pour les salariés qui ne sont pas « organisés » pour reprendre le terme anglo-saxon, c'est-à-dire qui ne sont pas pris dans le réseau des appartenances syndicales, et qui sont par conséquent seuls quand ils rencontrent des difficultés avec leur employeur.es. Cela passe notamment par comptes Messenger intégrés sur la page Facebook, ou même la page ou le groupe Facebook eux-mêmes. Le plus souvent, ce sont des questions juridiques qui sont posées.

Une observation de divers pages ou groupes Facebook montre cet usage oblique des RSN.

> Ainsi, on peut lire sur un groupe le message suivant d'un travailleur à bout le 1er octobre 2020 : *« Je pense à démissionner de mon poste de travail "préparateur de commande". Je travaille actuellement en temps partiel. Je veux faire de l'animation scolaire, vacataire. Des fois, ils m'appellent pas, le mercredi et les vacances. Mon travail actuel, je gagne de l'argent mais je*

ne suis pas heureux. Mon patron abuse trop et j'en ai aucune envie de le dénoncer. J'ai envie d'avoir une vie stable. Mais l'animation est mon métier, je suis professeur de dessin. Je m'appelle en réalité, H.A, je suis d'origine algérienne et rien ne fonctionne comme je le souhaite. Je suis fatigué et épuisé de lutter tout seul. Ma question, en cas de démission, je perds tout. Aucune aide de l'État. Et ne me dites pas de patienter et de rester chez mon patron. Je ne le supporte plus et je suis à bout. Je pense même au suicide, parce que personne ne me comprend. J'ai plus que 40 ans et en France, y'a pas d'avenir après cet âge. Que faire aidez-moi ? Et sans me culpabiliser. Ou me faire la morale. Je n'ai plus la force ». On compte au 23 octobre 73 réponses de personnes lui donnant des conseils pour faire face à son employeur.

Un commentaire sur un autre groupe (daté du 26 septembre 2020) témoigne de la manière par laquelle de nombreux livreurs explicitent leurs difficultés, en particulier la déconnexion dont ils ont été victimes.



Pour des travailleurs aussi précaires que les livreurs à vélo (Jan, 2018), le syndicalisme constitue souvent un espace de protection ou d'appel à l'aide peu connu et peu mobilisé (Berthonneau, 2020), et on peut alors se demander si les RSN ne constituent pas un lieu possible pour exprimer ses doléances et chercher un soutien.

Plus généralement, on voit que la communication s'adresse simultanément aux trois figures que sont les militants, les adhérents ou les « simples » salariés non adhérents. On peut même en compter quatre, dans la mesure où les comptes ou pages Facebook, par exemple, peuvent s'adresser tout à la fois aux salariés de l'entreprise (quand il s'agit d'un compte ou d'une page de syndicat d'entreprises) et à l'ensemble du public des RSN : cela donne parfois lieu à des télescopages étonnants, par exemple de représentants syndicaux d'entreprise devenant des agents de renseignement pour leur OS. Il y a donc là une vraie confusion quant aux objectifs de cette présence numérique, entre communiquer pour l'audience, pour les élections ou pour les adhésions.

Cette recherche de visibilité est alors appuyée sur des compétences qu'on pourrait qualifier d'informationnelles (savoir où chercher l'information, montrer que l'on parle avec les dirigeants de l'entreprise ou les managers) et même un capital juridique. Plus largement, les RSN placent les militants syndicaux dans des postures d'experts, qu'ils se sentent obligés d'endosser : par les réponses qu'ils apportent dans tout un ensemble de domaines et sur une multiplicité de questions, ils sont ainsi amenés à multiplier les compétences et les savoirs. À d'autres moments, ils jouent plutôt le rôle d'animateurs, dans la mesure où le mur Facebook permet à tous les présents de répondre aux demandes, développant ainsi une forme de réponse collective face aux personnes demandeuses de conseils. Ainsi se constitue et se renforce une identité collective, et la page joue un véritable rôle de collectivisation des ressources, voire de véritable réseau d'entraide.

> *« Quelqu'un qui vient nous dire : "Il y a une loi qui a été écrite, qui dit ça", si elle n'est pas passée au JO, ce n'est pas vrai. Elle n'est pas valable. Et donc, par rapport à ça… parce que moi, je le suis quand même de près – bon, je dis pas que j'ai le nez tous les jours [dans le JO], mais j'essaye de suivre les grands trucs – et l'ordonnance de jeudi dernier, pour la fonction publique, tout de suite, quand t'es capable de l'extraire, de la balancer aux personnels concernés, sur Facebook… Ils auront eu l'info exacte, et pas l'info BFM. Et ça, des fois, c'est intéressant. Et il y aura une certaine reconnaissance, parce que le syndicat aura fait son boulot, à ce moment-là. Je pense que c'est aussi le boulot du syndicat, d'informer les gens. »* (Raphaël, confédération)

Sur un groupe syndical, on lit ainsi des questions de syndiqués un peu perdus et cherchant des conseils, en août 2020 ; en l'occurrence, il s'agit par exemple d'une conseillère prud'homme cherchant par ailleurs à contacter un conseiller du salarié :

> *« Je vais encore faire une demande, pour assister à l'entretien, il faut un conseiller du salarié au licenciement. C'est à [lieu et date de l'entretien préalable]. »*

Elle reçoit une quinzaine de réponses, avec des liens renvoyant à la liste des conseillers ou des propositions d'aide, avec des partages vers d'autres militants.

