



SE PROJETER DANS L'AVENIR

NOTRE VISION DU SYNDICALISME DE TRANSFORMATION SOCIALE
AU XXI^e SIÈCLE.

De grands bouleversements sont à l'œuvre : démocratiques, sociaux, économiques, écologiques, démographiques, technologiques, diplomatiques, sociologiques. Ils ne sont pas nouveaux, mais ils se multiplient en même temps qu'ils s'intensifient.

Face à cette situation, que faire ? Quelle vision notre organisation peut construire et proposer pour notre syndicalisme de transformation sociale au XXI^e siècle ? Quel cap définir pour, ensemble, continuer d'être collectivement dans l'action ?

La démarche visant à se projeter dans l'avenir au-delà des échéances de notre Congrès, démarrée au Bureau national d'avril 2025 s'est nourrie d'un débat au Conseil national confédéral (CNC) de mai, puis de nouveau au Bureau national de juin. L'université syndicale d'été de la fin août a été consacrée au rapport de la CFDT au politique et à la démocratie. Plusieurs organisations fédératives ont répondu à l'appel à contributions, d'autres ont organisé ou prévoient d'organiser des ateliers et des débats en leur sein.

Le document ci-dessous, « mise de jeu » initiale pour permettre un pas de côté et une mise en perspective sur le temps long de l'action de la CFDT, a été enrichi de tous ces travaux.

SOMMAIRE

Une crise sans fin	5
La démocratie sociale hésitante, la démocratie économique à conquérir... un nouveau partage du pouvoir à bâtir	7
L'irruption du travail dans l'espace et le débat public remet le pouvoir d'agir du monde du travail et la raison d'être du syndicalisme en lumière.	7
Le syndicalisme, c'est d'abord sur le lieu de travail avec les travailleuses et les travailleurs.	8
Et pourtant... le défi du partage du pouvoir dans les entreprises et les fonctions publiques est toujours à relever.	9
Le partage du pouvoir, d'abord au sein des lieux de travail : pour une gouvernance de codétermination démocratique	9
Pour une démocratie sociale à la hauteur des enjeux : inventer des règles du jeu solides et lisibles, assises sur la confiance et l'engagement	10
Les sections syndicales au cœur de la négociation collective, en tirons-nous toutes les conséquences ?	11
Des pistes de travail pour innover dans la négociation interprofessionnelle et de branche ?	11
La nécessaire transformation écologique de notre modèle de développement induit un réel pouvoir démocratique sur l'économie.	12
Le rapport de la CFDT au politique : le combat permanent pour la démocratie	14
Le rapport au politique dans l'histoire de la CFDT	14
La démocratie et les valeurs au cœur de l'identité de la CFDT, de sa conception de la société, et de son projet syndical	16
Le contexte actuel : une crise de la représentation politique qui nourrit la crise de confiance démocratique.	16
Notre responsabilité partagée avec celle des partis politiques : construire un nouveau pacte démocratique ?	18
Et notre démocratie syndicale, comment va-t-elle ?	19
La question de l'accessibilité du syndicalisme est primordiale. Quelle projection dans le futur des lieux et des territoires d'un syndicalisme en proximité incarnée et effective pouvons-nous dessiner ? Comment mieux connecter l'action syndicale aux réalités vécues ? Comment incarner de nouvelles formes de présence ?	20
Quel regard portons-nous sur la vitalité du D de Démocratie appliqué à notre démocratie syndicale ?	20
Peut-on partager le pouvoir au sein de la CFDT ? De multiples défis sont à relever pour une CFDT encore plus démocratique.	22

UNE CRISE SANS FIN¹

« La crise financière, provoquée par la financiarisation de l'économie a enfermé les économies développées dans la stagnation économique, le chômage, la précarité, accentuant le sentiment d'impuissance des salariés sur la capacité de notre pays à s'en sortir. (...) En France, les citoyens ne voient pas se dessiner une perspective de progrès social. Les crises leur apparaissent sans fin, l'idée de progrès recule : la société continue globalement de connaître des avancées (santé, bien-être matériel), mais la question des inégalités est centrale. »

C'est le constat sans appel posé par la résolution adoptée au Congrès de Marseille... en juin 2014. Il s'inscrit dans le prolongement de la crise financière, économique, et sociale mondiale qui éclate en 2008.

Depuis, nous avons traversé collectivement une suite de crises qui ont débouché en 2024 sur une crise politique et démocratique sans précédent sous la V^e République.

2015, c'est l'année des attentats terroristes qui meurtrissent la France. C'est aussi l'année de la « crise » migratoire européenne dans le contexte de la guerre en Syrie. Toujours en 2015, lors des élections départementales et régionales, le Front National s'installe comme le premier parti de France au premier tour, sans toutefois aucune majorité au second tour. En 2018-2019, le mouvement des gilets jaunes occupe les ronds-points partout dans les territoires, avant de monter à Paris, dans des manifestations où surgit la violence. Le Président de la République annonce l'ouverture d'un grand débat national et de cahiers de doléances dont se saisiront des millions de citoyens. La grande restitution annoncée par le Président n'a jamais eu lieu, suscitant une amertume démocratique forte.

Les années 2020 et 2021 ont été celles de la crise Covid. Le drame sanitaire conduit à des mesures inédites de protection et de limitation des libertés individuelles et publiques. Des millions de travailleurs voient leur activité stoppée du jour au lendemain. Des millions de travailleurs découvrent le télétravail quand d'autres continuent de faire tourner les commerces, les hôpitaux et les services publics, les services de nettoyage, de maintenance, et assurent les besoins vitaux de la société.

Dramatiquement, l'année 2022 marque l'installation de la guerre sur le continent européen, avec la nouvelle agression de la Russie contre l'Ukraine qui se défend depuis trois ans.

Au 1^{er} semestre 2023, la retraite à 64 ans, imposée par le gouvernement d'E. Borne suscite une mobilisation sociale et populaire inédite qui durera près de 6 mois. Elle sera adoptée au forceps. Une motion de censure du gouvernement est alors présentée et manque d'être adoptée à 9 voix près.

Dans son rapport de 2023, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) estime que le réchauffement de la planète atteindra 1,5 °C dès le début des années 2030, quels que soient les scénarios d'émission. Ce seuil a été dépassé pour la première fois sur une année civile dès 2024. Si le scénario le plus probable à l'horizon 2100, conduit à une augmentation de + 2,7, il peut être mentionné que le plus pessimiste montre une trajectoire à + 4 voire + 5 °C. Or, c'est le scénario qui poursuit les courbes actuelles avec des émissions continuant d'augmenter.

À l'été 2023, la mort de Nahel, abattu par un policier, déclenche des émeutes et violences urbaines intenses. Elles occasionnent de vifs débats dans une France fragmentée sur leurs causes.

Le 7 octobre 2023, une attaque terroriste du Hamas coûte la vie de 1 200 civils israéliens

1. Cette introduction a pour seul objectif de rappeler brièvement l'environnement et le contexte de l'action de la CFDT. Elle n'a donc pas vocation à faire un bilan de l'activité syndicale.

et prend en otage 251 personnes. La riposte du gouvernement Netanyahu entraîne la quasi-destruction de la bande de Gaza, le déplacement de plus de 2 millions de personnes et plus de 65 000 morts. Ce conflit au Moyen-Orient a des répercussions dans notre société et entraîne des tensions politiques et sociales.

En juin 2024, au soir de l'annonce des résultats des élections européennes qui voient le Rassemblement National (RN) arriver en tête, le Président de la République décide seul une dissolution de l'Assemblée nationale qui installe le pays dans une instabilité politique et gouvernementale inédite sous la Ve République. Le RN franchit le seuil de dix millions de voix au premier tour des législatives.

Cette chronologie de la décennie qui vient de s'écouler illustre les chocs, voire les blessures démocratiques que les citoyens et les travailleurs ont subies.

Trois points de bascule fragilisent dangereusement les liens sociaux.

Notre pacte social collectif s'érode avec le creusement des inégalités sociales et économiques. La crise de la représentation politique nourrit la crise de confiance démocratique. Et tout particulièrement depuis l'élection de D. Trump, l'ordre mondial hérité de 1945 bascule sous nos yeux dans la « loi du plus fort ».

La nécessaire transformation écologique soulève des dilemmes inédits.

