

La syndicalisation : un champ d'expérimentation et d'innovation

Laurent Frajerman pilote le chantier « Syndicalisation : l'impact du militantisme » de l'Institut de recherches de la FSU. Il est chercheur associé au Centre d'histoire sociale du XX^e siècle-CNRS.

Le thème de la désyndicalisation connaît une grande fortune éditoriale et a été adopté par de nombreux militants, qui y trouvent une grille d'explication de la difficulté de leur travail¹. Les temps sont durs pour le combat syndical, dont l'efficacité est minée par l'offensive néolibérale, le contexte de crise économique et sociale, un environnement politique défavorable. Ajoutons le poids d'évolutions sociétales qui aboutissent à la raréfaction de l'adhésion inconditionnelle. Le risque existe donc pour les syndicats de connaître le même problème que les églises avec les « croyants non-pratiquants » : *believing without belonging*². Pourtant, la théorie d'une crise du syndicalisme néglige les facteurs explicatifs de la persistance du fait syndical et les éléments de dynamisme.

Des facteurs exogènes compliquent la tâche des organisations, mais ne la rendent pas impossible. D'autant que des facteurs endogènes comptent, même s'ils sont souvent refoulés dans le discours ambiant. Loin du fatalisme dominant, rien n'interdit de développer des stratégies pour lutter contre ces causes, dans une optique volontariste. Dans le monde, ce constat a suscité des campagnes de syndicalisation non dénuées de résultat, et qui créent les conditions d'une combativité nouvelle. Le syndicalisme des USA, avec son pragmatisme coutumier, a appliqué les méthodes du marketing à l'*organizing*. Il a consacré des moyens durables à cet objectif, utili-

sant des militants souvent diplômés, étrangers aux publics ciblés, qui s'intéressaient au recrutement et à la fidélisation. L'un des exemples les plus frappants est la campagne *Justice for Janitors*, sujet du film de Ken Loach, *Bread and Roses*.

En France, la CFDT a mobilisé entre 1985 et les années 2000 des « développeurs », dont le travail de longue haleine a permis de syndiquer une partie de l'électorat cédétiste, et de compenser ainsi les vagues de départs de l'aile gauche³, au fil des renoncements du syndicat face à des contre-réformes. Il ressort de cette expérience « que l'attitude des militants – autant les services qu'ils rendent que la posture qu'ils adoptent (respect, écoute, humilité) – apparaît comme

un vecteur essentiel de l'adhésion syndicale »⁴. Le travail méticuleux d'implantation de la CFDT lui permet désormais de menacer la position historiquement dominante de la CGT. Celle-ci a beau être combative, fournir les gros bataillons des manifestations, sa mauvaise structuration l'empêche d'exploiter son potentiel. Ajoutons que les tentatives réussies ne sont guère pérennisées et mutualisées⁵, par manque de volonté stratégique de la confédération⁶.

Notre équipe a donc choisi d'analyser la syndicalisation, d'interroger les moyens que le collectif met en œuvre pour gagner et conserver des membres. Ce projet repose sur une idée force : pour comprendre la désyndicalisation, il faut analyser le rapport des non-syndiqués et des syndiqués « de base » aux militants, leur perception de l'organisation et de ceux qui la représentent, mais aussi et réciproquement, les stratégies déployées par le syndicat envers ces fractions du corps enseignant. L'étude des difficultés de syndicalisation est donc indissociable de celle de l'activité militante et de ses paradoxes.

Notre terrain est le syndicalisme enseignant, qui reste aujourd'hui l'un des rares exemples en France de syndicalisme d'adhérents, et non d'électeurs. Si seulement un peu plus de 10 % des salariés sont syndiqués, la proportion est double dans la fonction publique et le taux de syndicalisation des enseignants approche les 30 %⁷. Mais la FSU, marquée par l'héritage de la FEN, tient inconsciemment pour acquis que les personnels susceptibles de se syndiquer le feront spontanément. De ce fait, les militants naturalisent leurs pratiques et ne posent guère de diagnostic, aussi bien dans les sections en déclin que dans celles en progrès.

Historique de la désyndicalisation enseignante

Depuis la création des amicales, sous la III^e République, puis leur transformation en syndicats dans les années 1920-1940, la norme pour les enseignants est d'appartenir à l'organisation corporative. Sous la IV^e République, au moins 80 % des instituteurs sont membres du SNI et 50 % des professeurs au SNES. L'adhésion sert à créer du lien social, à se protéger contre l'administration et les élus locaux, à affirmer son identité professionnelle⁸.

