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

Kenshin NAKANO, Frédéric REY et Mariame TIGHANIMINE

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

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

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

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

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

Bien que ces données reposent sur des sources qui méritent d'être interrogées[2], et ne résument pas à elles seules la force et la vitalité des organisations syndicales (Metten, 2021 ; Visser, 2019), elles restent considérées comme des indicateurs incontournables de leur état de santé (Andolfatto, 2013 ; Andolfatto, Labbé, 2021 ; Crouch, 2017 ; Reynaud, 1966). Selon l'Institut syndical européen (European Trade Union Institute, ETUI), « lorsque l'on observe la puissance des syndicats, le point de départ

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

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

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

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

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

Aujourd'hui donc, les défis demeurent (Visser, 2019, 2023). La Confédération européenne des syndicats (CES) a identifié « le renouveau syndical et une syndicalisation accrue » comme une « priorité clé » de son congrès de Berlin en 2023, et a adopté en mars 2025 une « Feuille de route pour la création d'une centrale de renouveau syndical » (Berthiaume, 2025). Hier comme aujourd'hui, le développement syndical s'impose encore comme un sujet incontournable pour les organisations elles-mêmes, et plus largement pour le bon fonctionnement de la démocratie sociale[4]. Notre enquête consacrée aux « bonnes pratiques » de développement syndical à la CFDT, réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires en 2022-2023, montre que la notion reste cependant ambiguë et renvoie à des usages variés (voir l'encadré).

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

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

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

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

En 2021, la CFDT commande au laboratoire Lise (UMR 3320) une étude consacrée aux bonnes pratiques de développement syndical (SyndiDEV) dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires. Elle s'inscrit dans la continuité d'une histoire riche et ancienne de l'organisation vis-à-vis de ce sujet. Pour accompagner les réflexions de l'organisation, l'étude SyndiDEV a donc pour objectif d'identifier les bonnes pratiques de développement. Réalisée par trois sociologues (Kenshin Nakano, du laboratoire Lest à l'Université d'Aix-Marseille, Mariame Tighanimine et Frédéric Rey du laboratoire Lise du Cnam à Paris), cette enquête s'appuie sur cinquante entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables du développement syndical de la CFDT[1], de secrétaires généraux de structures, de militant·es de syndicats et de sections d'entreprise. Plus précisément, une première série de sept entretiens a été réalisée auprès de responsables confédéraux, régionaux et fédéraux concerné·es par le dossier « développement ». Ces entretiens permettent de saisir les enjeux à un haut niveau de responsabilité dans l'organisation, en faisant l'hypothèse que les conceptions du développement portées par ces responsables orientent et donc éclairent les pratiques sur le terrain. Des entretiens ont ensuite été réalisés auprès de deux populations plus spécifiques proposées par la CFDT : les « jeunes » (8 entretiens à l'union confédérale des cadres UCC, à l'UTI de la Marne, dans les Hauts-de-France, dans les fédérations F3C et PSTE, ainsi qu'à Pôle emploi), et les « cadres » (6 entretiens à l'UCC, dans le groupe de développement ACDC, à la fédération FGMM, à la CFE-CFC ainsi que deux séquences d'observations de réunions d'équipe et de formation au développement « cadres »). Deux thèmes complémentaires ont été proposés par l'équipe de recherche : celui des réseaux sociaux et de leurs usages dans les pratiques de développement de la CFDT, et celui des stratégies de développement de la CFDT auprès des « livreurs à vélo des plateformes », une catégorie de travailleurs ultra précarisés et soumis aux logiques des algorithmes et des applis. 14 entretiens ont été réalisés sur la thématique des réseaux sociaux, et 14 entretiens sur celle des travailleurs des plateformes et de la livraison à vélo.

En plus des entretiens, les archives confédérales et les réseaux sociaux ont également fait l'objet d'une analyse en tant que sources primaires illustrant les rapports de l'organisation au sujet. Cette recherche a donné lieu à la publication d'un rapport et d'une synthèse disponibles en ligne[2].