Une responsabilité pour la CFDT : continuer à écrire l'histoire du progrès social avec les travailleuses et les travailleurs.

Nous avons collectivement la responsabilité de renforcer la CFDT d'aujourd'hui et de construire la CFDT de demain. En mars 2017 dans le privé, puis fin 2018 dans le privé et le public, la CFDT conquiert la place de n°1. Cet événement historique dans l'histoire syndicale et sociale consacre le combat de générations successives de responsables et militants CFDT pour construire une organisation syndicale majoritaire, qui a la confiance des travailleurs.

La singularité de notre syndicalisme, c'est partir du réel des situations et des attentes des travailleurs, construire des objectifs crédibles, saisir toutes les opportunités, pour obtenir des résultats concrets.

Ce sont les adhérents, les équipes syndicales qui concrètement, pied à pied, tous les jours, contribuent à transformer le réel et à défendre les droits et les conditions de travail.

Sa force, c'est de faire avec. Toutes ces crises, nous les avons traversées aux côtés des travailleurs et des citoyens. Elles ont mobilisé, voire bousculé notre action syndicale. Notre syndicalisme a fait la démonstration de son utilité au quotidien.

Pour continuer cette histoire du progrès social, comment définir et construire ce syndicalisme de transformation sociale du XXI^e siècle ?

- En partant d'une lecture exigeante et critique des évolutions et de la situation, et de notre capacité à lire le monde.
- En partageant nos analyses beaucoup plus largement pour qu'une majorité de nos militants et de nos adhérents s'y repèrent.
- En donnant à voir à la société française (aux travailleurs, aux adhérents) le monde de progrès économique, social et environnemental qu'il est possible de construire, que la CFDT contribue à construire.
- En prenant soin de nos liens sociaux et de notre démocratie interne.

Paradoxalement, le rapport de force est moins déséquilibré aujourd'hui qu'en 2017. L'aspiration à un autre équilibre des temps, la construction d'un nouveau rapport au travail, la nécessaire centralité du travail dans le débat public et politique, la centralité de la CFDT donnent de véritables marges de manœuvre pour qu'enfin les travailleurs soient respectés, reconnus, écoutés et entendus.

La perspective d'une refondation de la démocratie politique, sociale, économique et environnementale doit être ouverte. Une démocratie vivante qui fasse confiance au pouvoir d'agir des travailleurs et des citoyens pour bâtir un avenir meilleur et des solutions de justice sociale.

LA DÉMOCRATIE SOCIALE HÉSITANTE, LA DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE À CONQUÉRIR... UN NOUVEAU PARTAGE DU POUVOIR À BÂTIR

L'IRRUPTION DU TRAVAIL DANS L'ESPACE ET LE DÉBAT PUBLIC REMET LE POUVOIR D'AGIR DU MONDE DU TRAVAIL ET LA RAISON D'ÊTRE DU SYNDICALISME EN LUMIÈRE.

La question de l'emploi et du chômage a longtemps masqué le mécontentement social réel sur l'exercice du travail. En l'absence de toute manifestation visible, il a été interprété comme une acceptation silencieuse par le monde politique et économique. Jusqu'au moment où le monde du travail réel a fait irruption sur le devant de la scène.

En 2018, le mouvement des Gilets jaunes a surgi hors de tout cadre d'action traditionnel, créant l'incompréhension, voire l'inquiétude, jusque dans les rangs des syndicalistes. Il s'est organisé en dehors des lieux de travail, dans les lieux de vie en proximité, rassemblant des couches sociales très diverses. Il a concentré sa révolte contre l'État, et non contre le patronat. Et pourtant, il s'agissait bien d'un mouvement de travailleurs économiquement précaires et souvent isolés, aujourd'hui documenté par des travaux de recherche : des travailleuses – les femmes ont été très nombreuses sur les ronds-points - et des travailleurs des secteurs de la logistique, des transports, des métiers du soin, plutôt dans des PME et TPE ou associations, des agents des services publics, des intérimaires ou multipliant les CDD, des petits entrepreneurs en difficulté, ...

La question du travail, sa trop faible rémunération, sa dévalorisation, mais aussi les vies percutées par des accidents du travail, y a été centrale, de même que la justice fiscale ou l'accès aux services publics.

En 2020-2021 : le confinement décidé du jour au lendemain pour contrer la pandémie du Covid 19 met à jour l'absurdité de la hiérarchie sociale apparente du travail. La société salue ces **travailleurs et travailleuses jusque-là invisibles**, désormais reconnus comme indispensables. Les promesses de reconnaissance pour les travailleurs des confinements resteront pourtant lettre morte.

Fin 2022, les conflits sociaux se multiplient dans les entreprises de nombreux secteurs pour exiger une meilleure répartition de la valeur.

Dans ce contexte, **la réforme des retraites en 2023**, reportant de deux ans l'âge légal pour tous, sans prise en compte de la pénibilité, a fait figure d'ultime humiliation. Face à ce manque de reconnaissance et au sentiment de mépris, un mouvement social historique s'est dressé pendant six mois. Inédit par le nombre, et par la présence massive de manifestants dans les villes petites et moyennes. Avec une forte présence des travailleuses et travailleurs des métiers du soin, de la propreté, de la logistique, des transports, tous ces invisibles qui sont aujourd'hui les plus nombreux dans notre société. La fierté collective a grandi au fil des manifestations. Comme l'a justement raconté Pierre Rosanvallon (au Zénith le 21 juin 2023), se sont retrouvés dans les cortèges, *« tout un ensemble de personnes avec des raisons très différentes mais qui se retrouvaient confrontées à un projet qui rabotait leur existence, qui les réduisait à des dimensions paramétriques, qui ne comprenait pas les vies derrière les chiffres très généraux et les questions d'équilibre, qui ne voyait pas ce que voulaient dire des carrières hachées, (...) »*.

Dans toutes ces mobilisations, les aspirations sont les mêmes : vivre dignement de son travail et au travail. Être reconnu et respecté. Maîtriser sa vie. Être en mesure de faire ses propres choix.

De la colère sociale au ressentiment politique, les « raisins de la colère » sont à chercher aussi au sein du monde du travail. Les liens sont maintenant clairement établis entre le sens du travail, la pénibilité, l'autonomie au travail, la reconnaissance au travail, et les comportements électoraux (abstention, ou vote pour le RN). Avec l'école, il n'existe pas d'autre lieu que le travail qui permette d'entretenir des contacts au-delà du milieu d'origine, de rechercher en commun des solutions, y compris en dépit de divergences d'opinions même les plus fortes.

LE SYNDICALISME, C'EST D'ABORD SUR LE LIEU DE TRAVAIL AVEC LES TRAVAILLEUSES ET LES TRAVAILLEURS.

« Le droit de chaque être humain de ne pas être soumis au bon vouloir d'une autre personne ou d'une instance quelconque ne doit pas s'éteindre au moment où il passe devant la pointeuse ». (Axel Honneth ; le Souverain laborieux).

La conception du travail et de la démocratie au travail signe tout au long de son histoire, la singularité du syndicalisme CFDT :

- Un travail émancipateur, mais dont le contenu peut être aliénant.
- Une action syndicale au sein du collectif de travail, qui cherche à construire des réponses nouvelles à partir des situations réelles avec les travailleurs.
- Une ambition de transformer et d'améliorer les rapports sociaux au travail.
- Une vision de l'entreprise autonome : l'entreprise est un lieu de travail collectif et de tension entre des intérêts distincts (le « conflit de logiques »).

Dès le Congrès fondateur de **1964**, la partie du rapport intitulée « Notre avenir » se conclut ainsi : « *La place de l'homme au travail, la démocratisation réelle de l'entreprise par la participation et le contrôle appelleront un syndicalisme proche des conditions concrètes de vie des travailleurs, apte à situer l'entreprise dans la profession et l'économie, luttant contre les nouvelles aliénations du travailleur* ».

Pouvoir dans l'entreprise et contrôle des conditions de travail sont au cœur de l'action de la CFDT en mai **1968**, tant dans les débats dans les entreprises occupées que lors de la négociation de Grenelle. Le Congrès de **1976** place les conditions de travail, comme terrain d'action prioritaire. Au premier rang des revendications de la CFDT, l'instauration d'un droit d'expression des travailleurs sur leurs conditions de travail. Cette revendication trouvera sa traduction dans les lois Auroux de 1982 et l'élargissement du rôle des Comités d'Hygiène et de Sécurité (CHS) à l'amélioration des conditions de travail.