Mais ce système décline depuis mai 1968.

La désyndicalisation touche la FEN à partir de 1976, quelle que soit la tendance en responsabilité. Elle est accentuée par les déceptions générées par la victoire de François Mitterrand. Au début, la baisse en pourcentage est masquée par la hausse en volume, en raison de la hausse des effectifs enseignants. En 1993, la scission de la FEN aboutit à une chute du taux de syndicalisation dans le premier degré, malgré le dynamisme du SNUipp-FSU naissant. Mais l'essor de la FSU est arrêté par la confrontation avec le ministre Claude Allègre, qui a su exploiter ses failles (notamment les divisions entre syndicats)⁹. Depuis, le SNES a perdu un tiers de ses effectifs, alors que le SNEP et le SNUipp ont stabilisé les leurs, malgré quelques aléas. Depuis quatre ans, ces syndicats voient leurs effectifs progresser modérément, voire davantage dans le cas du SNUipp. On peut attribuer la hausse de 8 % de son nombre d'adhérents à une victoire syndicale : la création d'une indemnité, l'ISAE, puis sa mise au niveau de l'ISOE des enseignants du second degré.

Les atouts du syndicalisme enseignant

La persistance du fait syndical s'insère dans une cohérence globale : les enseignants manifestent une surconflitualité et une politisation nettement plus à gauche que la moyenne.

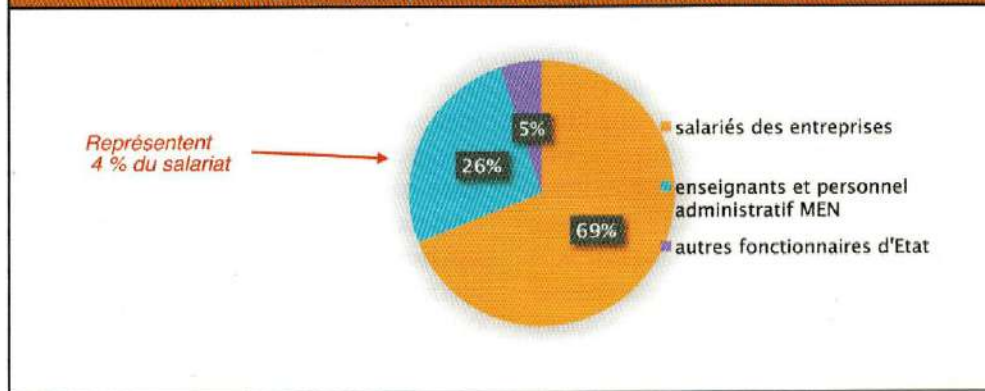
Voir graphique 1 (Répartition des grèves en 2013¹⁰), page ci-contre.

30 % des enseignants environ se reconnaissent dans la droite et le centre droit. Ils ressentent un décalage inévitable avec le positionnement du syndicat, et l'expriment par vives critiques contre la politisation syndicale.

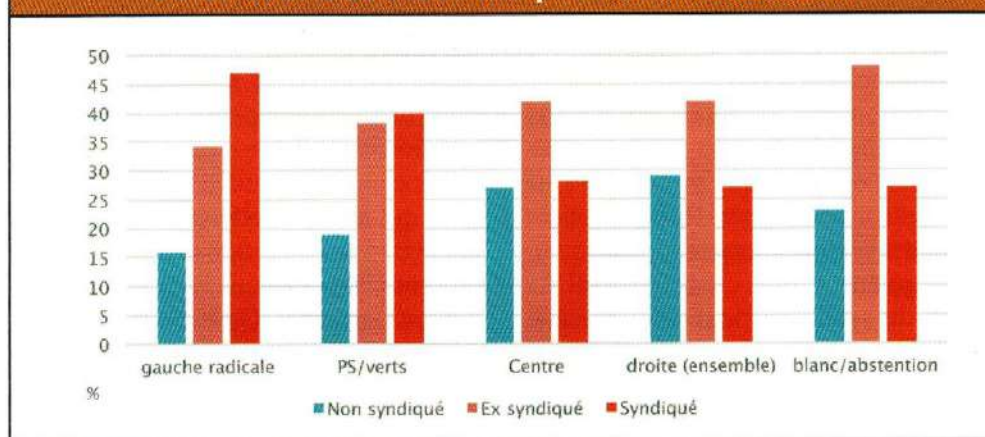
Voir graphique 2 (Syndicalisation des PLC selon le vote au 1er tour des élections présidentielles 2017), page ci-contre.

