



Le syndicalisme à un tournant... ...oser le changement !

*« L'ignorance du passé ne se borne pas à nuire à la connaissance du présent :
elle compromet, dans le présent, l'action même. »*

(Marc Bloch - Apologie pour l'histoire)

1. Des moments clés des 30 dernières années	5
1.1. 1978, le tournant du rapport Moreau.....	5
1.2. 1984, la négociation sur l'organisation du travail échoue.....	6
1.3. Novembre-décembre 1995, l'engagement en faveur de la réforme de l'assurance maladie	8
1.4. 2003, la réforme des retraites : une réussite dans la douleur	9
1.5. 2008, marché du travail et représentativité : une concrétisation de nos ambitions politiques	11
2. Les enseignements de 30 ans d'histoire :.....	13
2.1. Un acquis politique.....	13
2.2. Des insuffisances.....	14
2.2.1. Des difficultés pour capter à temps les évolutions de l'entreprise, du salarial, de la société	14
2.2.2. Une analyse trop conjoncturelle du rapport à la négociation collective et aux autres acteurs	15
2.2.3. La conduite du changement : les difficultés de l'appropriation et de l'évaluation.....	16
3. Le contexte actuel	17
3.1. Les autres acteurs	17
3.1.1. Les organisations syndicales	17
3.1.2. Les patronats	19
3.2. La CFDT	20
3.2.1. Le rôle des responsables et des militants percuté	20
3.2.2. Le rôle déterminant de la section syndicale	21
3.2.3. Territoires et secteurs professionnels : des rôles essentiels.....	22
3.2.4. La capacité des structures confédérées à capter la réalité sociale	23
3.2.5. Des résultats qui inquiètent.....	24
4. Refuser le déclin – oser le changement	25
4.1. Une ambition intacte	25
4.2. Le défi de la démocratie.....	26
4.3. Gagner représentativité et place du dialogue social dans l'entreprise	27
4.4. Les bouleversements de la société.....	28
4.5. Changer nos pratiques.....	28
4.6. Nos rapports aux autres organisations syndicales : une CFDT ouverte	31

Parce que le syndicalisme répond mal aux attentes et aux besoins des salariés, la CFDT revendiquait depuis des années un changement des règles de la représentativité et de la négociation collective. Le 10 avril 2008, nous avons conclu la négociation représentativité par une position commune retranscrite dans la loi d'août 2008 qui permet de refonder un système à bout de souffle. Dorénavant, les élections dans les entreprises vont conditionner la représentativité syndicale en renforçant le lien avec les salariés ; la négociation dans l'entreprise prend une nouvelle place et une nouvelle force. A tous les niveaux, la légitimité de l'accord collectif est renforcée. L'accord conclu pour les fonctions publiques le 6 mai 2008 y engage une dynamique équivalente.

Cette victoire politique consacre notre conception de la démocratie sociale telle que nous la portons depuis longtemps (reconnaissance de la section syndicale, droit d'expression des salariés, place de la négociation collective, rapports entre démocratie sociale / démocratie politique...). Elle nous met au pied du mur. Réussir cette réforme, relever ces défis, nous obligent en effet à développer à tous les niveaux de la CFDT des pratiques qui permettent à nos militants dans les entreprises et les administrations d'implanter la CFDT, de progresser dans les élections, de répondre par la négociation aux attentes des salariés tout en inscrivant leur action dans un syndicalisme confédéré porteur des valeurs de solidarité, d'émancipation, de démocratie.

En 1978, avec le rapport Moreau, la CFDT, en partant d'une analyse rigoureuse de ce qu'était la société, la place et le rôle du syndicalisme, affirmait que la négociation collective et l'autonomie vis-à-vis du politique étaient au cœur de son projet syndical. D'une certaine manière, les années 2007/2008 bouclent la boucle : la démocratie sociale et la place qu'y occupe la négociation collective sont inscrites dans la loi. C'est une réussite incontestable de la CFDT.

30 ans d'histoire et de réussites mais aussi de demi-succès, d'échecs.