Sans exhaustivité, et dans une période plus rapprochée, en 2010, la résolution de Tours met au cœur de l'action syndicale la « proximité ». En 2013, est conclu un ANI ambitieux (*Pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés*), où nous obtenons enfin une première représentation des salariés dans les organes définissant la stratégie pour les très grandes entreprises. La résolution du Congrès de Rennes met en lumière notre conception de l'entreprise et de ses finalités, et revendique une codétermination à la française. En 2016, nous lançons la grande enquête « Parlons travail ». Dans la continuité, nous nous engageons depuis septembre 2024 dans un projet d'ampleur, « le travail que nous voulons ».

La négociation au plus près des réalités de travail, portée par la CFDT, s'est progressivement imposée, jusque dans les Fonctions publiques, au moins en théorie.

ET POURTANT... LE DÉFI DU PARTAGE DU POUVOIR DANS LES ENTREPRISES ET LES FONCTIONS PUBLIQUES EST TOUJOURS À RELEVER.

Après la création des comités d'entreprise dans l'immédiat après-guerre, le général de Gaulle défend un projet de participation. Mais les ordonnances de 1959 et de 1967 n'introduisent qu'une participation aux bénéfices, sans réformer le régime de propriété et de gouvernance des entreprises privées. De même, ni les lois Auroux de 1982, ni la loi sur la démocratisation du service public de 1983 n'introduisent la codétermination dans le monde du travail. Si la loi Pacte en 2019 a instauré la présence de deux administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 1000, la France est encore très en retard par rapport à de nombreux pays européens.

Avec trois lois portant sur l'organisation du dialogue social en moins de 10 ans, les élus CFDT ont passé plus de temps à négocier les règles du jeu (au mieux) qu'à pouvoir peser sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise. La loi de transformation de la fonction publique en 2019 revoit en profondeur les instances représentatives du personnel (Commissions administratives paritaires [CAP], comités techniques, Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [CHSCT]) dans les fonctions publiques. Les élections TPE nous rappellent également cruellement que tous les travailleurs n'ont pas le même droit à la participation, à la représentation, à la liberté syndicale « réelle ». C'est aussi une réalité dans les « déserts syndicaux » où aucune organisation syndicale n'est présente. Avec l'éclatement des chaînes de valeur et les externalisations en cascade, le pouvoir de négociation des salariés des entreprises sous-traitantes est fragilisé par la dépendance aux donneurs d'ordre, creusant les inégalités au sein du monde du travail.

LE PARTAGE DU POUVOIR, D'ABORD AU SEIN DES LIEUX DE TRAVAIL : POUR UNE GOUVERNANCE DE CODÉTERMINATION DÉMOCRATIQUE

En mai 1968, la CFDT a réussi à imposer au patronat la section syndicale d'entreprise, concrétisation historique d'un long combat. Depuis, nous n'avons jamais limité notre ambition à négocier au meilleur prix la situation de dépendance et de subordination des salariés dans l'entreprise. Notre perspective d'émancipation des travailleurs, se situe toujours dans notre action pour changer la place des salariés dans l'entreprise, et changer le travail.

La présence syndicale dans les entreprises se fait rarement les portes et les bras ouverts. On peut parler d'allergie que provoque chez les employeurs encore la présence du syndicalisme dans de nombreuses entreprises, en particulier dans les plus petites.

Pourtant, encore aujourd'hui, dans la plupart des cas, l'entreprise ne partage équitablement ni le pouvoir, ni la valeur. À l'inverse, la CFDT revendique la légitimité de toutes les parties constituantes de l'entreprise (le capital et le travail) à être impliqués dans les processus de décision. Ce n'est pas la liberté d'entreprendre que nous récusons, mais la concentration du pouvoir au nom du droit de propriété qui oublie que l'acte d'entreprendre est aussi celui du travail et des travailleurs. Il est enfin temps de sortir de l'actuelle asymétrie des pouvoirs, fondée sur le pouvoir supérieur des actionnaires pour orienter la stratégie, et la répartition de la richesse créée.

Il est archaïque de ne pas étendre au domaine du travail le principe établi historiquement dans le domaine politique, celui de la liberté de l'individu face à toute domination arbitraire. Les travailleurs qu'ils soient dans le secteur privé comme public, doivent pouvoir codéterminer les conditions de leur activité, c'est-à-dire donner un avis sur leurs conditions de travail qui pèse réellement sur les prises de décision interne.

Il est temps de répondre à l'exigence de participation et de pouvoir d'agir dans le monde du travail. **Cette exigence implique de doter les citoyens – travailleurs de droits au sein des entreprises, des lieux de travail des secteurs publics et privés, et de les associer réellement aux décisions qui les concernent. Le déploiement du dialogue professionnel est un des leviers qui pourrait être enrichi par une meilleure représentation du travail réel.**

La perspective ouverte au Congrès de Rennes de 2018 d'un statut de l'actif pourrait permettre de construire des traductions concrètes et opérationnelles.

POUR UNE DÉMOCRATIE SOCIALE À LA HAUTEUR DES ENJEUX : INVENTER DES RÈGLES DU JEU SOLIDES ET LISIBLES, ASSISES SUR LA CONFIANCE ET L'ENGAGEMENT

S'il est un sujet sur lequel la CFDT se sent souvent incomprise, c'est sur la place centrale qu'elle accorde à la négociation et au contrat, à tous les niveaux. Le syndicat par le contrat exprime sa fonction autonome créatrice de droit. Le contrat fait reculer l'unilatéralisme patronal autant que le domaine réservé de la loi. Nous revendiquons aussi la décentralisation de la négociation prenant en compte la diversité des situations de travail, par l'association des travailleurs à la revendication.

La démocratie sociale est notre terrain d'action. Les acteurs sociaux (organisations syndicales [OS] et patronales [OP]) ont un rôle éminent à jouer pour faire la preuve que le compromis entre acteurs aux points de vue divergents est non seulement possible mais porteur de progrès.

Mais un exercice de lucidité s'impose.

L'ambition de la CFDT de renforcer la négociation collective se heurte à la loyauté des acteurs patronaux. À rebours de l'ambition annoncée, les ordonnances de 2017 ont mis à mal la qualité du dialogue social, trop d'employeurs se sont alignés sur le moins-disant.

L'appétence des organisations patronales pour la négociation interprofessionnelle (ou de branche) est corrélée étroitement à la meilleure façon pour elles de défendre leurs intérêts immédiats : en fonction des périodes, dans un tête-à-tête avec l'État, ou dans la négociation avec les organisations syndicales, voire un cocktail des deux. Pour les organisations syndicales de salariés, la conception de la place de la négociation interprofessionnelle diffère largement et complexifie également l'exercice de négociation. Entre celles qui ne conçoivent cette négociation interprofessionnelle que de manière strictement indépendante et autonome vis-à-vis de l'État et celles qui, méfiantes quant à leur propre capacité à construire un rapport de force efficace vis-à-vis des organisations patronales, privilégient l'intervention de l'État. L'équation est délicate à résoudre.

L'État reste dominé par une conception jacobine et étatiste/technocratique, qui impose ses décisions sans se soucier de leur acceptabilité et de leur mise en œuvre concrète, avec des exceptions selon le contexte politique, social et économique (par exemple : pendant la gestion du Covid, où l'État était aveugle sans les acteurs sociaux).

La loi Larcher en 2007 et la réforme de la représentativité en 2008 ont constitué de réelles avancées pour ancrer la légitimité de la négociation et des accords. Mais la loi Larcher comporte beaucoup d'échappatoires. L'urgence, imposée par la multiplication des crises, et notamment celle de 2008 et ses suites a servi de prétexte pour revenir à l'étatisme.

Aujourd'hui en France, l'articulation entre la démocratie politique et la démocratie sociale n'est pas encore véritablement entrée dans les mœurs.

Ce jeu à trois (organisations syndicales, organisations patronales, État) est donc dysfonctionnel. Il se joue sur la base d'une défiance réciproque, plutôt que sur une confiance des acteurs dans leur capacité collective à construire des compromis dynamiques et des résultats concrets pour les travailleurs. Le temps social et le temps politique sont déconnectés : l'exécutif veut aller vite ; les organisations syndicales et patronales ont besoin de temps pour se mettre d'accord.