Paradoxalement, la syndicalisation pourrait être nettement plus importante : en effet, 24 % des PLC et 23 % des PE se disent prêts à se syndiquer (3 % « j'y pense sérieusement » et le reste « c'est possible »). Les non-syndiqués se décomposent en trois groupes : ceux, le plus souvent ex-syndiqués, qui restent dans la sphère d'une organisation précise, ou du syndicalisme en général, les ex-syndiqués qui s'en sont éloignés et enfin ceux

Graphique 1 : répartition des grèves en 2013



Graphique 2 : syndicalisation des PLC selon le vote au 1^{er} tour des élections présidentielles 2017



Lire : 47% des PLC ayant voté pour la gauche radicale sont syndiqués

qui n'ont jamais été syndiqués, pour lesquels on peut évoquer un hiatus avec l'univers syndical (ceux-ci font moins grève et votent moins aux élections professionnelles).

Phénomène lié: loin du stéréotype du vieillissement des cadres syndicaux, la FSU a réussi à renouveler son corps militant. Elle trouve de nouveaux responsables à un rythme qui s'accélère à cause du turn-over: le souci de nombreux responsables de section, à peine nommés, est de trouver un successeur. Il reste qu'en pratique, le militantisme est souvent réservé aux déchargés (cf. l'article de Georges Ortusi et Gérard Grosse ci-dessous). Élargir le noyau militant, faciliter des itinéraires non linéaires s'avère difficile. L'engagement résulte d'un ajustement entre une histoire personnelle et une organisation. Dans les parcours militants, on valorise désormais la recherche de sens, la réalisation de soi et l'autono-

mie¹¹. La moitié des syndiqués envisagent de participer davantage à l'activité de leur organisation si on le leur propose. Mais comment les solliciter? Quelle tâche leur confier pour reconnaître leurs attentes et leurs compétences?

Une crise inéluctable malgré tout ?

Une des explications fortes de la désyndicalisation est la mutation de l'engagement, liée à la mise en place d'une société des individus. Jacques Ion a popularisé l'idée d'une opposition entre deux modèles d'engagement dans la vie de la cité: l'ancien, militant, où l'individu adhère totalement à l'organisation qu'il sert et le nouveau, distancé, où l'individu se sert de l'association comme d'un outil pour mener une action limitée dans le temps. Au militantisme total correspondrait le timbre de la carte d'adhérent (qui suppose qu'on adhère fortement au groupe), tandis que le militantisme distancé serait symbolisé par le post-it, fa-

1 Gérard Grosse, Elisabeth Labaye, Michelle Olivier, *Syndicaliste: c'est quoi ce travail? Militier à la FSU*, Paris, Syllepse, 2017; Nicourd, Sandrine. *Le travail militant*. Rennes, PUR, 2009.

2 Grace Davie, « Believing Without Belonging: Is This the Future of Religion in Britain? » *Social Compass*, vol 37, 1990

3 Cécile Guillaume et Sophie Pochic, « La professionnalisation de l'activité syndicale: talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT? », *Politix*, 2009, n° 85.

4 Bruno Duriez et Frédéric Sawicki, « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale », *Politix*, vol. 63, 2003.

5 Sophie Bérout, « "Organiser les inorganisés" Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix*, 2009, n° 85.

6 Interview de Patrick Brody, responsable confédéral de cette question: <http://mouvements.info/la-syndicalisation-petite-histoire-dun-enjeu-vital-pour-les-syndicats/>

7 Dares-DGAPP-Drees-Insee, enquête Conditions de travail 2013.

8 Laurent Frajerma, *Les frères ennemis. La Fédération de l'Éducation Nationale et son courant « unitaire » sous la IV^e République*, Paris, Syllepse, 2014.

9 Antoine Prosti et Annette Bon, « Le moment Allègre (1997-2000). De la réforme de l'Éducation nationale au soulèvement », *Vingtième Siècle*, n° 110, 2011.