Relever les défis qui sont devant nous, c'est nous appuyer sur nos forces, corriger nos faiblesses, dépasser nos limites. Encore faut-il bien les identifier et en avoir une lecture partagée.

Tenter de tirer à travers quelques moments clés de ces trente ans d'histoire quelques enseignements à partir desquels nous saurons mieux dire ce que sont nos priorités, ce que doivent être nos pratiques, ce qui nous paraît incontournable à prendre en compte dans nos choix stratégiques nous est apparu essentiel. Nous le faisons en affirmant d'emblée qu'analyser ce que nous sommes et avons fait n'est pas mettre en cause les choix ou les personnes acteurs d'une histoire qui nous est collective et dont nous sommes tous parties prenantes.

A travers la négociation portant notamment sur l'organisation du temps de travail en 1984, la réforme de la sécurité sociale et le débat sur les retraites du public en 1995, la réforme des retraites de 2003 puis les recalculés, enfin la période 2007-2008 :

- Comment avons-nous réussi, et dans quelles conditions, à affirmer la place de la négociation collective et l'autonomie vis-à-vis du politique au point d'en faire des références culturelles partagées par toute la CFDT ?
- Dans quels rapports avec les autres acteurs syndicaux, patronaux et politiques ?
- A partir de quelle analyse du salariat, de l'entreprise, de la société ?
- En donnant quelle place aux dimensions sociétales ?
- Dans quelles modalités du débat interne, dans quelle vision du rôle des responsables ?
- Avec quel espace à l'évaluation de ce que nous faisons ?

Le syndicalisme est engagé dans une course de vitesse pour s'adapter à une société dont les changements rapides et profonds menacent son existence. Et la crise financière et économique qui frappe le monde entier en rajoute. Tout cela rend indispensable de réinterroger et adapter en permanence notre syndicalisme confédéré afin qu'il soit effectivement porteur de ses valeurs. La prise en compte des situations individuelles est incontournable. La parole individuelle libérée est source d'émancipation. Mais si elle n'est qu'expression d'intérêts particuliers, elle peut être contreproductive au regard des enjeux de solidarité. Il faut donc redynamiser une démocratie sociale partant des individus et productrice de l'intérêt général.

Chaque militant, chaque responsable a un rôle irremplaçable dans cet immense chantier. Pour cela chacun doit mieux voir où nous allons ensemble, mieux percevoir ce qu'est sa tâche, sa mission et chaque organisation doit être mieux armée pour s'interroger sur ses priorités et ses pratiques. Alors, nous parviendrons à réduire l'espace entre nos ambitions politiques et leur traduction dans des acquis sociaux qui sont à la base de la confiance des salariés qui votent pour nous, des salariés qui sont ou deviennent nos adhérents.

1. Des moments clés des 30 dernières années

1.1. 1978, le tournant du rapport Moreau

En 1978, la France entre dans une ère de changement à la fois économique et politico idéologique. La croissance ralentit sévèrement, le chômage augmente de façon sensible, marquant la fin des 30 Glorieuses. Sur le plan politique c'est la rupture de l'Union de la gauche. La perspective de la victoire de celle-ci aux élections s'éloigne mais la droite elle-même est très divisée, s'ouvre une période de grande incertitude sur l'avenir politique.

Mais surtout l'évolution de notre pays contribue, dans ces années-là à l'enterrement des illusions post 68. Pour les uns c'est la fin de l'espoir dans la perspective révolutionnaire, pour d'autres celui dans la victoire de la gauche. Enterrement des illusions aussi pour ceux, qui, à la CFDT ne croient plus au changement immédiat de société, au changement par le biais du seul politique et qui analysent que le corps social n'est pas prêt aux ruptures brutales.