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

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

I. Paradoxes dans les principes

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

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

Comme le rappellent les archives des congrès confédéraux de la CFDT, l'augmentation du nombre d'adhérent·es est un objectif que l'organisation s'est toujours fixé de façon volontariste. Malgré cela, les responsables et militant·es interviewé·es nous ont présenté des définitions différentes et parfois contradictoires de la notion. Guillaume et Pochic écrivaient déjà, à la fin des années 2000, que « cette politique volontariste "top-down" impulsée par la confédération [allait] avoir des effets indéniables mais contrastés, signe d'une appropriation inégale suivant les militants » (Guillaume, Pochic, 2009:39). L'une des explications de cette diversité tient au fait que la notion renvoie aujourd'hui encore à des pratiques syndicales plurielles, plus ou moins formalisées, conduisant à des résultats plus ou moins visibles et immédiats[5]. Les réponses des responsables interviewé·es créent un continuum de pratiques, qui couvrent un spectre allant d'une définition clairement délimitée et restrictive qui limite (et réduit) le développement aux seules actions labellisées par l'organisation à une définition plus extensive et floue qui associe (et dilue) le développement dans toute action syndicale.

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

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

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

« Alors, je vais être hyper classique dans ma réponse. Pour moi, c'est deux étapes, le développement, c'est d'abord aller chercher l'adhésion, et quand on dit l'adhésion, c'est bien adhérer à quelque chose et à un état d'esprit. Donc c'est pour ça qu'il faut d'abord travailler sur ce qu'on met en vitrine, et ce qu'on met en avant : plutôt que de proposer l'adhésion comme ça, bien travailler sur notre vitrine – je suis commercial, d'origine. (…). Et l'autre pan, c'est comment on fait pour les garder[6]. »

« C'est le fait d'aller capter de nouveaux adhérents. Donc c'est capter un nouveau public[7]. »

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

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

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

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

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

l'unique finalité, ni même la principale : campagnes annuelles de rencontre « Réponses à emporter » sur le terrain[9], évènements spéciaux (Working Time Festival), « Forums pour l'emploi », actions de visibilité dans les lieux touristiques et les zones d'activités, initiatives en direction des jeunes – lycées professionnels, apprenti·es – ou de publics précaires comme les saisonnier·es, dispositifs innovants pour soutenir les équipes syndicales (dispositif ARC – accompagnement, ressources, conseil), communication et valorisation des actions collectives et des négociations, pratiques quotidiennes de proximité et entretien des liens de confiance avec les salarié·es sur les lieux de travail. En somme, au fil des échanges, il apparaît que toute action syndicale, toute décision d'organisation, toute initiative – des positions confédérales exprimées au plan national, jusqu'aux poignées de main dans les ateliers et les services –, contribue d'une manière ou d'une autre au rayonnement de la CFDT et donc à l'effort de développement. Dans cet esprit, les pratiques de développement englobent l'ensemble de l'action syndicale et se confondent avec elles. Plusieurs responsables nous ont partagés cette conception très large, qui mêlent enjeux de communication, négociation collective, création de réseaux, fait de « semer des valeurs » :

« OK, alors [pour] moi, le développement, c'est plutôt créer un réseau, c'est échanger (…) Il y a deux méthodes de développement qui peuvent être associées : les bonnes pratiques de développement qui génèrent du développement, et une fois que tu te développes, la communication sur des enjeux de négociation dans les entreprises, qui génère également du développement[10]. »

« Ce n'est pas forcément de faire de l'adhésion tout de suite, c'est-à-dire que c'est semer les valeurs de la CFDT. Si on ne sème pas les valeurs, on restera sur de l'adhésion conjoncturelle, c'est-à-dire que j'ai une emmerde, j'adhère, quand je n'ai plus d'emmerdes, je désadhère (…) Toute action syndicale fait partie du développement. En fait, pour moi, tout ce qui est action syndicale égale développement parce que notre cœur de métier, c'est le travail et l'action syndicale, et notre objectif principal, c'est le développement, donc tout ce qu'on fait doit aboutir à du développement[11]. »

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

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

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

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

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

I.2. Une évidence qui n'en est pas une

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

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

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

conscients que le développement, c'est le nerf de la guerre. Donc au final, ça ne change pas ce qu'on pense et ce qu'on fait, mais ça va toujours mieux en l'écrivant. Forcément, quand on organise ce qu'on fait au niveau des saisonniers, au niveau des jeunes, ce qu'on veut mettre en place avec le rassemblement jeune ou autre, il ne faut pas se leurrer, on espère bien faire du développement et de l'adhésion derrière, sinon ça sert à quoi[12] ? »