LES SECTIONS SYNDICALES AU CŒUR DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE, EN TIRONS-NOUS TOUTES LES CONSÉQUENCES ?

Avec le développement croissant et désormais décisif de la négociation d'entreprise, et la mesure de représentativité fondée sur les élections professionnelles, l'entreprise devient le lieu central de production de la norme sociale. Les sections syndicales se trouvent au cœur de notre action, car c'est là que se vérifie aux yeux des salariés et des agents, l'efficacité du dialogue social.

Nous avons développé un accompagnement aux militants et aux sections (ARC, notamment). Mais nous n'avons pas tiré toutes les conséquences de la décentralisation du dialogue social et de la négociation collective dans les entreprises, mais aussi depuis peu dans les Fonctions publiques. Quelles implications concrètes, en particulier sur le travail de la confédération et des organisations fédératives d'une réelle construction « par le bas » des revendications par celles et ceux qui sont concernés, et d'un soutien aux sections syndicales qui vivent des réalités économiques et sociales très diverses ? Mais aussi en termes de pratiques syndicales dans les entreprises et les administrations ?

Les élus et militants CFDT ne peuvent pas (et n'ont pas vocation à) être spécialistes de tout. Comment les outiller et leur fournir les ressources, comment décliner localement nos liens avec les intellectuels, pour s'approprier des sujets de plus en plus nombreux et débattre avec les travailleurs ? Le défi de la transformation écologique illustre cette tension entre technicité, difficulté d'acceptation, déclinaison sectorielle et territoriale. D'autant que cette transformation s'inscrit dans une logique de temps long, complexe pour les militants confrontés, tous les 4 ans à l'élection, et devant répondre chaque jour aux difficultés des travailleuses et des travailleurs.

DES PISTES DE TRAVAIL POUR INNOVER DANS LA NÉGOCIATION INTERPROFESSIONNELLE ET DE BRANCHE ?

Nous avons clairement besoin d'interroger en profondeur **la solidité de notre méthode de négociation interprofessionnelle**, de la construction de l'agenda social à l'évaluation dans le temps de ce que produisent les accords signés. La place de l'État, mais aussi celle du Parlement sont peu ou pas explicitées. En dépit de l'Accord national interprofessionnel (ANI) conclu sur le paritarisme, le Parlement n'a toujours pour l'instant d'autre choix que d'entériner la transposition des ANI, ou d'exercer leurs prérogatives législatives, chaque organisation faisant son lobbying. Il manque un espace permanent d'échanges et concertation entre syndicats, patronat et État en particulier pour traiter des enjeux de moyen et long terme. De même qu'entre syndicats, patronat et Parlement.

Le partage du pouvoir, ce n'est pas juste à Paris ou dans les entreprises. Nous avons aussi besoin d'interroger les voies de **décentralisation dans les territoires de la négociation interprofessionnelle**. Le bassin d'emploi, la commune, le territoire, etc. sont des espaces de solidarité locale. Des espaces qui peuvent impliquer une pluralité d'acteurs au-delà des organisations patronales. Des espaces qui modifient le rôle des acteurs politiques, économiques et sociaux, plus loin des postures et davantage en faveur de projets concrets et mobilisateurs, au service du développement local. Des espaces qui permettent aussi d'organiser des travailleurs isolés ou d'organiser un dialogue social de site multi-entreprises. Ce qui nous invite à approfondir notre vision de l'action syndicale en proximité, et des outils de la démocratie sociale dans les territoires pour coconstruire des solutions adaptées, sur des terrains d'intervention diversifiés (emploi, reconversion, logement, ...). Cette ambition a besoin de s'inscrire dans un temps long et d'ancrer de nouvelles pratiques en proximité des lieux de vie et de travail.

Les **branches sont le lieu de la négociation sociale**, pour réguler la concurrence sociale entre les entreprises d'un même secteur. Les filières organisent la chaîne de valeur et censément la coopération de l'amont à l'aval. La négociation sur les rémunérations (quand elles ont vraiment lieu) ou sur les évolutions des compétences intervient dans les branches, alors que le partage de la valeur se fait effectivement (plus ou moins équitablement) au sein de la filière. Nous avons des négociateurs dans les branches, et des mandatés dans les filières. Comment sortir de cet empiètement chronophage, avec des résultats trop souvent insatisfaisants ? Plusieurs pistes peuvent être explorées, comme la mise en place de conventions collectives de filière, la poursuite de la restructuration des branches, ou encore le renforcement de la place des organisations syndicales dans la gouvernance des actuels comités de filière.

LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE DE NOTRE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT INDUIT UN RÉEL POUVOIR DÉMOCRATIQUE SUR L'ÉCONOMIE.

« Tout s'est passé comme si une sorte de « Yalta » implicite avait (...) décidé que le progrès (...) social passait par une redistribution des ressources décidées entre partenaires sociaux, par une gestion collective des divers risques de l'existence (...) Ce paritarisme redistributeur de revenus et gestionnaire des risques ne s'est vu, en revanche, accorder aucun pouvoir, ou presque, en matière économique, et notamment au sein des entreprises. En France, le pacte social (...) a, en définitive, consacré la non-inclusion des syndicats (...) dans les domaines économiques et une formidable intégration de ceux-ci dans le domaine social ». Denis Kessler, Vice-Président du MEDEF cité par la revue de l'IRES n° 24_1 1997.

Les organisations patronales représentatives et le ministère de l'Économie n'ont pas le monopole de l'expertise légitime, pour traiter de l'économie. Le diagnostic officiel est rebattu, tout particulièrement depuis 2017 en dépit des crises traversées : ce serait de ses rigidités, de son coût du travail, de ses dépenses publiques, de sa fiscalité « toujours excessive », bref de ses choix de modèle social dont souffrirait l'économie française. Il faudrait donc casser les protections, pour flexibiliser et individualiser toujours plus le sort des individus. Et ne jamais poser la question de la pertinence et de la conditionnalité des aides publiques aux entreprises.

La voie du toujours moins (de droits, de sécurité, de règles, de services publics...) est une impasse : elle fragilise les individus et les dresse les uns contre les autres. Elle s'appuie sur une vision polarisée du développement économique : d'un côté, les « non productifs » et de l'autre, les « performants » dont il faudrait libérer les « énergies productives ».

Remettre en cause cette doctrine économique dominante, ce n'est pas faire preuve d'irréalisme, mais être au clair sur le diagnostic qui permet de construire des solutions robustes pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Face à des questions nouvelles et inédites, ce ne sont pas les recettes du passé qui peuvent fonctionner.

Notre modèle économique meurt d'un manque de coopération, ne permet pas de préparer le long terme, et de faire face au défi écologique.

Il repose encore à tous les niveaux sur des logiques hyperconcurrentielles, verticales, centralisées. Les dérives mondiales du capitalisme financier ont conduit à ce qu'une minorité concentre conjointement puissance économique et pouvoir de décision, l'essentiel des richesses et la détermination des finalités de l'activité économique (cf. élection de Trump en 2024). En l'absence de régulations démocratiques, le capitalisme financiarisé est une immense jungle où seuls priment les intérêts des plus forts. La concurrence effrénée détruit des emplois et des savoir-faire, fragilise les travailleurs, appauvrit des territoires, remet en cause les normes sociales et environnementales.

L'absence de coopération hypothèque l'avenir de l'humanité puisqu'elle ne permet pas d'organiser la gestion des biens publics mondiaux, la préservation du climat et des océans par exemple.

La gouvernance, le management et la structure de l'entreprise (comme de l'administration) ne favorisent pas la création collective : le fonctionnement en silo cloisonne les compétences ; les travailleurs sont mis en concurrence et la performance collective oubliée. Au sein des filières, les entreprises ne se considèrent toujours pas comme des partenaires intégrés à la même chaîne de valeur. La juxtaposition de stratégies isolées, dans le but de maximiser des profits individuels à court terme ne permet pas de faire système, de préparer l'avenir, bref ne permet pas de construire une stratégie économique et environnementale.