Ce sont ces éléments qui conduisent au rapport Moreau. Il analyse de façon très serrée la situation politique, économique et sociale. Il souligne en particulier la donne nouvelle qu'est la diversité grandissante du salariat et les conséquences qu'il faut en tirer. Dans ce contexte, le syndicalisme de la CFDT doit évoluer et le cœur de son projet réside dans :

- La revalorisation du rôle irremplaçable et fondamental de la négociation collective dans l'action syndicale, qui doit aboutir à un compromis où tous trouvent un avantage. C'est à une véritable révolution culturelle qu'appelle le rapport. Depuis quelques années, la CFDT avait tendance à penser que le compromis était un abandon de nos objectifs de transformation et non un moyen de les atteindre progressivement. Cette nouvelle démarche induit immédiatement une interrogation sur l'unité d'action avec la CGT. Voulu, recherchée, entretenue malgré les difficultés depuis l'accord d'unité d'action de janvier 1966, n'est-elle pas, malgré ses quelques résultats un obstacle au développement de la stratégie de la CFDT se demandent les rédacteurs ?
- La nécessaire autonomie du syndicalisme à l'égard du politique. A l'époque, les responsables CFDT ne rencontraient jamais ouvertement le gouvernement (de droite) ce qui aurait été considéré comme une compromission. Toutefois, en 1978, les trois principales organisations syndicales sont, chacune à leur manière, dans une relation très imbriquée au politique : la CGT est alors organiquement inféodée à un PC puissant ; FO, malgré ses déclarations réitérées d'indépendance pour se démarquer de la CGT, est en fait très proche de la vieille SFIO ; quant à la CFDT, elle a beaucoup investi dans l'Union des forces populaires et participé aux Assises du socialisme en 1974 avec l'ambition de peser sur les orientations du Parti socialiste.

Dans un tel contexte, le rapport apparaît iconoclaste, voire scandaleux, en réaffirmant la nécessité incontournable de l'autonomie du syndicalisme. En fait, il lui donne sa pleine dimension politique. En affirmant la place de la négociation collective et ce nouveau rapport au politique, le social et le politique sont réarticulés.

Il faudra cependant plus de 25 ans pour que ces deux orientations deviennent l'élément fort et partagé de notre culture qu'elles sont aujourd'hui. Le temps d'appropriation par toute organisation d'une véritable révolution culturelle est nécessairement long. Mais on doit aussi se demander qui, alors, a été réellement percuté par cette nouvelle donne. Jusqu'à quel niveau de responsables et de militants tout ceci a-t-il été discuté, contesté, approuvé, passé aux cribles des spécificités de la négociation dans le secteur privé et le secteur public ? Temps long, résultat d'une diffusion au fil des événements, mais ne peut-on pas organiser et structurer une appropriation massive de telles évolutions ?

1.2. 1984, la négociation sur l'organisation du travail échoue

En 1984, la gauche est au pouvoir depuis 3 ans et elle a pris le tournant de la rigueur. Elle est sur la défensive, ce que symbolisera la bataille qu'elle va perdre sur l'école libre... alors qu'une année noire s'annonce avec la multiplication des restructurations. L'économie française doit s'adapter aux nouvelles données alors que sa modernisation a pris du retard.

L'explosion des nouvelles technologies, le changement du travail, la production à flux tendus, pour ne citer qu'eux bouleversent le paysage. Le patronat a fini par prendre conscience de l'état des lieux de l'économie française. Le président du CNPF (Medef de l'époque), Gattaz, dit dans sa conférence de rentrée « *qu'il faut une déréglementation générale* » pour gagner la souplesse nécessaire dans la gestion de la main d'œuvre.

La réponse de la CFDT est aussi claire : il n'est pas question que le patronat se défausse de ses responsabilités sur les salariés. Mais dans le même temps elle analyse les changements profonds, dans l'économie mondiale, dans le travail, dans les types de contrats... Il ne s'agit pas de les nier, les plus fragiles paieraient la note les premiers. La CFDT affirme alors qu'elle « *veut proposer pour ne pas subir* ». La négociation sur la flexibilité lui apparaît comme un moyen pour éviter d'en rester à une attitude défensive, pour prendre acte de ce qui change et anticiper les réponses (modulation du temps de travail dans le cadre d'une annualisation encadrée, recours aux CDD avec une série de garanties, etc.).