Au total, et malgré ce dernier exemple, on voit bien peu de moments d'horizontalité, et la communication, dans ce cadre, reste assez largement descendante, sans véritablement d'échanges. Les choses sont en partie différentes dans le cadre de la deuxième série d'activités des militants syndicaux, qui est d'entretenir le dialogue avec le « base » ou le « terrain. »

3.3.2 « Prendre la température » et favoriser le débat

La gestion du « terrain » est en effet une question centrale dans le monde syndical et n'est pas nécessairement facilement gérée, non seulement parce que, pour les militants qui obtiennent des décharges, il s'agit de *« gérer la distance à la "base" »* (Mischi, 2016, p. 238), mais aussi parce que c'est bien entendu le propre de l'activité syndicale que de se poser la question du rapport à l'organisation des adhérents, des sympathisants, mais aussi de l'ensemble des salariés. Rendre compte de l'activité, répondre des positions prises lors des négociations ou face aux mobilisations, locales ou nationales, mais aussi « prendre la température », comme ils le disent, telles sont parmi les activités principales des militants. Cela passe par les « tournées » de bureaux ou d'ateliers, mais aussi – et comme on l'a vu, ces activités ne sont en rien contradictoires – par le suivi des commentaires sur le site internet et surtout les réseaux sociaux, ou encore par les échanges de messages sur des groupes WhatsApp ou Messenger.

En effet, les outils numériques sont très souvent utilisés pour cette activité de « terrain », et c'est tout à fait logique puisque, comme on l'a vu, ces militants sont d'abord des personnes qui en viennent.

> *« Là, on est plutôt sur du : "j'utilise l'outil numérique parce que ça me permet d'avoir les photos des situations, ou d'avoir des témoignages de copains sur le terrain". Parce que par exemple, quand il y a eu… chez nous, il y a une maison de retraite qui a été très, très fortement impactée [par la crise sanitaire], et il y a un moment où ça devenait difficile d'aller voir les gens dans la maison de retraite. Eh bien du coup, Messenger nous permettait de nous tenir régulièrement informés, et de tenir… Alors, vous créez un petit groupe par exemple, hein, ça permet aussi de tenir au courant les agents de ce que vous faites pour eux. »* (Steve, SE)
>
> *« Ça nous donne aussi la tendance. Je veux dire, on sort une expression : est-ce-que… est-ce qu'on est bien dans le sujet ? Est-ce qu'on colle avec ce que les cheminots, ou les salariés, ont dans la tête ? Donc ça nous permet aussi de prendre la température, même si, bon, c'est à moindre échelle, mais ça nous permet aussi de prendre une certaine température. »* (David, SE)

Les réseaux sociaux permettent ainsi de rapprocher les représentants syndicaux de leurs adhérents, dans un moment où les aspects de professionnalisation de l'action syndicale, les risques de son institutionnalisation et de sa technicisation,

au niveau national mais aussi dans les échelons locaux, sont souvent mis en avant. C'est notamment le cas dans les syndicats d'entreprise où les militants syndicaux détiennent des heures de délégation et doivent à la fois répondre de celles-ci et minimiser leur éloignement du terrain, ce qui peut parfois apparaître comme un des aspects – mais pas le seul – de la crise que traverse le syndicalisme en France (Giraud/Mischi, Pénissat 2015). Dans ces conditions, les outils numériques apparaissent volontiers comme une solution, puisqu'ils permettent notamment l'expression des adhérents et sa prise en compte par les militants en charge de ceux-ci.

Cette manière de consultation informelle de la « base » renvoie bien à une question centrale dans les organisations syndicales : celle de la démocratie et du débat interne. Pour un certain nombre de militants, les RSN, et en particulier le web 2.0, jouent un rôle central dans ces questions parce qu'ils renouvellent les conditions de possibilité du débat : ils permettraient une plus grande « horizontalité » en ouvrant plus largement la parole à l'ensemble des adhérents et en minimisant l'aspect institutionnel, voire théâtralisé de la prise de parole, et par conséquent de l'expression du désaccord. C'est sans doute un militant qui théorise le mieux le caractère plus « horizontalisant » des RSN lorsqu'il indique :

> *« Les réseaux sociaux, et tout ce qui est web horizontal, j'ai envie de dire, se rattachent aussi à la question de l'organisation de l'activité, ce que nous on appelle la vie syndicale. Mais dès lors que vous êtes, par exemple sur la création de groupes – au pluriel – de groupes Facebook, de groupes WhatsApp, on n'est plus sur la diffusion d'un message, mais sur l'organisation de l'horizontalité, et au contraire sur la remontée d'informations. Voilà. Et c'est toute la force de la notion d'empowerment, qui n'est ni de la communication, ni de l'organisation stricte. »* (Fabien, fédération)

On retrouve là exactement ce que nous avons mis en avant concernant la littérature sur les usages syndicaux des RSN, et qui apparaissait comme un « mythe » d'horizontalité et d'ouverture par-delà les inégalités dans les ressources sociales et institutionnelles des intervenants. Il ne nous est pas possible de mesurer la réalité de cette horizontalisation, dans la mesure où nous n'avons pas interrogé d'adhérents. Nous avons pourtant montré que le web participatif permettait, dans certaines conditions, des échanges et des discussions. On peut aussi se demander dans quelle mesure ces nouveaux supports ne facilitent pas l'expression de positions hétérodoxes voire oppositionnelles, et seraient ainsi susceptibles de mettre en danger l'institution qu'est la confédération. Dans certains syndicats, Facebook est le lieu privilégié d'expression de positions plus radicales, par exemple plus contestataires, que la direction confédérale, et qui s'expriment dans des groupes Facebook. Nous avons aussi étudié le cas d'un groupe Facebook, porté par un militant de longue date d'une OS mais devenu opposé à la ligne nationale de la confédération. Ce groupe connaît un véritable

succès, puisqu'il est suivi par plus de 3.200 personnes en novembre 2020, il a quatre modérateurs et selon son promoteur et administrateur, le post le plus populaire de la semaine du 11 octobre 2020 a obtenu plus de 15.000 vues. Périodiquement, des « crises » éclatent sur le groupe, à la faveur des désaccords profonds d'un certain nombre d'adhérents et même de militants sur la ligne majoritaire de la confédération.

3.3.3 Mobiliser

Comme on l'a vu dans la revue de littérature, les outils numériques ont été rendus très visibles lorsqu'ils ont été considérés comme utiles des mobilisations en cours. On évoque en effet souvent la place de Facebook ou de WhatsApp par exemple dans le mouvement des Gilets Jaunes ou dans les révoltes arabes des années 2010, même si, on l'a vu aussi, il faut relativiser ce poids des RSN. C'est pourtant la première forme d'usage qu'on imagine, et l'effet principal qu'on pourrait attendre du numérique dans le monde syndical.