10 DARES et MEN pour les grèves (enseignants et ATOSS premier et second degré, compilés par LF). INSEE et DEPP pour les effectifs.

11 Bénédicte Havard Ducloux, Sandrine Nicourd, *Pourquoi s'engager? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 2005.

12 Jacques Ion, *La fin des militants ?*, Paris, L'Atelier, 1997.

13 François Dubet, *Le déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

14 François de Singly, *Les uns avec les autres*, Armand Colin, Paris, 2003.

15 Pierre Monatte, *Trois scissions syndicales*, Paris, Éditions Ouvrières, 1958 — p. 5-6.

16 Bertrand Geay, « Espace social et "coordinations". Le mouvement des instituteurs de l'hiver 1987 ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 86-87, 1991.

17 Michel Crozier: *État modeste, État moderne. Stratégies pour un autre changement*, Paris, Fayard, 1987.

cilement décollable, que l'on peut successivement apposer sur une multiplicité de supports¹².

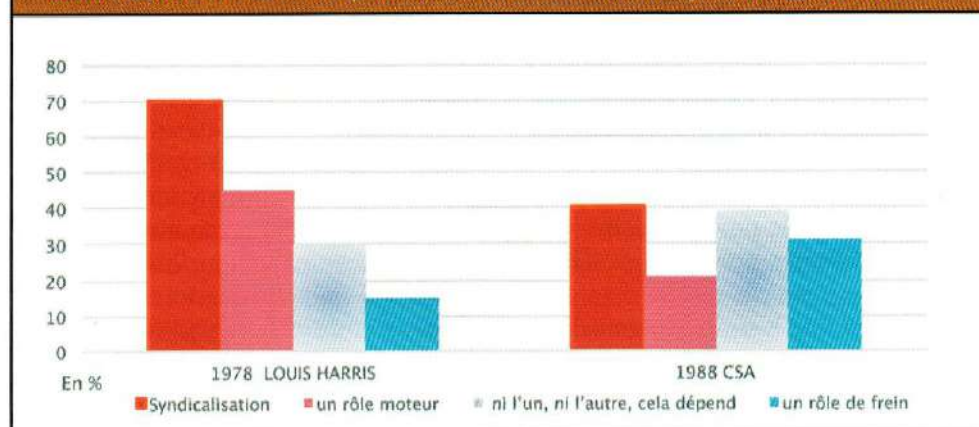
Ce schéma est discuté, tout comme la thèse d'une montée de l'individualisme, mais il a pour intérêt de pointer un problème structurel du syndicalisme, fondé sur la pérennité, la structuration permanente d'une révolte sociale, ce qui le rend sensible à la remise en question des institutions¹³. Toutefois, l'individu contemporain fuit certes les liens forts, indéfectibles, mais en multipliant les liens faibles¹⁴. L'adhésion à un syndicat ne ressort-elle pas de cette catégorie (voir ci-dessous l'article de Gérard Grosse)?

Même dans la période où la FEN était hégémonique, cela ne signifiait pas une approbation sans réserve à son action. La participation aux réunions de ses très nombreux adhérents était faible, les militants ne cessaient de se plaindre de l'atonie de leurs troupes. L'adhésion peut apparaître parfois plus comme une assurance qu'une forme d'engagement. Le héraut du syndicalisme révolutionnaire, Pierre Monatte, ne supportait pas cette conception: « Le syndicat n'est aux yeux de beaucoup qu'une société protectrice, non des animaux bien sûr, mais des travailleurs sans courage. On paye sa cotisation syndicale comme on règle sa feuille d'impôts. »¹⁵ Les techniques d'enquête sociologique nous éclairent à propos de l'opinion des syndiqués sur leur organisation, et notamment sur l'hypothèse d'une adhésion strictement utilitaire.