L'enjeu collectif et démocratique, c'est de réinventer un chemin de croissance qui repose sur la qualité (le toujours mieux) plutôt que sur la quantité (le toujours plus). L'économie doit être remise à sa place, au service des besoins de la société. C'est le projet que nous portons, explicité notamment dans la résolution adoptée au Congrès de Marseille en 2014. Le changement de modèle de croissance ne pourra se faire contre ou sans les travailleurs, seulement avec eux. La transition écologique juste est repoussée ou reléguée au second plan, au profit d'ambitions politiques de court terme, quand elle n'est pas purement et simplement jugée néfaste. Trop de dirigeants d'entreprise semblent investir plus de temps et de moyens à essayer de la freiner plutôt qu'à l'anticiper et à en faire une opportunité de développement. Mais beaucoup d'entrepreneurs aussi – moins audibles et visibles – essaient de faire différemment.

À l'heure de la crise environnementale, renoncer au temps de la délibération démocratique, c'est écarter les citoyens et les travailleurs des choix qui vont bouleverser leur travail et leur mode vie. C'est laisser la place aux intérêts particuliers, ou à ceux qui contrôlent le pouvoir économique. S'en remettre aux seuls choix technologiques, c'est prendre le risque de ne plus pouvoir changer de trajectoire.

La coopération nécessite d'avoir un cap et de le faire partager, elle oblige à se mettre d'accord sur ce vers quoi on veut aller et par quel chemin, en s'engageant sur un horizon de long terme. Elle suppose un mode de gouvernance plus démocratique qui repose sur la confiance et le pouvoir d'agir des personnes. C'est bien de cela que nous avons besoin pour construire une économie – et une société – robuste face aux risques.

C'est ce dont nous avons besoin pour refonder le modèle social issu de l'après-guerre (protection sociale et politiques publiques).

Nous revendiquons à la fois une universalisation des droits et du financement, tout en revendiquant d'être acteurs de la gouvernance et pour partie de la gestion. Cette exigence se heurte à l'étatisation rampante du « social », accéléré depuis 2017.

Le consentement à la solidarité s'érode et fragilise notre modèle de protection sociale et notre fiscalité.

Le sujet « inonde » le débat public et politique mais toujours sous l'angle des coûts. Pourtant l'acceptabilité du système de protection sociale nécessite un consensus et une réflexion collective sur ce qui doit être financé, à quelle hauteur et selon quelles conditions. Notre modèle social doit également faire face aux conséquences de la crise environnementale et son financement reposant principalement sur le moteur de la croissance doit être réinterrogé.

LE RAPPORT DE LA CFDT AU POLITIQUE : LE COMBAT PERMANENT POUR LA DÉMOCRATIE

Au sens le plus large, le rapport au politique touche au domaine d'action que se fixe la CFDT, à son système de valeurs, et enfin aux relations avec les forces politiques organisées et les élections.

LE RAPPORT AU POLITIQUE DANS L'HISTOIRE DE LA CFDT

La Charte d'Amiens reste une référence pour le syndicalisme français, tout en faisant l'objet d'interprétations multiples. Elle a consacré la victoire d'une conception autonome du syndicalisme sur celle qui prônait un syndicalisme subordonné au politique. Elle a façonné durablement le rapport du syndicalisme français à l'action collective, au pouvoir et aux partis. Pourtant, identités syndicales et politiques sont imbriquées. Le rapport au politique est bien un élément structurant de l'organisation du monde syndical. À titre d'illustration, en 1947, le paysage syndical français comporte une CGT liée au PCF, une CFTC liée au MRP, une confédération FO liée à la famille laïque avec une prédominance supposée de la SFIO, et une CGC liée d'assez près au parti gaulliste. Ou les différentes scissions syndicales : de la création de FO à l'éclatement de la FEN (UNSA, FSU), en passant par la création de SUD et de Solidaires, après le Congrès de la CFDT de 1988.

Si la CFDT se réclame aussi historiquement de l'esprit de la Charte d'Amiens (notamment pour ne pas laisser à la CGT puis à FO l'héritage de la grande centrale historique CGT), **son rapport au politique se définit de façon singulière, en étroite relation avec les transformations de la société qui l'entoure.**

« Rappelons-nous, en 1964, l'évolution de la CFDT était placée sous le signe d'une ambition « Construire la grande centrale démocratique ». Une construction dont les fondations venaient des combats menés par la CFTC pour son droit à exister et à être reconnue comme organisation syndicale. Combat dont le ressort essentiel a bien été l'indépendance. Indépendance pour s'émanciper de l'Église catholique, indépendance vis-à-vis de tous les patronats, indépendance vis-à-vis du politique notamment par l'interdiction du cumul des mandats politiques et syndicaux, indépendance idéologique, dans le refus de la conception communiste

du monde réduisant le syndicalisme à n'être que la courroie de transmission d'un parti ». (Michel Caron – rapporteur de la résolution « L'enjeu de la démocratie » au Congrès de 1998).

Les fondamentaux de l'indépendance syndicale sont posés dès 1946, au sein de la CFTC : non-cumul des mandats syndicaux et politiques, analyse en propre de la société, élaboration de sa propre stratégie de transformation de la société.

En 1964, la CFDT déduisait de la priorité absolue qu'elle accordait à « la dignité de la personne humaine » la nécessité de combattre « toutes les formes de capitalisme et de totalitarisme ». Renvoyant dos à dos les deux systèmes qui régissaient le monde bipolaire d'alors (le « totalitarisme » désignait ici principalement le communisme), cette double condamnation dessinait en creux une troisième voie, qui ne pouvait pas encore se dire explicitement, le « socialisme démocratique », revendiqué dès les années 50 par la minorité de la CFTC et le groupe Reconstruction. Elle stipule dans ses statuts : « *La Confédération estime (également) nécessaire de distinguer ses responsabilités de celles des groupements politiques et entend garder à son action une entière indépendance à l'égard de l'État, des partis, des églises, comme de tout groupement extérieur* ».

Cette indépendance de pensée et d'action ne signifie pas bien au contraire un désintérêt de la question du rapport au politique : la CFTC/CFDT a toujours reconnu la nécessité de partis à côté des syndicats, et de définir le rapport entre les deux. Dans un contexte où l'alternance politique semble impossible sous la Ve République, et où il s'agit de combattre la domination du couple CGT/PCF, la CFDT peu après le Congrès de 1964, débat de sa stratégie entre les tenants de l'autonomie revendicative, la *stratégie autonome*, et les partisans d'un contrat de gouvernement avec les partis de gauche, *stratégie dite commune*. Puis elle conceptualise le socialisme démocratique et l'autogestion qui est en phase avec le mouvement de mai 1968. Mais si d'éminents leaders de la CFDT se sont investis dans la politique partisane, l'organisation CFDT n'a jamais été impliquée en tant que telle.

Le rapport Moreau, présenté au Conseil national de janvier 1978, ouvre un cycle nouveau où la CFDT réaffirme son autonomie de pensée et d'action, et l'ambition d'un syndicalisme utile, au plus près des réalités de travail, à même d'offrir aux salariés la capacité de prendre leurs affaires en main. En clair, une re-syndicalisation de la CFDT, dans un contexte de changement politique et économique. Politique : la gauche politique espère enfin l'alternance, mais elle est focalisée sur la conquête électorale, avec un programme commun de gouvernement, jugé étatiste et centralisateur par la CFDT. Économique ensuite : avec la rupture économique brutale de 1974 et le début du chômage de masse, la CFDT perçoit très tôt que les 30 Glorieuses touchaient à leur fin.

L'expérience de la gauche au pouvoir à partir de 1981 est une désillusion sur la pratique du pouvoir, et éclaire un conflit de légitimité. Celle de la CFDT qui entend être considérée comme une force politique à part entière, peut-être plus « légitime » que les autres, car profondément ancrée dans la réalité sociale, et celle du parti, tout particulièrement le PS, qui s'estimerait, à l'inverse, seul dépositaire de l'intérêt général.

Progressivement, la CFDT entend être un interlocuteur de tous les gouvernements de gauche comme de droite. En 1986, la CFDT, « ni neutre, ni partisane » décide de ne plus donner de consigne de vote, sauf contre l'extrême droite, et abandonne toute référence au socialisme au Congrès de 1988.

En 1992, la CFDT reconnaît explicitement l'économie de marché comme espace de libertés individuelles qu'il faut impérativement réguler. Dans les débats ultérieurs, en particulier au Congrès de Lille de 1998, elle affirme que l'autonomie syndicale et l'indépendance conquise

à l'égard de tout parti *« contribuent à accroître le développement et l'enracinement de la CFDT dans la société française telle qu'elle est et lui permettent l'exercice d'un véritable contre-pouvoir »*. C'est cette notion de contre-pouvoir qui est consacrée dans le préambule des statuts adopté au Congrès de 2014.