De fait, les formes de mobilisation syndicale sont très visibles sur les RSN, même s'il existe des différences fortes, liées à la manière et au degré avec lequel les différentes organisations intègrent la mobilisation dans leur répertoire d'action, mais aussi à la manière dont localement, les militants et les syndicats d'entreprise ont été socialisés à l'action protestataire et au lien qu'ils ont avec leur organisation faîtière (Giraud 2006). Ces différences expliquent peut-être en partie pourquoi les militants ont finalement très peu évoqué cet usage protestataire des RSN. En effet, nous avons rencontré, du fait de notre commanditaire, beaucoup de militants de la CFTC, et qui préfèrent utiliser d'autres modes d'action et de pression que la grève. Mais cette explication ne suffit pas puisque même les militants de la CGT rencontrés ont très peu évoqué cette question. Peut-être s'agit-il aussi d'un effet de l'enquête, dans la mesure où nous avons centré nos entretiens sur les usages organisationnels des réseaux plutôt que sur leurs usages protestataires. Une autre hypothèse (qui serait à valider empiriquement) serait qu'on observerait au fond une sorte de division du travail syndical, les militants que nous avons rencontrés étant davantage en charge de la communication et intervenant peu dans les grandes mobilisations, contrairement à d'autres militants qui auraient davantage endossé ce rôle.

On retrouve néanmoins quelques exemples d'usage du numérique dans le cadre de mobilisations protestataires. Ainsi, un militant explique dans l'entretien que c'est à l'occasion de la lutte contre la fermeture de son site qu'il crée un site internet, puis un blog, de manière à montrer sinon la mobilisation du moins l'existence d'une colère, qui se donne à voir à travers le nombre de vues du site puis ensuite, alors qu'il crée un groupe Facebook, le nombre de participants. Un

autre militant évoque des formes d'action différentes, autour de « manifestations en ligne » à travers des hashtags diffusés sur Twitter, internet ou Instagram :

> Ainsi ce militant évoque les usages des RSN pour les mobilisations : « *on l'a utilisé un petit peu. Notamment pendant la réforme des retraites. Il me semble qu'il y a un #5décembre, qui avait été créé (…) et puis en plus, avec le confinement, c'est vrai que c'est quelque chose qui avait du sens, le fait de manifester en ligne. Et d'utiliser… enfin, alors voilà, de mettre un hashtag en grand, histoire que ça mette un pic artificiel – enfin, pas artificiel – ça crée un pic, et que ça oblige la visualisation des choses, en fait. Ça, pour le coup, c'est assez nouveau.* » (Jessy, SE)

Un dernier exemple concerne un syndicat d'entreprise, qui utilise les RSN, et tout particulièrement Facebook, pour diffuser des images des mobilisations, images permettant leur visibilité, gage de succès.

> Ainsi, le secrétaire de ce syndicat explique : « *moi, j'invite, effectivement, tous mes camarades qui sont sur les initiatives, à prendre le maximum de photos. Parce que le grand défaut qu'on a pu avoir à la [nom de l'OS], c'est qu'on savait pas communiquer, et pas mettre en valeur ce qui était. Et aujourd'hui, c'est un combat de communication ; et à un moment, quand on a des initiatives locales sur nos périmètres, sur nos départements, c'est pas les médias nationaux qui vont en parler, il y a quelques médias locaux qui le font ; donc si nous, on fait pas le relais de ce qu'on a fait, de comment on a eu des initiatives, personne le fera à notre place. Donc effectivement, sur les manifs, sur les initiatives, on prend énormément de photos ; quand on peut faire des petits montages vidéo avec les photos, ben on le fait : des fois, c'est plus pratique d'avoir un montage vidéo que de mettre toutes les photos d'affilée.* » (David, SE)

Ainsi, ce syndicat appelle en janvier à une « retraite aux flambeaux » pour protester contre la poursuite de la réforme des retraites. Cette initiative est relayée sur Facebook, de même que le sont un certain nombre de photographies, puis des films tournés pendant cette action. Les images sont impressionnantes, avec les torches qui éclairent vivement dans la nuit de janvier, l'ensemble donnant des couleurs particulières, participant ainsi à donner le sentiment de cette « effervescence collective » propre à la mythologie de ce type d'action.





Les exemples sont nombreux de cet accompagnement par les réseaux sociaux des manifestations, renforçant ainsi leur aspect de « *production symbolique* » (Collet, 1982). On voit bien que les RSN permettent d'élargir l'audience d'une mobilisation, plus encore que ne le faisaient les médias traditionnels. À ce titre, on peut reprendre pour l'adapter l'expression de Patrick Champagne, qui évoquait dans les années 1980 l'expression de « *manifestations de papier* » pour analyser le travail discursif des médias autour de ces « événements politiques » que sont les manifestations, travail discursif qui leur donne plus de force et leur donne une existence au-delà du moment où elle s'est passée et des acteurs qu'elle a réunis (Champagne, 1984).

D'une manière générale, c'est surtout au moment des mobilisations que les sites connaissent leur plus grande effervescence. Ainsi, notre recherche a été réalisée en partie pendant le mouvement d'opposition à la réforme des retraites. Le suivi des différentes pages ou groupes Facebook et des comptes Twitter pendant ces mouvements entre décembre 2019 et février 2020 montre l'importance quantitative des posts pendant cette période, pour les syndicats les plus investis dans la mobilisation mais aussi pour les autres : appels à la mobilisation et rappel des lieux et heures de rassemblement, annonce du chiffre de manifestants ou pourcentages de grévistes, copie des tracts papier, mais aussi images, voire petits films… autant d'éléments qui accompagnent ces mobilisations et en font des événements numériques aussi bien que des événements « de papier » ou des événements physiques.

3.3.4 Réaliser un travail d'organisation

Enfin, l'ensemble des outils numériques est largement utilisé dans le travail d'organisation au niveau local, et il est incontestable qu'il l'améliore considérablement, ne serait-ce que parce qu'il l'accélère.