Voir graphique 3 (*Quel rôle jouent les syndicats d'enseignants, dans leur ensemble, dans l'évolution du système scolaire ?*)

On constate l'ancienneté du phénomène de l'appartenance syndicale distancée, puisqu'en 1978, la moitié des syndiqués considéraient que leur organisation ne jouait pas toujours un rôle positif dans un domaine crucial (voire jamais pour 11 % d'entre eux). On aurait pu imaginer que la baisse du nombre de syndiqués concernerait cette frange moins attachée à leur organisation, et n'impacterait pas l'influence des syndicalistes sur le milieu. Les sondages attestent au contraire d'une évolution parallèle, le pourcentage d'enseignants estimant que le syndicalisme joue un rôle positif sur le plan éducatif est divisé par deux, au moment où la FEN subit une hémorragie de ses effectifs. Ce qui prouve que l'acte d'adhérer est performatif: choisir de franchir la frontière entre ceux qui font partie du syndicat et ceux qui regardent son action avec sympathie a du sens (cf. ci-dessous l'article de Marie-Amélie Lauzanne). Outre l'inclusion dans un groupe, l'adhésion offre évidemment à l'organisation la possibilité de solliciter directement ses adhérents. Même si le statut de syndiqué signifie surtout qu'on paie une cotisation, qu'on est en contact officiel avec l'organisation, se syndiquer n'est pas anodin, et peut être l'amorce d'une conscientisation plus intense, d'un militantisme. Ce constat se vérifie au moment des élections professionnelles (cf. ci-dessous l'article de Tristan Haute).

Graphique 3 : quel rôle jouent les syndicats d'enseignants, dans leur ensemble, dans l'évolution du système scolaire ?



Contrairement à ce qu'annoncent les Cassandre depuis des décennies, le lien entre les enseignants et leur syndicalisme ne rompt pas, parce qu'il remplit efficacement sa fonction principale. Il est vécu comme une institution et en tire puissance et légitimité. Les enseignants expriment une demande de syndicats protecteurs et en capacité de leur donner le mode d'emploi d'un système administratif opaque. Pour autant, ils souhaitent aussi davantage d'horizontalité, être impliqués dans les choix stratégiques. Dès les années 1980, l'émergence de coordinations témoignait de cette prise de distance de jeunes enseignants avec le SNI et son fonctionnement, jugé bureaucratique¹⁶. Mais le caractère éphémère de ce phénomène montre que la forme syndicale était moins condamnée que certaines de ses manifestations.

Les freins à la syndicalisation

La désyndicalisation est aggravée par certains comportements militants. Une approche syndicale trop agressive, trop insistante est décrite comme répulsive, d'autant que la profession évite les questions syndicales ou politiques lorsqu'elles apparaissent comme un facteur de division. Agnès (professeure d'Anglais, 56 ans) a quitté le SNES parce que ses représentants s'exprimaient « de manière limite », étaient trop tranchés. Mais le reproche inverse existe aussi, car les collègues comptent sur la pugnacité de leurs syndicats. Agnès trouve ainsi les actuels militants SNES de son lycée « trop mous », sympathiques, mais « trop consensuels ».

Aller au contact des collègues requiert donc des talents d'équilibriste, ce qui ne va pas de soi. Il est pourtant essentiel dans une stratégie de développement syndical d'éviter le repli sur le local et les tâches institutionnelles. Cela dit, il est impératif aussi de maintenir un service efficace à une profession habituée à cette démarche.

Les sections qui se développent ont pour point commun de déployer un travail régulier qui porte ses fruits. Fréquemment, elles misent sur l'accompagnement des stagiaires et n'hésitent pas à téléphoner aux ex-adhérents. Mais rares sont celles qui rationalisent leur travail, en tenant des listes à jour, en profilant les envois de mail, en choisissant des ci-

bles pour les visites sur le terrain, par exemple les déserts syndicaux.