Elle y voit aussi l'opportunité de lancer une dynamique de négociation entre partenaires sociaux sur un terrain qui est le leur, et ne pas le laisser à l'Etat. Semaine après semaine, pendant 4 mois, le bulletin confédéral d'information aux responsables (*Nouvelles*) résume l'état des négociations. Un article d'Edmond Maire dans *le Monde* au mois de novembre en souligne les enjeux. Lors de la dernière séance le patronat cède sur un certain nombre de nos propositions, soutenues par FO alors dirigée par Bergeron. Le BN donne son accord, la question du temps de travail, étant en particulier posée dans le cadre de la modulation annuelle. Il décide

cependant de consulter l'ensemble de l'organisation. Le verdict est clair : ce sera non.

La négociation collective est dans le paysage, la CFDT s'y est engagée résolument, mais elle n'est pas encore dans sa culture. L'intuition du BN était juste, mais elle n'a pas pu se concrétiser, et le syndicalisme a échoué à intégrer dans sa stratégie la montée de l'individualisation du travail et du salariat. Il faudra longtemps pour rebondir sur cette question essentielle au cœur de nos préoccupations aujourd'hui. Quelles en sont les raisons ?

- La négociation n'a pas encore toute sa légitimité aux yeux d'un grand nombre de militants et de responsables CFDT. Trois ans après 81, nombreux sont ceux qui mettent encore toute leur confiance et tous leurs espoirs dans la loi et elle seule.
- Il faut aussi compter avec la configuration toujours très particulière des négociations nationales interprofessionnelles complexes, très médiatisées, avec leurs rituels difficiles à décrypter par ceux qui sont absents et ne peuvent pas en percevoir le côté théâtral. Par ailleurs, l'ensemble des militants n'a pas toujours les éléments pour mesurer, en amont, ce que sera la portée concrète de certaines conclusions.
- Le jeu des autres acteurs. Un patronat divisé. La CGT qui n'a pas cessé de torpiller la négociation usant de son poids qui est encore énorme pour inonder les entreprises de tracts. Des partenaires qui ne se font pas confiance, ne mesurent pas les véritables enjeux et ne sont pas prêts à s'engager, ce qui rend compliquée la construction du compromis.
- Certaines raisons relèvent de la gestion interne. L'analyse de la CE et du BN, pour juste qu'elle soit, était sans doute précoce pour l'ensemble de l'organisation. Les militants et les sections syndicales percevaient sans doute les changements en cours dans la société, dans l'entreprise, dans le travail. Mais fallait-il s'y opposer pour les empêcher ou peser pour qu'ils soient plus favorables aux salariés : la question n'était pas tranchée.

Le syndicalisme confédéré d'intérêt général est une grande ambition. Mais elle nécessite pour se concrétiser une réflexion sur :

- la façon dont on s'assure en amont que les enjeux, les questions posées, le champ du possible sont perçus et compris par les militants,
- la complexité de la négociation, sa technicité, la manière dont on la gère,
- la communication sur des résultats qui seront nécessairement imparfaits et dans un environnement où ceux qui sont hostiles s'emploieront à faire capoter la négociation et à en utiliser les limites.

Enfin l'échec de la négociation de 1984 n'a pas permis de capitaliser l'analyse sur les évolutions des organisations du travail et de l'économie. Nous en prenons la mesure en particulier sur ce que deviendra l'individualisation du travail, ses conséquences sur les rapports sociaux et, inéluctablement, sur le rôle et le fonctionnement des sections syndicales.

1.3. Novembre-décembre 1995, l'engagement en faveur de la réforme de l'assurance maladie

La CFDT a vécu à Montpellier en mars 1995, un des congrès les plus violents de sa tumultueuse histoire : la majorité a émis un vote défavorable sur l'activité passée. Pour autant, le congrès a adopté des orientations, en particulier en faveur d'une couverture maladie universelle, et un travail intense d'information sur la sécurité sociale est fait auprès des militants et des adhérents. Le rassemblement de Charléty en octobre (15 000 personnes) semble marquer la volonté unanime de l'organisation de tirer dans le même sens. Les organisations syndicales françaises, masquant leurs différences, semblent aussi faire front commun en organisant une manifestation unitaire qui est une réussite.