Par travail d'organisation (Terssac, 2011), nous entendons tout le travail d'élaboration de règles communes, de reconnaissance et de partage de ces règles, qui permet la coordination au sein d'une même structure. On parle aussi de travail d'articulation pour désigner l'ensemble des activités de planification, de coordination, d'évaluation, de surveillance, d'ajustement qui sont nécessaires au bon déroulement de la tâche.

En quoi consiste ce travail d'organisation à l'échelle des organisations locales ? On a vu que les militants utilisent principalement WhatsApp et Messenger et de quelle manière ces outils permettent de s'organiser entre élus d'un même syndicat d'entreprise dans les instances de représentation du personnel, en particulier les CSE. Mais ces réseaux permettent aussi de travailler collectivement dans les directions des unions locales, départementales ou régionales. Presque tous les militants rencontrés ont ainsi ajouté à leurs réseaux tournés vers les adhérents ou l'ensemble des salariés des outils de collaborations et de prise de décision.

On peut donner, comme exemple parmi d'autres, ce militant président d'une union régionale :

> *« je pousse à l'utilisation de WhatsApp dans les sections et les syndicats, parce que ça offre certaines facilités. Moi, je l'utilise pour la commission exécutive de l'union régionale. Ça nous permet d'être très réactifs, on est chacun à plus de, quasiment à 150 km les uns des autres : ça nous permet de nous coordonner, etc. Donc on est président, secrétaire, trésorier de l'union régionale, et la secrétaire. Hein, c'est un petit réseau. »* (Antoine, UR)

Pour ce travail, des outils numériques plus sophistiqués et renvoyant aux logiques managériales de la « transformation numérique » ne sont pas utilisés : il n'est ainsi pas question de documents partagés ou de plate-forme de travail collectif, ce que regrettent d'ailleurs parfois certains militants :

> *« En fait, WhatsApp, c'est un prolongement numérique de nos instances ou de nos groupes de travail… Je suis dans trois groupes WhatsApp. On l'utilise comme un mail-killer. En vrai, si on était professionnels, on utiliserait une appli plus pro, comme Slack ou des trucs comme ça, mais voilà, il y a un WhatsApp du bureau de la fédération, un WhatsApp du secrétariat, un WhatsApp de l'administration, un… Nous, sur la com', on utilise WhatsApp comme on devrait utiliser Slack plutôt, mais par thématique ou par événement, ou par campagne, voilà. Donc c'est… Mail-killer, surtout. Mail-killer et pour, un, éviter l'infobésité de la boîte mail, et surtout pour le partage d'informations ; c'est là que c'est utile. Et, dans un dernier temps, la réactivité. »* (Fabien, fédération)

On ne peut donc parler ici de travail collaboratif utilisant les outils numériques, puisqu'il s'agit davantage d'un travail de coordination que de co-édition ou de co-construction. Malgré la présence de certains militants qui font en quelque sorte office de « relais de la transformation numérique », nombre de syndicalistes perçoivent donc aussi les limites de WhatsApp ou de Messenger dans le travail d'organisation, et l'on peut imaginer à moyen terme la recherche d'autres outils permettant le travail en commun.

Mais le travail organisationnel permis par le numérique va parfois un peu plus loin quand il produit des outils de mutualisation, voire d'homogénéisation entre les organisations. On a déjà vu la distance des militants à cet effort de mutualisation. Il reste que certaines expériences donnent le sentiment que le web peut faciliter un travail d'organisation de ce type. En témoignent par exemple diverses expériences de « tractothèques », c'est-à-dire d'espaces de réseau interne permettant d'échanger des tracts. En l'occurrence dans l'exemple ci-dessous, c'est un groupe Facebook fermé qui est dédié à l'archivage de tracts, mais cela peut être fait aussi sur un site internet.

> *« Je pense qu'il y a plusieurs niveaux (…) et puis partage, aussi, de documents. Par exemple, on a créé un groupe qu'on ne fait pas assez fonctionner à mon goût, mais on l'a quand même créé. Donc c'est un groupe fermé, où l'ensemble des syndicats [d'une fédération] de France et de Navarre qui ont adhéré, qui sont amis avec nous et qui souhaitent participer, peuvent venir et poser des tracts. »*
>
> À la question : *« c'est une sorte de bibliothèque de tracts ? »*, il répond : *« Oui…Enfin, le côté bibliothèque fait qu'on est dans quelque chose de très rangé [Rires] Là, c'est plutôt… C'est un sacré bordel, oui, voilà ! Par contre, ça permet, par exemple dans l'actualité, quand il se passe quelque chose de spécifique, quand on a un camarade qui sort un tract… si on trouve que son tract est intéressant, on le contacte directement en lui demandant s'il a pas le format Word à nous envoyer sur mail. Mais au moins, on sait que ça existe, ça évite de refaire quinze fois le même boulot. (…) C'est une logique de collectivisation des moyens, simplement ! On a la chance de faire partie d'un syndicat qui est quand même pas une petite bête, quoi, qui est… Enfin, il y a du monde. Et du coup, comme on sait qu'il y a beaucoup de gens qui peuvent avoir des heures – nous, on fait partie des gens qui ont des heures – donc à partir du moment où on a conscience qu'on a des heures, on sait très bien que quand on fait un tract, les copains qui sont dans une petite unité où il y a 80 agents, eux, ils ont pas ces heures-là, ils peuvent pas faire le tract. Donc la logique de… comment dire… ben de camaraderie, c'est aussi mettre à disposition les moyens aux copains qui ont moins de moyens, quoi ! Simplement. »* (Steve, SE)

On voit ici que certains militants perçoivent très clairement l'aspect facilitateur en termes de coordination du numérique. Les réseaux sociaux rendent ainsi plus facile l'échange d'informations, d'idées, de formes de mobilisation par-delà les distances géographiques. Ce qui semble un truisme joue donc un rôle majeur dans le cadre d'un syndicalisme français à l'organisation complexe à la fois sur le plan territorial et sur le plan professionnel.