La résolution adoptée à Lyon en 2022 confirme et actualise le rapport de la CFDT au politique dans un contexte politique différent des décennies précédentes. *« Elle [la CFDT] ne soutient aucun parti mais elle défend ses valeurs et son projet de société. Elle s'oppose à une vision fantasmée du peuple, monolithique et homogène. Elle combat les partis qui prônent la haine, le sexisme ou le racisme. Elle défend la démocratie, la séparation des pouvoirs, l'État de droit, les valeurs de la République, la laïcité, les corps intermédiaires, et rejette toute forme de discrimination. »*

LA DÉMOCRATIE ET LES VALEURS AU CŒUR DE L'IDENTITÉ DE LA CFDT, DE SA CONCEPTION DE LA SOCIÉTÉ, ET DE SON PROJET SYNDICAL

Après 1964, l'identité de la CFDT – garante de son pluralisme interne – se forge sur les « valeurs communes » du catholicisme social et du mouvement ouvrier (dignité de la personne humaine, liberté, responsabilité, solidarité, justice, démocratie). C'est sur ces « mêmes valeurs » que la CFDT, dans ses nouveaux statuts, fonde une définition de son propre projet politique. C'est parce que ces régimes sont jugés incompatibles avec les valeurs qu'elle défend qu'elle condamne explicitement « toutes les formes de capitalisme et de totalitarisme ».

Le D de Démocratie dans son sigle décrit la société que son syndicalisme entend contribuer à construire. Aujourd'hui banale, la notion de « démocratie » l'était beaucoup moins dans une France marquée par la guerre d'Algérie, l'avènement de la Ve République, par de nombreux carcans autoritaires et par la présence de forces syndicales et politiques puissantes alliées aux régimes de type soviétique.

Le préambule des statuts adopté au Congrès de 2014 affirme : *« Tous les êtres humains sont doués de raison et de conscience et naissent libres et égaux en dignité et en droits. Leur émancipation repose sur la démocratie qui assure la participation à l'élaboration et au contrôle des décisions publiques et des libertés fondamentales, notamment syndicales. L'égalité et la fraternité entre les personnes, le respect de leur dignité, l'accès à l'éducation, à la santé, à la culture et à la pluralité de l'information, l'indépendance du pouvoir judiciaire en sont également des composantes essentielles »*.

LE CONTEXTE ACTUEL : UNE CRISE DE LA REPRÉSENTATION POLITIQUE QUI NOURRIT LA CRISE DE CONFIANCE DÉMOCRATIQUE.

L'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République en 2017 n'a pas constitué une alternance comme une autre. Dans un contexte de dévitalisation des partis politiques traditionnels, l'effacement du clivage gauche droite a laissé de plus en plus place au clivage progressiste contre extrême droite, placée ainsi comme seule alternative politique au pouvoir en place. Sa réélection en 2022 (toujours contre la candidate du RN au second tour) est marquée par l'absence d'une réelle campagne éclairant sur les grands choix. La promesse de modernisation de la vie publique ouverte en 2017 s'est vite refermée au profit d'un exercice vertical et solitaire du pouvoir, et d'une disqualification de tous les corps intermédiaires (des OS, aux collectivités locales en passant par les partis politiques et les associations). Le 30 juin 2024, au premier tour des législatives provoquées par la dissolution – « séisme »

démocratique – le RN franchit le seuil de dix millions de voix. La mobilisation citoyenne au second tour, que nous avons largement contribué à amplifier, fait barrage à une majorité de députés d'extrême droite. Depuis, la situation de la France aujourd'hui est inédite depuis l'instauration de la Ve République, avec une instabilité gouvernementale, et une absence de majorité parlementaire.

La démocratie politique est très affaiblie. L'idée selon laquelle l'expression des conflits, la délibération et le partage de la décision sont des obstacles à l'efficacité n'est pas nouvelle, mais prend de la force avec l'urgence, érigée en mode privilégié de l'action publique. Si l'on regrette souvent le faible taux de confiance des citoyens envers leurs responsables politiques, on s'interroge plus rarement sur la confiance que les responsables politiques accordent à leurs concitoyens. Le sentiment d'impuissance des citoyens se nourrit de pratiques institutionnelles qui concentrent la prise de décision au niveau du seul pouvoir exécutif.

Le débat politique s'est appauvri, déconnecté de la réalité des problèmes vécus par une majorité de citoyens, et de leurs aspirations. Le pragmatisme et le « bon sens » invoqués à longueur de débats, sont à l'antithèse d'une délibération démocratique assumant la pluralité des visions et des projets.

Comment s'étonner alors de la fracture politique profonde entre citoyens et responsables politiques qu'on n'écoute même plus, dont on n'attend plus rien ? Du vote avec les pieds (l'abstention) à l'expression dans les urnes de la colère et du ressentiment social ? Le doute s'est installé, et pas seulement en France, au sujet de la démocratie, de plus en plus de citoyens estimant qu'elle ne parvient pas à résoudre leurs problèmes.

La qualité du débat démocratique – y compris quand il est conflictuel – repose aussi sur la capacité des citoyens à pouvoir bénéficier de canaux d'information pluriels, reconnus et crédibles. Si les médias sociaux offrent de nouvelles possibilités pour accéder à l'information, exprimer ses opinions, ils peuvent également y porter atteinte en déformant la vérité, en diffusant de fausses informations et en facilitant complotisme et manipulation politique. La régulation de l'information sur les réseaux sociaux et sur certains médias traditionnels est devenue indispensable à la préservation de notre système démocratique. La société se divise de plus en plus sur une opposition entre ce qui serait le vrai et le faux, et non en fonction d'idées et de choix politiques.

La démocratie ne va plus de soi dans le monde. Le modèle européen de démocratie libérale subit une attaque en règle sur son sol par le vice-président des États-Unis, JD Vance et par Elon Musk. Au sein du monde occidental, le libéralisme économique, associé dans l'histoire au libéralisme politique et culturel, tend de plus en plus à se décliner sur le mode du refus de toute régulation et d'un pouvoir autoritaire, au nom de l'efficacité.

En France, ce qui est menacé aujourd'hui, c'est notre capacité à faire société. C'est la démocratie avec un grand D. C'est la politique avec un grand P, au sens de l'expression de confrontations de vision, d'idées, de programmes à partir de principes lisibles et cohérents qui éclairent le débat démocratique et offrent des choix. Combattre l'extrême droite ne suffira pas.

Les sphères du politique et du social, si elles ne se confondent pas, sont liées, voire enchevêtrées. Une démocratie politique abîmée ou affaiblie ne peut qu'abîmer ou affaiblir la démocratie sociale telle que la conçoit la CFDT. Une démocratie sociale vivante a besoin d'une démocratie politique vivante, organisée autour de partis politiques démocratiques, qui partagent l'exercice du pouvoir et qui se nourrissent de l'engagement citoyen.

NOTRE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE AVEC CELLE DES PARTIS POLITIQUES : CONSTRUIRE UN NOUVEAU PACTE DÉMOCRATIQUE ?

« Notre modèle démocratique ne progressera pas si nous ne savons pas mieux partager le pouvoir tout en apprenant à mieux coopérer, si nous ne savons pas mieux débattre en amont et en aval du processus législatif, et surtout si nous ne savons pas donner plus de pouvoir d'expression et de participation à tous les citoyens. » (Article 4112 de la résolution adoptée au Congrès de Lyon en 2022).

Réparer la démocratie est le préalable indispensable pour redonner de la légitimité politique aux pouvoirs exécutif et législatif. Les partis politiques ont perdu pour l'essentiel leur(s) force(s) militante(s). Ils reposent donc d'abord sur leur électorat, celles et ceux qui continuent de voter. Le défi qui s'impose à eux, est de mettre en cohérence le fonctionnement de la vie politique avec les nouvelles exigences démocratiques des citoyens. La démocratie a besoin de clarté, mais tout autant d'exercice de la nuance. Un extrême centre qui serait le seul parti de la raison, disqualifiant d'extrême toute idée alternative, ne rend pas compte de l'intelligence collective des citoyens qui aspirent à un débat exigeant, et respectueux de la pluralité des expressions, des visions et des projets.