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

a) « Au niveau du syndicat, ça dépend de la politique du syndicat, de la volonté du syndicat, c'est-à-dire que s'il a envie de faire des opérations d'informations syndicales sur un périmètre donné, il se donne les moyens de le faire, il le fait. Par contre, l'interpro aura beau faire ce qu'il veut… je vais donner un exemple : en tant que responsable interpro, je fais la tournée des entreprises de mon territoire. Je rencontre des blocages mais un élu d'entreprise me dit : "Écoute, F., j'ai une proposition à te faire : la CFDT n'est pas représentée dans mon entreprise, j'ai 200 salariés, je suis prêt à t'ouvrir les portes pour une journée d'information syndicale." C'était beau, quand même. Je contacte le syndicat du secteur concerné qui me répond ouvertement : "C'est trop loin, en plus, c'est un élu qui nous demande d'y aller, on n'ira pas." Tout ça pour te dire que la syndicalisation dépend aussi de la perception, de la personnalité du SG[13]. »

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

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

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

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

l'élection professionnelle pour faire du développement et faire de l'adhésion." Mais cette partie-là n'est souvent pas faite parce que ça leur rapporte quoi, en fait[14] ? »

c) « Pour la section syndicale... (…) à partir du moment où ils ont un truc qui leur permet de fonctionner correctement et de prendre part aux décisions, c'est quoi l'intérêt d'aller plus loin[15] ? »

d) « Faire rentrer des nouvelles personnes dans le jeu, c'est aussi se mettre en danger, c'est ça qui est difficile, y compris pour des militants syndicaux qui sont à des postes, et qui pour parfois de très bonnes raisons s'accrochent à leurs responsabilités. Du coup, il n'y a pas forcément d'envie de voir de nouvelles personnes arriver parce que c'est nécessairement une mise en danger[16]. »

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

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

II. Les paradoxes dans les pratiques

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

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

15. *Ibid.*

16. *Ibid.*

II.1. Le dilemme de la représentativité

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

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

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

salariés dans les boîtes et de les défendre, et qu'il y en a qui arrivent à le faire sans faire adhérer parce qu'ils ont atteint leur rythme[17]. »

Lors de nos enquêtes de terrain, nous avons aussi étudié une expérience de syndicalisation des livreurs à vélo des plateformes par la CFDT. Elle illustre bien le dilemme de la représentativité pour les équipes syndicales. Comme d'autres catégories de salarié·es – jeunes, précaires, salarié·es des petites entreprises, etc. –, les livreurs des plateformes (quasi-exclusivement des hommes) constituent une population difficile à mobiliser et à organiser pour toute une série de raisons : un fort *turn-over*, une précarité importante, un attachement revendiqué à l'indépendance… Cette réalité fait que tout investissement syndical auprès de ces travailleurs est particulièrement incertain, qu'il s'agisse de le convertir en bulletin d'adhésion ou en bulletin de vote[18]. Pour autant, malgré cette incertitude, la CFDT s'est investie dans ce secteur et a cherché à organiser et à développer l'adhésion des travailleurs des plateformes et des livreurs à vélo. Elle a créé le syndicat Union et apporté son soutien à des collectifs qui s'étaient auto-organisés mais manquaient de moyens et d'expérience. Cet investissement reste toutefois fragile. Ainsi, un responsable syndical interviewé expliquait pourquoi, contrairement à son équipe, d'autres pouvaient se désintéresser des travailleurs des plateformes : « ça demande beaucoup de temps mais ça ne rapporte pas d'adhérents et ça ne rapporte pas le vote aux élections[19] ».