CONCLUSION

Conclusion

À l'issue de cette recherche, nous espérons avoir fait comprendre le caractère complexe, à plusieurs titres, de l'usage de plus en plus fort que les organisations syndicales font des réseaux sociaux, et plus généralement du numérique. Pour conclure, nous revenons rapidement sur quelques-uns de ces enjeux et sur les prolongements que nous pourrions y apporter. Pour structurer cette conclusion, nous proposons de revenir successivement sur les trois aspects qui nous ont permis d'analyser la diffusion des réseaux sociaux dans les OS : l'analyse des trajectoires des militants, les pratiques concrètes mises en œuvre et les logiques organisationnelles que sous-tendent et dévoilent ces nouvelles pratiques.

En premier lieu, si l'on s'intéresse aux acteurs de cette « transformation numérique », nous avons montré la fragilité relative de sa mise en œuvre. Au niveau des confédérations, même s'il existe de plus en plus une véritable stratégie numérique, souvent portée par la direction ou la présidence, les moyens mis à disposition en termes de personnel mais aussi de soutien financier sont trop peu importants. Dans les niveaux plus décentralisés, on trouve, nous l'avons dit, des militants assez seuls, de fortes personnalités tenues par leur croyance dans la nécessité d'utiliser les outils numériques mais ne faisant pas vraiment école. On pourrait d'ailleurs se demander à ce propos si les confédérations ou les fédérations ne gagneraient pas à créer plus de formations, à proposer des appuis plus forts à ces militants. Cela renvoie peut-être au manque de moyens au niveau confédéral, mais ce point nous semble aujourd'hui crucial.

En second lieu, la question des pratiques concrètes concernant le numérique nous semble permettre deux conclusions, qu'il faudrait prolonger. La première est devenue pour nous une évidence au fur et à mesure de l'enquête : loin d'être une révolution ou une nouveauté renversante, l'usage des outils numériques s'intègre dans ce qui existe déjà, tout en le prolongeant et en le transformant en partie. Dans ce cadre, les RSN renvoient à la même ambiguïté que l'ensemble du

travail de communication dans son ensemble : à la fois centrale dans l'action, elle a pourtant du mal à être pensée, organisée, outillée, surtout au niveau national ou confédéral, comme l'a montré S. Olivesi (Olivesi, 2013). Cette difficulté à *« entrer dans la bataille de la communication »*, tient au fait, selon lui, qu'aux yeux des syndicats, il s'agirait d'une pratique à consonance managériale ou patronale. La prégnance du *« réflexe culturel »* de la communication par le tract, la difficulté à dépasser les clivages internes ou encore le manque de ressources matérielles et de socialisation à certaines pratiques de communication rendent, selon Olivesi, cette activité peu valorisée. On peut alors imaginer que l'attrait croissant pour les outils numériques pourrait donner à ce travail de communication et de visibilité une meilleure image – permettant ainsi notamment une plus grande ouverture vers les travailleurs « inorganisés » ou loin du syndicalisme. On a vu qu'un certain nombre d'expériences rendait possible le fait que les OS apparaissent comme des ressources pour des travailleurs isolés souffrant dans leur activité professionnelle. Sur ce plan, il faudrait étudier d'autres expérimentations, notamment autour de groupes Facebook, pour comprendre comment certains dispositifs jouent ce rôle.

Mais ce que montre aussi notre recherche, c'est que, parmi les cas que nous avons étudiés, les potentialités du web 2.0 en termes de dialogue, de participation et de travail collaboratif sont finalement assez peu utilisées. Si le retour vers « le terrain » ou « la base » est autant valorisé, on peut se demander pourquoi les RSN ne pourraient pas plus servir les militants syndicaux dans le dialogue. Il en est de même au niveau de la confédération, qui pourrait sans doute mieux organiser un système de remontées ou produire de nouveaux instruments d'échange. Là encore, le travail est sans doute commencé, mais il se confronte aux difficultés structurelles des organisations syndicales françaises, et cette difficulté de transformer le numérique en dispositifs de participation et de dialogue en est un avatar supplémentaire.

La recherche nous a enfin permis de mieux saisir la manière dont les outils numériques sont utilisés à tous les niveaux des organisations syndicales. À ce titre, on voit l'écart fort entre la confédération d'une part, tous les autres niveaux d'autre part. Nous avons vu à quel point les militants des syndicats d'entreprise vivent dans un rapport complexe à leur confédération, entre sentiment d'appartenance et volonté d'autonomie. Cela nous permet de dire que la solution ne réside sans doute pas dans une volonté d'homogénéisation coûte que coûte – que la confédération ne souhaite d'ailleurs pas –, mais dans une meilleure articulation entre les niveaux. À ce propos, un autre prolongement de notre travail consisterait à mieux distinguer les différents niveaux. Une enquête de plus grande ampleur permettrait en effet de mieux étudier le niveau des fédérations, que nous avons en réalité peu pris en compte. Nous avons certes noté que de nombreux syndicalistes, à la base, sont plus critiques envers leur

fédération qu'envers leur confédération. Mais quelle est véritablement l'activité de la fédération en termes de numérique ? Comment les choses peuvent-elles s'articuler, dans le lien d'une part avec la confédération, d'autre part avec le syndicat d'entreprise.

Ce premier tour d'horizon des pratiques numériques des organisations syndicales permet donc de conclure à un certain nombre de points, mais il ouvre aussi à de multiples questions, qui renvoient toutes à un enjeu central, celui de la légitimité de l'activité syndicale dans la France des années 2020.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

AMINE Abdelmajid et SITZ Lionel, 2007, « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, n° 46, p. 63-75.

BADOUARD Romain, 2016, « "Je ne suis pas Charlie". Pluralité des prises de parole sur le web et les réseaux sociaux » in Pierre Lefébure et Claire Sécail (eds.), *Le Défi Charlie. Les médias à l'épreuve des attentats*, Paris, Lemieux éditeur.

BADOUARD Romain, MABI Clément et MONNOYER-SMITH Laurence, 2016, « Le débat et ses arènes. À propos de la matérialité des espaces de discussion », *Questions de communication*, n° 30, p. 7-23.