Ce défi s'adresse tout autant aux organisations de la société civile. La conception de la CFDT, c'est que la fonction du syndicalisme ne se limite pas à l'expression des revendications, il est aussi une force d'organisation de la démocratie, une force sociale qui s'engage. Le syndicalisme représente tous les travailleurs, y compris toutes celles et ceux qui se sentent mal (ou pas du tout) représentés, qui sont marginalisés ou stigmatisés dans le débat public, qui pensent que l'élection ou la participation à la vie politique ne les concernent plus. Nous sommes les défenseurs de ceux qui en ont le plus besoin.

Dans le champ partisan, la victoire de l'extrême droite, c'est d'avoir convaincu très largement que la perspective d'un avenir meilleur passait par la remise en cause des droits d'une partie de la population. Le combat permanent pour l'émancipation est à l'inverse de la réduction des droits qui finit toujours par concerner ceux qui s'en sentent protégés. Il s'attache à l'approfondissement des libertés politiques sans lesquelles rien n'est possible, et des droits sociaux qui garantissent l'exercice d'une pleine citoyenneté. Le combat pour l'émancipation et la justice sociale, c'est savoir conjuguer le « je » et le « nous », un nous qui se fonde sur des valeurs communes (liberté, égalité, fraternité) et non sur l'exclusion.

Les forces politiques démocratiques sont confrontées au défi redoutable de répondre aux aspirations de dignité, de protection et de confiance dans l'avenir, tout en combattant résolument le projet du RN. Dans cet esprit, la droite républicaine pourrait utilement réfléchir à ce que cela signifie d'être de droite plutôt que de courir après l'extrême droite, par exemple en clarifiant son rapport à l'État de droit et à la démocratie. Les partis de gauche pourraient tout aussi utilement clarifier leur rapport au travail et au partage du pouvoir. La transformation écologique exige réflexion et action sur le long terme, alors que les responsables politiques de droite comme de gauche réfléchissent et agissent à court terme.

Le futur, tel qu'il se dessine, ne se construira pas à partir de logiciels de pensée et d'action du passé.

Le respect de nos fondamentaux (indépendance, non-cumul des mandats, pluralisme des adhérents) est un principe intangible et un bien commun précieux.

Mais, sans jamais se ranger sous aucune bannière, nous ne pouvons pas nous mettre à l'abri des combats d'aujourd'hui par peur de liaisons dangereuses. Le contexte politique actuel en France (mais aussi en Europe et dans le monde) appelle à la reconstruction démocratique. Tout en continuant à assumer notre rôle de contre-pouvoir, nous avons la responsabilité de

prendre la parole pour inviter les partis politiques à mieux intégrer les réalités et les aspirations du monde du travail. Ce devoir d'influence peut se décliner dans des modalités diverses selon les lieux et les moments (par ex, stratégie de lobbying, stratégie proactive en direction des partis politiques). L'enjeu sera d'en fixer collectivement, les contours, les limites et les objectifs avec une boussole, celle de contribuer à offrir des perspectives positives aux intérêts des travailleurs et des citoyens, à même de répondre aux défis du XXI^e siècle.

ET NOTRE DÉMOCRATIE SYNDICALE, COMMENT VA-T-ELLE ?

Le pouvoir d'agir est le meilleur antidote au sentiment d'impuissance et l'action collective le meilleur moyen de lutter contre le repli sur soi. Nous ne sommes jamais sûrs du résultat quand nous nous battons, mais nous partageons une conviction qui nous rassemble ici : l'action collective rend plus fort et plus libre. Elle crée de l'espoir, celui de la dignité humaine qui ne plie pas devant l'injustice. Elle ouvre le chemin d'une transformation pour chacun et pour tous.

Le syndicalisme, c'est la longue histoire de la défense d'individus qui veulent se tenir debout. Fabriquer du commun, ce n'est pas seulement porter une revendication commune. C'est offrir des espaces collectifs constitutifs de lien social, de participation et de débats, de faire ensemble. Cette dimension est vitale dans un moment où les liens sociaux s'affaiblissent au travail et dans la vie (isolement social dans la vie et au travail).

À l'occasion des nombreuses manifestations en proximité contre la réforme des retraites de 2023, nous avons (re) découvert collectivement le levier de la mobilisation dans la dynamique de l'action syndicale. Mobilisation signifie rassemblement et mise en action. Paradoxalement, pour les militants CFDT fervents défenseurs de la culture des résultats de l'action syndicale, l'attractivité et la fierté syndicale se sont renforcées dans l'action et le mouvement, l'expression de la parole et de la fierté du monde du travail.

Cette mobilisation puissante en ce qu'elle a permis de dire du monde du travail par le monde du travail lui-même doit nous inviter à explorer plus finement ce qui nous échappe parfois. Le travail syndical invisible, celui de prendre soin des adhérents, d'organiser et de développer des collectifs où chacune et chacun trouve sa place, de laisser l'espace et le temps à la construction collective. Trop souvent, cet investissement est moins valorisé que le travail de représentation et/ou de négociation.

Notre organisation interne a trois murs porteurs : la proximité avec les travailleurs, sa démocratie interne, l'expérience du rapport de force par l'adhésion et l'élection.

Il est un défi qui ne dépend que de nous : une transformation de nos pratiques internes, l'invention de nouvelles façons de faire ensemble CFDT, de militer mieux et autrement. C'est notre capacité à nous transformer nous-même pour durer et faire preuve d'exemplarité. C'est le fil rouge des chantiers internes de la Fabrique du changement, dans le prolongement des Rendez-vous des syndicats.

En toile de fond, nous avons besoin d'évaluer collectivement la qualité et l'efficacité de notre démocratie interne, de la qualité de la délibération collective jusqu'à la participation effective des adhérents et des militants. Et d'entendre ce qui nous menace. Parce que nous savons être exigeants avec nous-mêmes, nous ne pouvons pas faire comme si tout allait parfaitement bien.

LA QUESTION DE L'ACCESSIBILITÉ DU SYNDICALISME EST PRIMORDIALE. QUELLE PROJECTION DANS LE FUTUR DES LIEUX ET DES TERRITOIRES D'UN SYNDICALISME EN PROXIMITÉ INCARNÉE ET EFFECTIVE POUVONS-NOUS DESSINER ? COMMENT MIEUX CONNECTER L'ACTION SYNDICALE AUX RÉALITÉS VÉCUES ? COMMENT INCARNER DE NOUVELLES FORMES DE PRÉSENCE ?

Pour un très grand nombre de travailleurs (y compris d'adhérents), leur lieu de travail n'ouvre pas un droit dans les faits, à la participation, à la représentation, à la liberté syndicale, faute d'implantation ou d'incarnation, à la fois dans le privé (TPE, jeunes, adhérents isolés, indépendants, demandeurs d'emploi, etc.) et dans le public (par exemple, dans de très nombreux établissements scolaires). Ces « zones blanches » du syndicalisme, ces « déserts syndicaux », nous interpellent sur la capacité de la 1^{re} organisation syndicale à organiser et à représenter les travailleurs dans toute leur diversité d'activités et de métiers, et pas uniquement là où notre présence ouvre du droit syndical (et confère des moyens spécifiques).

C'est une proximité géographique (« aller vers ») qui rend accessible le syndicalisme à tous les travailleurs qui en sont aujourd'hui éloignés, mais aussi aux adhérents sans collectif. Un syndicalisme « hors les murs » des entreprises et des administrations qui s'incarne dans la prise en charge de dimensions concrètes du travail et de la vie quotidienne, qui cultive le pouvoir de débattre et d'agir. Le rapport à l'avenir se construit dans l'ancrage territorial du syndicalisme, dans les bassins de vie et d'emploi. En arrière-plan, se dessinent la mobilisation du pro et de l'interpro de proximité, l'invention de collectifs syndicaux, voire de sections syndicales d'un nouveau type (ni d'entreprise, ni de fonction publique) et une nouvelle étape du fédéralisme opérationnel. Le syndicat ou l'URI ne peut pas et ne doit pas constituer « la caution proximité » de toute la CFDT.

QUEL REGARD PORTONS-NOUS SUR LA VITALITÉ DU D DE DÉMOCRATIE APPLIQUÉ À NOTRE DÉMOCRATIE SYNDICALE ?