II.2. Le dilemme de la sélection

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

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

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

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

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

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

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

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

existants sont orientés vers la défense des salarié·es, la préparation des réunions, la gestion des urgences et des imprévus, la vie quotidienne de la section… Pourtant, proposer l'adhésion semble *a priori* peu coûteux et particulièrement nécessaire en période de raréfaction des moyens, et encore plus si les élu·es ont obtenu des avancées sociales intéressantes. Sur le terrain, à différents niveaux de l'organisation, il nous a souvent été dit que « la CFDT » n'arrive que trop rarement à valoriser ses victoires et à les transformer en adhésions. Les efforts de revendication et de négociation ne seraient pas suivis d'une proposition d'adhésion. Comment expliquer que les militant·es y renoncent, alors même que le plus dur semble avoir été fait ? Pour remédier à ce problème, la CFDT a mis en place des formations qui consistent à diffuser une culture de l'adhésion dans toute l'organisation, de manière à rendre le développement plus accessible, donc moins coûteux en ressources militantes. « Quand je t'ai dit qu'on a travaillé la posture avec les jeunes, c'est ça, c'est comment je démystifie un "non" à l'adhésion en face de moi, comment je vais aller la proposer, mais en la travaillant sur nos postures, sur notre capacité à aller la chercher, beaucoup plus que : "Je te donne des moyens, et tu vas faire des opérations, et tu vas aller en chercher." Qu'on mette plus de moyens sur acquérir ce comportement. Et on a vu du coup en l'espace de trois jours que ça a changé[20]. »

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

« Par exemple, sur le développement, nous, on donnait des fonds pour des actions, on ne donnait pas qu'un peu, parce qu'on s'était rendu compte en fait qu'on achetait nos adhésions à des prix exorbitants, on lâchait un tas de pognon pour faire des actions qui étaient censées faire du développement… Ramené au nombre d'adhésions, c'était que dalle. Je pense qu'il y a une vraie question. Est-ce que, peut-être… on ne pourrait pas mettre un peu moins de moyens et revoir peut-être la forme[21] ? »

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

21. *Ibid.*

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

« Les réseaux sociaux sont vraiment pratiques. Ça fonctionne mieux car quasiment tout le monde a un téléphone dans sa poche. Au départ, politiquement, on ne voulait pas, ça a fait débat, mais… Je fais beaucoup de déplacements, de présentations dans les congrès car il y a une grande méconnaissance ou mauvaise appréhension de tous nos outils internes. On est nombreux à s'être rendu compte que Facebook était indispensable en complément (…). On garde notre espace interne pour nos données professionnelles[22]. »

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

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

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

notre organisation. Quand on passe des informations sur la communication, on envoie à telle structure qui envoie à telle structure. On ne peut pas parler à un syndicat directement, lui envoyer de la com' directement. On est obligé de passer par la fédé, etc. En passant par ces réseaux-là, on propose au responsable développement d'une région ou d'une fédération par exemple de faire une présentation, eux invitent les gens et là on présente. Finalement, on contourne un peu les règles, on est dans des réseaux parallèles qui permettent de contourner des entonnoirs plus ou moins bouchés et de passer par d'autres entonnoirs pour toucher au plus près les gens parce que l'information peut avoir du mal à aller jusqu'au bout[23]. »

II.4. Le dilemme de la spécialisation

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

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

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

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

« Le développement nécessite qu'on puisse se former, mais ce n'est pas un truc à part parce que sinon, à un moment donné sur le développement, on ne faisait que ça, que de la formation. Proposer, convaincre, préparer et gagner les élections, proposer l'adhésion, machin. Je crois beaucoup, ceci étant dit, au fait qu'on puisse former des collectifs à aller proposer l'adhésion. Ça, c'est vrai. Moi, ce que j'aimerais impulser, c'est de se dire : tout le monde ne fait pas bien du développement et ce n'est pas grave. On n'est pas tous des bons développeurs. C'est comme dans les boîtes, il y a des profils de commerciaux, ce n'est pas un truc… Et tout le monde n'est pas doué pour ça, et sortir un peu de : "Tout le monde doit faire…" À la fois, le développement, il faut en mettre partout en termes de préoccupation revendicative, donc savoir à qui on s'adresse et comment on cible nos actions. Ça, c'est hyper important. En même temps, le concret de la proposition de l'adhésion, se dire que ce n'est pas tout le monde qui le fait, et ce n'est pas grave, et qu'on n'est pas tous des bons commerciaux[24]. »