BARATS Christine (ed.), 2016, *Manuel d'analyse du web en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 270 p.

BEAUVISAGE Thomas, BEUSCART Jean-Samuel, CARDON Vincent, MELLET Kévin et TRESPEUCH Marie, 2013, « Notes et avis des consommateurs sur le web : Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane », *Réseaux*, n° 177, p. 131-161.

BEAUVISAGE Thomas, MELLET Kévin, 2016, « Travailleurs du like, faussaires de l'e-réputation », *Réseaux*, n° 197-198, p. 69-108.

BENEDETTO-MEYER Marie, 2017, « Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle : Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation », *Réseaux*, n° 205, p. 203-233.

BIBLIOGRAPHIE

BENEDETTO-MEYER Marie et BOBOC Anca, 2019, « Accompagner la "transformation digitale" : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », *Travail et emploi*, n° 159, p. 93-118.

BEROUD Sophie, 2009, « Organiser les inorganisés », *Politix*, n° 85, p. 127-146.

BEROUD Sophie, DUPUY Camille, KAHMANN Marcus et YON Karel, 2019, « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des "jeunes travailleurs" », *La Revue de l'Ires*, n° 99, p. 91-119.

BEROUD Sophie, DUPUY Camille, KAHMANN Marcus et YON Karel, 2019, « Quelles politiques syndicales en direction des jeunes travailleurs ? », *Connaissance de l'emploi*.

BERTHONNEAU Charles, « Promouvoir les "invisibles" au sein du syndicat. Les conditions de la participation aux instances délibératives d'une Union locale de la CGT » in Yolaine Gassier et Baptiste Giraud (eds.), 2020, *Le travail syndical en actes : faire adhérer, mobiliser, représenter*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion (coll. « Espaces politiques »), p. 123-147.

BETHOUX Élodie, DESAGE Guillaume, MIAS Arnaud et PELISSE Jérôme, 2011, « La "drôle de crise" de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, n° 128, p. 5-22.

BEUSCART Jean-Samuel, CHAUVIN Pierre-Marie, JOURDAIN Anne et NAULIN Sidonie, 2015, « La réputation et ses dispositifs », *Terrains travaux*, n° 26, p. 5-22.

BOBOC Anca, GIRE Fabienne, ROSANVALLON Jérémie, 2015, « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, n° 30, p. 19-32.

BRUSSADELLI Marion et CAVENG Rémi, 2014, *Nouvelles pratiques syndicales et usages des TIC*, rapport de l'IRES.

CARDON Dominique, 2009, « Présentation », *Réseaux*, n° 154, p. 9-12.

CARDON Dominique et GRANJON Fabien, 2013, *Médiactivistes*, Paris, Sciences Po-Les Presses.

CARDON Dominique, SMOREDA Zbigniew, 2014, « Réseaux et les mutations de la sociabilité », *Réseaux*, n° 184-185, p. 161-185.

CARNEIRO Bia, 2018, *Trade Unions and Facebook: The Need to Improve Dialogue and Expand Networks*, Rochester (N.-Y.), Social Science Research Network.

CASILLI Antonio, *Les liaisons numériques : vers une nouvelle sociabilité ?*, Paris, Éditions du Seuil, 2010, 331 p.

CERVULLE Maxime et PAILLER Fred, 2014, « #mariagepourtous : Twitter et la politique affective des hashtags », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 4.

CHAMPAGNE Patrick, 1984, « La manifestation. La production de l'événement politique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 52, p. 19 41.

COLLET Serge, 1982, « La manifestation de rue comme production culturelle militante », *Ethnologie française*, vol. 12, n° 2, p. 167-176.

DAGIRAL Éric et MARTIN Olivier, 2017, « Liens sociaux numériques. Pour une sociologie plus soucieuse des techniques », *Sociologie*, vol. 8, n° 1.

DI MAGGIO, Paul, HARGITTAI, Eszter, CELESTE, Coral & SHAFER, Steven, 2004, *Digital Inequality: From Unequal Access to Differentiated Use. In Social Inequality*. Edited by Kathryn Neckerman, New York, Russell Sage Foundation, p. 355-400.

DIAMOND W. J. et FREEMAN R. B., 2002, « Will Unionism Prosper in Cyberspace? The Promise of the Internet for Employee Organization », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n° 3, p. 569-596.

DUCOS Alexia, LOUBERE Lucie et SOUILLARD Natacha, 2017, « Dire et faire Nuit Debout : le rôle des médias traditionnels et des réseaux sociaux numériques dans la structuration d'un événement politique en ligne », *Sciences de la société*, n° 102, p. 168-191.

DURIEZ Bruno et SAWICKI Frédéric, 2003, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, n° 63, p. 17-51.

BIBLIOGRAPHIE

ETHUIN Nathalie et YON Karel (eds.), 2014, *La fabrique du sens syndical : la formation des représentants des salariés en France (1945-2010)*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant (coll. « Sociopo »), 407 p.

EYRIES Alexandre, 2018, « La twitt-politique : l'élection présidentielle française de 2017 sur les réseaux socionumériques », *Pouvoirs*, n° 164, p. 87-97.

EYRIES Alexandre, 2018, « Une généalogie de la communication politique numérique », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 12.

FIORITO Jack, JARLEY Paul et DELANEY John, 2000, « The Adoption of Information Technology by U.S. National Unions », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, n° 3, p. 451-476.

GIRAUD Baptiste, 2006, « Au-delà du déclin. Difficultés, rationalisation et réinvention du recours à la grève dans les stratégies confédérales des syndicats », *Revue française de science politique*, vol. 56, n° 6, p. 943-968.

GIRAUD Baptiste, 2019, « L'observatoire des luttes de la CGT. Enjeux et échec d'un dispositif syndical de suivi de la conflictualité au travail dans les années 2000 », *La nouvelle revue du travail*, n° 15.

GIRAUD Baptiste, YON Karel et BEROUD Sophie, 2018, *Sociologie politique du syndicalisme*, Paris, Armand Colin, 224 p.

GIRY Benoit, 2015, « La faute, la panne et l'insatisfaction. Une socio-histoire de l'organisation du travail de traitement des réclamations dans les services du téléphone », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 3, p. 277-298.