« Nous perdons trop d'énergie dans la gestion des adhérents qui sont malheureusement en général d'abord vus comme des cotisations et non comme des individus à fidéliser et accompagner ». Voici ce que l'une des organisations contributrices à ce rapport a souhaité partager, crûment mais lucidement. Une remarque qui doit guider notre réflexion à suivre.

À TITRE D'ILLUSTRATION

Contrairement à la perception à chaud, de nombreux syndicalistes se sont retrouvés sur les ronds-points et se sont impliqués dans **le mouvement des Gilets jaunes**. Au point qu'un chercheur évoque une critique des syndicats et une omniprésence des syndiqués. Tous les Gilets jaunes n'étaient pas des novices de l'action collective : près d'un 1/3 d'entre eux ont eu une expérience syndicale, y compris des mandats de représentation ou une expérience militante. Des études sociologiques permettent de mettre en lumière trois attitudes vis-à-vis des syndicats : une expérience qui a déçu, un éloignement du syndicalisme par leur forme de travail (autoentrepreneurs, intérimaires), et une envie de tisser des liens. Les représentations négatives sur le syndicalisme sont liées à la présence nombreuse de salariés de TPE et de PME qui ne peuvent pas se mobiliser sur le lieu de travail ou ne pensent pas qu'il y ait un intérêt à le faire.

Selon une étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), la part de syndiqués qui déclarent ne jamais ou rarement participer à des actions syndicales est passée de 29 % en 2004 à 51 % en 2013. Avec un taux de syndicalisation au même niveau que la décennie précédente, les syndiqués les plus engagés ne

représentent plus que 30 % des adhérents salariés. Alors qu'en 1983, 80 % des adhérents avaient des relations avec leur syndicat plus ou moins régulières tout au long de l'année, ils ne sont plus que 48 % en 2013.

Dans ce contexte général, les enseignements de **l'enquête Parlons engagement** – réalisée pour le Congrès de Lyon en 2022 – sont très éclairants sur les forces et les faiblesses de la CFDT.

Le profil des répondants reflète notre sociologie militante, et le défi de l'implantation.

L'enquête a majoritairement touché des syndiqués qui sont ou ont été plutôt actifs dans leur syndicat. 45 % sont élus ou mandatés et 63 % ont déjà exercé un mandat syndical. Au global, 68 % des répondants se considèrent comme engagés ou très engagés.

Les 50-65 ans et les personnes en emploi sont surreprésentés au détriment des étudiants, des chômeurs, des précaires et des retraités. Bien que le prisme syndical ait permis d'atteindre des salariés peu qualifiés, et en zone rurale, traditionnellement moins engagés dans l'espace politique que les cadres et diplômés urbains, ils restent très sous-représentés dans l'enquête, comme les moins de 35 ans ou les salariés de TPE. Les moins de 35 ans qui ont répondu sont pour beaucoup très diplômés, peu syndiqués, mais fortement politisés.

L'engagement syndical est théoriquement accessible à tous. Dans la réalité, ce n'est pas le cas. Cette réalité concerne surtout les travailleurs intégrés socialement et professionnellement. La présence syndicale est centrale dans le processus d'adhésion à un syndicat. Les salariés des PME et TPE, les travailleurs précaires, les travailleurs indépendants, les jeunes qui entrent dans la vie active sont des millions à ne jamais rencontrer de syndicaliste.

L'enquête met en lumière un potentiel de syndicalisation, mais **elle révèle aussi des difficultés, des appréhensions et des inégalités en matière de participation à la vie syndicale, liées en particulier au sexe et à l'âge.**

Lorsque l'engagement syndical est possible, sans même évoquer la question de la prise de responsabilité qui reste plus compliquée pour les femmes, il n'est pas toujours facile de trouver sa place dans les collectifs syndicaux, en particulier quand on est femme, jeune, ou moins diplômé. Il n'est toujours pas évident de prendre la parole en réunion, d'avoir confiance en soi et de maîtriser suffisamment les codes du débat pour faire entendre son point de vue. Le temps est un frein à l'engagement, en particulier pour les femmes, et le militantisme est vécu comme chronophage.

Les adhérents ouvriers sont ceux qui plébiscitent le travail comme espace principal d'engagement tout en soulignant, plus que les autres, le manque de reconnaissance et d'écoute dans leur collectif syndical. Plus généralement, une grosse majorité des syndiqués déplorent les luttes d'ego qui peuvent décourager les engagements, car elles dégénèrent parfois en conflits internes qui fragilisent les collectifs militants. Chez les répondants non-adhérents, émerge aussi la représentation d'un entre-soi qui caractérise selon eux l'espace associatif et syndical.

Pour faciliter la participation des adhérents, 69 % des syndicalistes évoquent des consultations régulières et 46 % une communication bienveillante, en particulier les moins de 35 ans, les femmes notamment peu qualifiées et les hommes ouvriers. Cet appel à la bienveillance fait écho aux difficultés mentionnées par ces catégories de salariés, qu'il s'agisse des luttes d'ego, du manque d'écoute, des difficultés à prendre la parole en public et du manque de confiance en soi. La froideur des fonctionnements syndicaux, dont certains répondants dénoncent aussi parfois le caractère hiérarchique, est dissuasive pour les salariés les plus éloignés du champ syndical et politique.

L'enquête confirme enfin une **professionnalisation et une intensification croissante de l'activité syndicale** avec des élus/mandatés qui expriment en même temps épanouissement dans leur engagement et relative impuissance sur les résultats. Les élus et mandatés ont des niveaux de diplôme plutôt élevés.

Côté pile, cette tendance de fond (conséquence des réformes successives du dialogue social en entreprise) peut dissuader de plus en plus un certain nombre de salariés d'exercer un mandat face à la nécessité de maîtriser un ensemble de compétences juridiques, gestionnaires, managériales et délibératives, ou de se déplacer plus fréquemment du fait de la centralisation du dialogue social dans les entreprises.

Côté face, elle offre un espace possible de qualification quand la prise de mandat est soutenue par une politique d'accompagnement des parcours et de formation syndicale.

Dans tous les cas, elle nous interroge sur le degré de concentration et de centralisation du travail syndical et du pouvoir de décision, sur un petit nombre de militants et responsables. De même que sur les effets du recul de la représentation de proximité sur la vie collective des espaces de participation syndicale.

PEUT-ON PARTAGER LE POUVOIR AU SEIN DE LA CFDT ? DE MULTIPLES DÉFIS SONT À RELEVÉ POUR UNE CFDT ENCORE PLUS DÉMOCRATIQUE.

1. L'implantation et de la présence dans les déserts syndicaux. C'est une condition nécessaire du renforcement de notre légitimité et de notre capacité de représentation de la diversité du monde du travail. Force est de constater qu'en dépit de nos efforts, nous ne progressons que très peu.
2. Sommes-nous prêts à un syndicalisme d'adhérents sans élitisme a priori et sans leur demander de nous ressembler ou de penser comme nous pour pouvoir adhérer et participer ? La construction d'un syndicalisme plus inclusif et lieu de sociabilité est impérative et doit permettre d'offrir un cadre collectif à des militants et adhérents isolés.
3. La possibilité effective de nouvelles formes d'engagement à la carte, pour que chacune et chacun trouve l'action dont il a envie et besoin (par exemple avec de réels collectifs de projet).
4. La participation effective des adhérentes et des adhérents, des militantes et des militants à la vie syndicale et aux décisions, doit aussi nous permettre de répondre aux aspirations à plus d'horizontalité. Notre démocratie représentative est elle aussi bousculée et pas seulement au niveau de la confédération. Aucune organisation fédérative n'y échappe. La demande d'une démocratie participative et plus égalitaire s'exprime de plus en plus. Il nous faut donc articuler participation, consultation sur les décisions et qualité de la délibération avec les adhérents CFDT. Pour construire ensemble sans exclure, nous devons faire vivre une culture du débat contradictoire : respectueuse, exigeante et vivante. Osons apprendre à mieux débattre.
5. Une évolution de nos pratiques de délibération collective dans les instances (confédérales et des organisations fédératives) doit également être engagée.
6. L'ensemble des constats, réflexions et dimensions à explorer dans ce document « se projeter dans l'avenir » sont ouverts à débat dans les organisations. Il s'agit d'un document support pour partager la nature des défis qui sont devant nous et nous permettre d'explorer collectivement les possibles.