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

« Quand on parle de développement, il faut vraiment avoir une posture d'ouverture… il ne faut pas être introverti puisque quand tu es trop introverti, tu ne vas pas arriver à faire du développement[25]. » « Pour moi, le développement, c'est inhérent à la vie militante, sauf qu'on n'est pas tous à égalité, on n'a pas tous cette capacité, mais dans la vie aussi, de ramener des gens, on n'a pas tous la capacité à vendre, donc mettre tout le monde sur un pied d'égalité en disant : "Il faut développer…" J'ai toujours eu un peu de mal avec ça. Je pense que c'est l'action, c'est ce que tu es en capacité d'amener, tout au

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

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

moins, dans l'image, je reprends l'image des vitrines, ce que tu es capable de vendre, ce que tu es capable de proposer qui va faire que tu vas faire de l'adhésion ou pas[26]. »

« Donc le développement passe en entreprise, mais ça, c'est le boulot des syndicats, c'est-à-dire que le boulot du syndicat, c'est d'aller vers leurs collègues, machin, etc. Là, on se heurte aussi à une autre difficulté, c'est que si c'est la délégation du personnel qui doit faire de l'adhésion, s'il est mal vu, il ne fait pas d'adhésion. C'est une question de personne. On est vraiment sur l'identité personnelle[27]. »

III. Paradoxes dans les effets

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

reusement ils n'ont que cet outil-là… Donc c'est autour des responsables intermédiaires que c'est compliqué, parce qu'on leur demande de faire ça[28]. »

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

« Mais le développement, pour moi (…) ce n'est pas du chiffre, ce n'est pas un fichier (…). [Avec le projet X], on était vraiment dans un rôle syndical, mais qui ne se transformait pas tout de suite [en adhésions]. Ok, mais j'assumais très bien qu'il ne se transforme pas. Sauf que ça a été bâché, mais alors bâché politiquement et de manière définitive lors d'un Conseil national confédéral : "[Le projet X], combien ça fait ? peu ? Donc on laisse tomber" : ça a donné un coup d'arrêt[29]. »

En conséquence, le chiffre peut produire un effet anxiogène et créer du stress pour des responsables particulièrement concerné·es par la question du développement, et cela d'autant plus qu'ils et elles s'investissent auprès de populations considérées comme difficilement organisables. Il peut même renvoyer à des expériences professionnelles négatives, que les militant·es ont justement cherché à fuir au travers de leur engagement syndical, et qu'ils et elles ne souhaitent donc pas retrouver dans leur environnement militant : « Moi, au début, honnêtement, quand je suis arrivée dans le syndicalisme, quand on me parlait développement, j'avais l'impression d'être encore conseiller financier, avec mes objectifs. Mais je ne le vois plus comme ça, maintenant[30]. »

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

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

29. *Ibid.*

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

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

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

« [Lors du festival que nous avons organisé] en fait c'était quasiment 3 000 jeunes qui ont été rassemblés sur cet évènement-là, parce qu'il y avait des concerts. Mais il y avait quand même aussi une partie où on leur présentait ce que c'était le Pacte du pouvoir de vivre, quelles étaient les propositions Jeunes de la CFDT. Il y avait aussi des offres d'emploi qu'ils pouvaient retrouver sur ce festival-là. Donc il y avait quand même autre chose que juste les concerts. Mais de toute façon je pense que quand on veut un peu toucher les jeunes, être en proximité avec eux ??? Et puis c'est ce qu'ils nous disent de toute façon quand on échange avec eux, c'est qu'ils ne veulent pas d'un syndicalisme chiant. Ce qu'ils veulent c'est qu'il y ait toujours un temps un peu convivial, festif[31]. »

« À un moment donné, c'est recréer des moments festifs où on est un peu plus… "Rush" n'était pas une formation, c'était de l'évènementiel, et il faut qu'on fasse la différence, il faut qu'on arrête un petit peu, et qu'on arrive à refaire ça, ce n'est pas sale, ce n'est pas grave. Il faut faire des choses populaires, avec un peu moins de barrières[32]. »

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

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

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

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

« Pour moi, développer, c'est aussi un *challenge*. C'est réussir à atteindre l'objectif qu'on s'est fixé. Arriver à faire à plusieurs, à se faire aider puisque quand on développe, on va aussi attirer du monde et peut-être qu'on peut demander aux gens concernés, qui ont fait partie de la mission de développement, de nous rejoindre sur ce qu'on va mettre en œuvre. Un partage d'expériences, un effort collectif[33]. »