GONZALEZ-QUIJANO Yves, 2015, « Internet, le "Printemps arabe" et la dévaluation du cyberactivisme arabe », *Égypte/Monde arabe*, n° 12, p. 67-84.

GRANJON Fabien, 2001, *L'Internet militant : mouvement social et usages des réseaux télématiques*, Rennes, Éd. Apogée, 189 p.

GRANJON Fabien, 2003, « Les militants-internautes », *Communication*, vol. 22, n° 1, p. 11-32.

GRANJON Fabien, 2018, « Mouvements sociaux, espaces publics et usages d'internet », *Pouvoirs*, n° 164, p. 31–47.

GRANOVETTER Mark S., 1973, « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, p. 1360-1380.

GREENE Anne-Marie, HOGAN John et GRIECO Margaret, 2003, « Commentary: E-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy », *Industrial Relations Journal*, vol. 34, n° 4, p. 282-289.

GREER Charles R., 2002, « E-Voice: How information technology is shaping life within unions », *Journal of Labor Research*, vol. 23, n° 2, p. 215-235.

GREFFET Fabienne, 2016, « Partis politiques et démocratie numérique, une relation sous tensions », in Dominique Andolfato et Alexandra Goujon (eds.), *Partis politiques et démocratie*, Bruxelles, Presses de l'Université de Bruxelles, p. 43-55.

HEINDERYCKX François, 2011, « Obama 2008 : l'inflexion numérique », Hermes, *La Revue*, n° 59, n° 1, p. 135-136.

HODDER Andy et HOUGHTON David, 2015, « Union use of social media: a study of the University and College Union on Twitter », *New Technology, Work & Employment*, vol. 30, n° 3, p. 173-189.

JAMMET Thomas, 2015, « Au service du client, au nom de la communauté », *Réseaux*, n° 190/191, p. 73-98.

JAN Arthur, « Livrer à vélo… en attendant mieux », *La nouvelle revue du travail*, 2018, n° 13.

JEANPIERRE Laurent, 2019, *In Girum : les leçons politiques des ronds-points*, Paris, La Découverte, 189 p.

KLEIN Nicolas, 2006, « Relation de service et numérique : quelle place pour la dimension commerciale ? Le cas des webconseillers d'orange » in Benedetto-Meyer et al. (dir)., *L'organisation face aux transformations de la relation de service*, Paris, L'Harmattan. p. 27-55.

LEE Mira & YOUN Seounmi, 2009, "Electronic word of mouth (eWOM): How eWOM platforms influence consumer product judgement", *International Journal of Advertising*, n° 28.

BIBLIOGRAPHIE

MABI Clément, 2016, « Luttes sociales et environnementales à l'épreuve du numérique : radicalité politique et circulation des discours », *Études de communication*, n° 47, p. 111-130.

MABI Clément et THEVIOT Anaïs, 2014, « La rénovation par le web ? Dispositifs numériques et évolution du militantisme au PS », *Participations*, n° 8, p. 97-126.

MAUGERI Salvatore, 2006, *Au nom du client. Dispositifs de gestion et management néo-libéral*, Paris, L'Harmattan.

MISCHI Julian, 2016, *Le bourg et l'atelier : sociologie du combat syndical*, Marseille, Agone (« L'ordre des choses »).

MUNIZ Albert et O'GUINN Thomas, 2001, « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, n° 4, p. 412-432.

NICOURD Sandrine (ed.), 2009, *Le travail militant*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes (coll. « Res publica »).

OFFERLE Michel, 1998, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien (coll. « Clefs »), 158 p.

OLIVESI Stéphane, 2013, *La communication syndicale*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

OLIVESI Stéphane, 2016, « Community manager ou les incertitudes d'une spécialisation professionnelle », in Gadéa C. et Olivesi S. (dir), *Professions et professionnels de la communication*, Toulouse, Octarès.

PANAGIOTOPOULOS Panagiotis et BARNETT Julie, 2015, « Social Media in Union Communications: An International Study with UNI Global Union Affiliates », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 3, p. 508 532.

PASQUIER Vincent et WOOD Alex J., 2018, « The power of social media as a labour campaigning tool: lessons from OUR Walmart and the Fight for 15 », *ETUI Policy Brief*.

PERNOT Jean-Marie, 2010, *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard, 426 p.

PEYRAT-GUILLARD Dominique, 2012, « Le respect de la vie privée des salariés », *Revue francaise de gestion*, n° 224, p. 153-172.

PHARABOD Anne-Sylvie, 2017, « Fréquenter des inconnus grâce à internet », *Sociologie*, vol. 8, n° 1, p. 101-116.

PIERSON Françoise, 2007, « Le syndicalisme face aux TIC : réalité du changement et implications managériales », *Management Avenir*, n° 13, n° 3, p. 106-113.

PIERSON Françoise, 2013, « Chapitre I-3. L'organisation syndicale : du communautaire vers le réticulaire » in Jean-Luc Metzger et Anne-France Saint Laurent-Kogan (eds.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Paris, Presses des Mines (coll. « Sciences sociales »), p. 71-87.

PIGNARD-CHEYNEL Nathalie et AMIGO Laura, 2019, « Le chargé des réseaux socio-numériques au sein des médias », *Réseaux*, n° 213, p. 139-172.

PIGNONI Maria-Teresa, « De l'adhérent au responsable syndical. Quelles évolutions dans l'engagement des salariés syndiqués ? », *DARES Analyse*, 2017, n° 15.

PIOTET Françoise, 2009, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, n° 85, p. 9-30.

PLEYERS Geoffrey, 2013, « Des Mouvements Facebook aux mouvements des places », *Réseaux*, n° 181, p. 9-21.

RAIMOND Elodie, 2010, « Quand un forum d'entraide prend un caractère institutionnel. La nécessaire réinvention des formes de coordination entre participants », *Les Cahiers du numérique*, Vol. 6, p. 149-166.

RAPPIN Baptiste, « De quoi la Génération Y est-elle le nom ? », *Communication et organisation*, 2018, vol. 53, n° 1, p. 133-144.