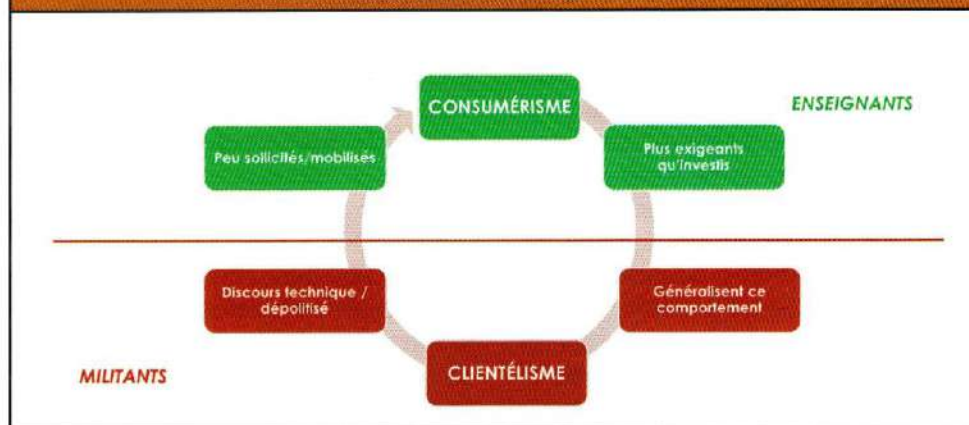
Les réticences à proposer l'adhésion proviennent d'un sentiment d'illégitimité et d'un obstacle culturel : dans les sections, la syndicalisation est d'abord appréhendée par le prisme financier. Le trésorier fait un point rapide en début ou en fin de réunion sur l'évolution des effectifs. Nous n'avons guère observé de discussion politique sur ce qui ressemble à un exercice comptable. Or, la confusion trésorerie/syndicalisation ne permet pas de donner du sens. Un enseignant qui se syndique n'est pas vu comme accomplissant un acte politique, comme renforçant la puissance et l'attractivité de l'organisation. Quelques militants envisagent l'adhésion sur le mode du « pied dans la porte », une opportunité pour l'organisation d'amener les collègues à intensifier leur engagement. Mais généralement, il s'agit plutôt de récupérer de l'argent, ce qui provoque la gêne de certains militants rétifs à une démarche assimilée à celle d'un commercial.

Un rapport instrumental à l'institution syndicale

La cotisation syndicale est mise par certains enseignants en équivalence avec un don à une association caritative : « j'arrive encore un peu à donner aux... Médecins du Monde, ce genre de choses, et donc le syndicat (...) c'est ce qui passe à l'as. » (Héloïse, 40 ans, Professeure des écoles). Ce type d'adhérent potentiel investit très peu l'organisation syndicale, il est prêt à payer des professionnels de la représentation et de la défense du corps, plus qu'à participer à l'action collective.

Les militants aiment raconter des anecdotes sur ces attitudes consuméristes, qui entrent en résonance avec leur propre tendance au clientélisme. L'observation des permanences syndicales a mis à jour un cercle vicieux : généralisant les comportements utilitaires de certains de leurs interlocuteurs, ils renoncent aux explications plus globales, au rappel des causes de leurs difficultés et se concentrent sur l'explicitation des règles administratives. Ce discours technique répond à l'attente d'information des enseignants, mais les conforte aussi dans une représentation institutionnelle du syndicat. Ainsi pratiqué, le service syndical n'est pas complémentaire de la lutte.

Graphique 4 : une interaction négative entre enseignants et militants



Le cas du lycée étudié par Camille Giraudon (cf. son article ci-dessous) montre que des enseignants peuvent apprécier l'action du SNES-FSU tout en cherchant un équilibre. Ils appuient alors l'émergence d'une autre liste, qui rassemble adhérents de petits syndicats et non-syndiqués, en tant que contre-pouvoir asyndical au contre-pouvoir syndical. En valorisant les règles impersonnelles et universelles, qui par définition peuvent être mobilisées par le personnel sans leur intervention, les syndicats de la FSU affaiblissent leur influence sur les carrières et donc la nécessité pour les enseignants de les rejoindre. Toutefois, le syndicat dispense des ressources, des conseils, et s'avère un soutien précieux dans les circonstances délicates. Il peut donc faire jouer les mécanismes de reconnaissance.

Conclusion

Les expériences de syndicalisation dépendent étroitement du contexte professionnel, national et syndical dans lequel elles ont éclos (cf. ci-dessous l'article de Stephan Mierzejewski et Igor Martinache). Quelques principes sont transposables, et vérifiés par notre recherche : le syndicalisme ne peut espérer gagner des adhérents sans repenser leur place dans ses structures et son fonctionnement. Une politique ambitieuse de syndicalisation dépend de l'impulsion de la direction et de sa durabilité. Elle est conçue à partir d'une analyse fine, à laquelle des chercheurs engagés peuvent contribuer. Elle implique des répercussions sur les pratiques militantes, ce qui entraîne le besoin de déconstruire les re-

présentations à tous les niveaux, de tendre vers un syndicalisme réflexif.

Si les enseignants disposent des ressources pour s'auto-organiser, ils manquent de vision d'ensemble, ont besoin d'une structure pérenne pour construire les mouvements protestataires qu'ils jugent nécessaires. Le syndicalisme a donc un avenir, à condition probablement de se montrer à la fois efficace et modeste¹⁷.