« Et là on voit bien qu'on a des bandes de copains qui naissent, ils ont leur numéro de département à département, ils s'appellent, ils… c'est ce qu'on voulait, donc c'est ce côté un peu immatériel qui fait qu'on retrouve du plaisir à faire du syndicalisme ensemble[34]. »

Conclusion

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

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

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

34. *Ibid.*

des pratiques syndicales. La variété des approches reflète la liberté des militant·es de se les approprier, ou non, selon leurs besoins et leurs moyens. En ce sens, il n'y a probablement pas de nécessité, d'utilité ou d'intérêt à une définition rigide et monolithique du développement. En contrepartie, la variété des conceptions expose la notion de développement au risque de sa dilution dans les pratiques syndicales, et au final de sa disparition – si le développement est partout, il est nulle part. Alors, qu'est-ce que le développement ? L'organisation CFDT apporte une réponse en 2026, dans le projet de résolution interne de son congrès confédéral dans son point 2, « se développer pour se renforcer ». Le développement y est décliné en trois « piliers indissociables » : « la syndicalisation, l'audience électorale et la vitalité militante, qui s'alimentent les uns les autres pour garantir la solidité et la dynamique de l'organisation. » Les effets indirects du développement sont également pris en considération : « [il] renforce l'action collective, consolide le lien entre adhérents et organisation, et fait vivre un projet démocratique, autonome et transformateur » (Projet de résolution interne, Congrès confédéral CFDT 2026, p. 11). Enfin, le développement contribue au « syndicalisme d'adhérents » que l'organisation défend[35]. Ces éléments contribuent à donner un cadre plus clair au développement à la CFDT, tout en laissant encore ouvertes de nombreuses possbilités d'appropriation, et en dépassant la réduction du développement au seul chiffre de l'adhésion. Reste à voir dans quelle mesure cette clarification se diffusera dans l'organisation, et auprès de quel·les responsables et à quels niveaux de la CFDT, et si elle permettra de résoudre plus facilement les dilemmes et contradictions relevées lors de notre recherche de 2022-2023.

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

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

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

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

Références bibliographiques :

- Andolfatto D. (dir.) (2013), *Les syndicats en France*, 3e éd., Paris, La Documentation française.
- Andolfatto D., Labbé D. (2021), *Anatomie du syndicalisme*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Aurelli P., Gautier J. (2006), *Consolider le dialogue social*, Avis du Conseil économique, social et environnemental, 4 décembre, https://www.lecese.fr/travaux-publies/consolider-le-dialogue-social.
- Bérille L., Pilliard J.-F. (2016), *Le développement de la culture du dialogue social en France*, Avis du Conseil économique, social et environnemental, mai, https://bit.ly/4tJdFMF.
- Béroud S. (2009), « Organiser les inorganisés. Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 127-146, https://doi.org/10.3917/pox.085.0127.
- Béroud S., Chartier F., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2018), *Jeunes et mouvement syndical. Trajectoires d'engagements et stratégies organisationnelles*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, janvier, https://goo.gl/gGXNz2.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019a), « Jeunes et engagements au travail. Une génération asyndicale ? », *Agora débats/jeunesses*, vol. 82, n° 2, p. 7-25, https://doi.org/10.3917/agora.082.0007.
- Béroud S., Dupuy C., Kahmann M., Yon K. (2019b), « La difficile prise en charge par les syndicats français de la cause des "jeunes travailleurs" », *La Revue de l'IRES*, n° 99, p. 91-119, https://bit.ly/3E191DH.
- Berthiaume M. (2025), *Réformer le syndicalisme pour affronter le nouveau monde du travail. Exemples et leçons de l'étranger*, Fondation Jean Jaurès, 24 février, https://bit.ly/4dD2PSl
- Bévort A. (1995), « Compter les syndiqués, méthode et résultats – La CGT et la CFDT, 1945-1990 », *Travail et Emploi*, vol. 1, n° 62, p. 40-62, https://bit.ly/49ctynB.
- BIT (2022), *Rapport sur le dialogue social 2022. La négociation collective pour une reprise inclusive, durable et résiliente*, https://bit.ly/4tRnZlV.
- Borisova K., Rey F., Thobois P. (2014), *Construire un syndicalisme de proximité pour les petites entreprises*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, https://bit.ly/2UQ22GE/.

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

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

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

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