REGO Raquel, SPRENGER Wim, KIROV Vassil, THOMSON Greg et NUNZIO Daniele Di, 2016, « The use of new ICTs in trade union protests – five European cases », *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 22, n° 3, p. 315-329.

BIBLIOGRAPHIE

RODRIGUEZ Sandra, 2016, « « J'aimerais être une antenne » », *Agora débats/jeunesses*, n° 73, p. 61-76.

SEBBAH Brigitte, SOUILLARD Natacha, THIONG-KAY Laurent et SMYRNAIOS Nikos, 2018, *Les Gilets Jaunes, des cadrages médiatiques aux paroles citoyennes*, rapport de rechecrhe, Université Toulouse-Jean Jaurès.

SUNSTEIN Cass, 2001, *Republic.com*, Princeton, Princeton University Press.

SUROWIECKI James, 2008 [2004], *La sagesse des Foules*, Paris, Jean-Claude Lattes.

TERSSAC Gilbert de, 2011, « Théorie du travail d'organisation » in Bruno Maggi (ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 97-121.

THEVIOT Anaïs, 2013, « Qui milite sur Internet ? », *Revue française de science politique*, vol. 63, n° 3, p. 663-678.

THEVIOT Anaïs, 2014, « Des sites de campagne « masculins » ? Analyse comparative de l'expression en ligne des masculinités de F. Hollande et N. Sarkozy », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, n° 4.

THOMAS Adrien, 2014, « Politiques organisationnelles du tournant réformiste : l'exemple de la fusion de la fédération CFDT Chimie-énergie » in Cécile Guillaume (ed.), *La CFDT : Sociologie d'une conversion réformiste*, Rennes, Presses universitaires de Rennes (coll. « Pour une histoire du travail »), p. 107-118.

THOMAS Adrien, 2017, « Les permanents fédéraux : ressorts et dilemmes de la professionnalisation syndicale, Drivers and Dilemmas of the Professionalization of Trade Union Officials », *Sociologie*, vol. 8, n° 3, p. 265-282.

THORNTHWAITE Louise, BALNAVE Nikola et BARNES Alison, 2018, « Unions and social media: Prospects for gender inclusion », *Gender, Work & Organization*, vol. 25, n° 4, p. 401-417.

VAYRE Jean-Sébastien & COCHOY Franck, 2019, « L'intelligence artificielle des marchés : comment les systèmes de recommandation modélisent et mobilisent les consommateurs », *Les Études Sociales*, n° 169, p. 177-201.

VELKOVSKA Julia , 2015 « La “communauté de marque” comme accomplissement pratique », *Communication* [Online], vol. 33, n° 2.

WILLEMEZ Laurent, 2003, « Quand les syndicats se saisissent du droit », *Sociétés contemporaines*, n° 52, p. 17-38.

WOOD Alex J., 2015, « Networks of injustice and worker mobilization at Walmart », *Industrial ‘Relations Journal*, vol. 46, n° 4, p. 259-274.

YON Karel, 2009, « Quand le syndicalisme s’éprouve hors du lieu de travail », *Politix*, n° 85, p. 57-79.

YON Karel, 2015, « FO en congrès : un observatoire de “l’indépendance syndicale” ? Entre valorisation du pluralisme et sélectivité des engagements », *Socio-logos. Revue de l’association française de sociologie*, 2015, n° 11.

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

NOTES

Achevé d'imprimer
2e trimestre 2021
Imprimerie de la Centrale - 62302 Lens
Tél. : 03 21 69 88 44

Marie Benedetto-Meyer est sociologue à l'Université technologique de Troyes, chercheuse au laboratoire LIST3N et chercheuse associée au laboratoire Printemps (CNRS).
Laurent Willemez est sociologue à l'Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines, chercheur au laboratoire Printemps.

Les organisations syndicales et les réseaux sociaux
Militants, activités et organisations aux prises avec les outils numériques

Les réseaux sociaux font aujourd'hui partie du quotidien des Français et aucune sphère de la vie sociale n'y échappe. Le syndicalisme n'a pas pu rester à l'écart de ces nouveaux outils de communication. Les grandes confédérations syndicales françaises les ont donc investis, d'une manière très diverse et parfois sans prendre le temps d'inscrire ces nouveaux outils dans une stratégie claire et articulée aux autres modes d'action du syndicalisme. A minima, les réseaux sociaux semblent présenter l'opportunité d'élargir le recrutement à des travailleurs jeunes et éloignés du syndicalisme traditionnel. Cet espoir se confronte à une réalité infiniment plus complexe, qui nécessite des moyens (en temps et en compétences) et une réflexion globale notamment sur une articulation fine entre les différents niveaux des organisations syndicales (nationaux et locaux).

L'étude, réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES, s'appuie sur une recherche sociologique auprès des principales confédérations syndicales et de leurs militants sur les usages des principaux réseaux sociaux (Facebook, Twitter et LinkedIn principalement) et d'autres outils numériques facilitant la circulation d'informations (Whats'app, Telegram, outils internes etc.). L'enquête a été menée à tous les niveaux des organisations, confédération, fédération, union départementale, syndicat d'entreprise. Des entretiens ont été réalisés auprès des community managers des principales confédérations et d'une quinzaine de militants fédéraux ou locaux. Ils ont été complétés par une analyse, sur plusieurs mois, des comptes Facebook des grandes confédérations et par une observation d'un certain nombre de pages Facebook et de comptes Twitter de syndicats locaux.

L'étude permet ainsi d'offrir un panorama des pratiques émergentes, et pose la question de la diffusion voire de l'harmonisation de ces initiatives très diverses, ainsi que de leur inscription dans les différents modes d'actions plus classiques des organisations syndicales.

Avril 2021
128 pages
ISBN 978-2-917686-31-7

DERNIÈRES PARUTIONS

Nouvelles formes d'emploi et syndicalisme : quels moyens d'actions et quelles protections pour les travailleurs de plateforme ?

Pour un capitalisme partagé en France : redonner un nouvel élan à l'épargne salariale