Chirac est président de la République, Juppé est Premier ministre, dans le cadre du zapping politique, intervenant désormais à chaque élection, où les Français rejettent les uns plus qu'ils ne choisissent les autres. Chirac a fait campagne sur la fracture sociale. Il déçoit. On assiste à une percée des radicalismes de tous bords. L'emploi reste le problème numéro un, non résolu, depuis plus de 15 ans. Dans cette situation, la solidarité est pour la CFDT plus que jamais un impératif absolu. La réforme de la sécurité sociale est urgente parce que le déficit abyssal va une fois de plus aggraver la situation des plus fragiles. Il y a là une des garanties sociales majeures à préserver dans une situation économique et de l'emploi profondément dégradée.

Et puis... la CFDT passe à l'acte. Elle soutient une réforme venant d'un gouvernement de droite parce qu'elle lui semble aller dans le bon sens. Mais le gouvernement choisit au dernier moment d'ajouter une réforme des régimes spéciaux de retraite à celle de l'assurance maladie, nous faisant ainsi payer cher notre volonté d'autonomie : le mouvement social agglomère les deux réformes et nous rend difficilement audibles. L'unité d'action vole alors en éclats, des adhérents quittent la CFDT, et on assiste à la création par un certain nombre d'opposants de "*Tous ensemble*", première tentative fractionniste au sein de la CFDT. Une fraction qui crée une véritable CFDT bis et demande un congrès extraordinaire.

En 1995 la CFDT a, presque 20 ans plus tard, fait entrer dans les faits ce qu'elle avait décidé dans le rapport Moreau : elle a démontré, même si elle l'a payé au prix fort, son autonomie vis-à-vis du politique. Il n'y aura pas de retour en arrière sur ce point, et au fil des ans, la CGT y viendra aussi s'affranchissant d'un PC déclinant. C'est une grande victoire pour le syndicalisme tout entier même s'il ne le sait pas encore !

La période 1997-2002 exacerbera la difficulté d'affirmer cette autonomie face à un gouvernement Jospin déniaut aux partenaires sociaux toute contribution à la construction de l'intérêt général. Les 35 heures sont instituées par la loi mais la CFDT réussit à imposer des espaces de négociation dans les entreprises qui permettront une forte dynamique de l'organisation, en particulier pour prendre pied dans des entreprises dans lesquelles le syndicalisme était absent. C'est aussi l'affrontement sur le Pare, premier accord de la « refondation sociale » où le refus du

gouvernement d'agréer l'accord conduit la CFDT à défendre haut et fort un espace d'autonomie aux partenaires sociaux.

La CFDT s'est imposée, en 1995 puis dans les années qui ont suivi, comme un partenaire incontournable, souvent central, dans les négociations avec les acteurs politiques ou patronaux.

Mais cette période montre aussi nos limites, dont certaines apparaissaient déjà en 1984. Des limites qui tiennent :

- au déficit d'appropriation dans l'organisation, au-delà du discours généreux et partagé ;
- à la difficulté d'aller au bout d'une logique, de l'expliquer, d'en montrer les conséquences. Ainsi peut-on penser que 1995 a "préparé" les difficultés de 2003. On a évité en 1995 le débat sur les retraites du public (dont on savait qu'il serait inévitable, pour des raisons démographiques et de justice), il a resurgi avec violence chez les fonctionnaires en 2003 ;
- au rapport aux autres acteurs et à notre stratégie à leur égard : CGT et FO arc-boutées à fond contre un gouvernement qui met le feu aux poudres avec des propositions qui n'entraient pas dans le cadre du débat ;
- et, au-delà, à l'appréciation de l'état d'une opinion publique et de nos militants, marqués par le ras le bol de 15 années de rigueur imposée au nom de l'emploi mais sans résultats, une crispation devant le sentiment d'attaque sur tous les fronts : revenus, allocations familiales, retraites, services publics...

1.4. 2003, la réforme des retraites : une réussite dans la douleur

2003 : Après 5 ans de cohabitation, Chirac a été réélu président de la République l'année précédente, face au candidat d'extrême droite au second tour. Le chômage est à nouveau à la hausse depuis 18 mois. Difficultés économiques et affaiblissement du politique, dans ce contexte peu favorable, la CFDT décide de poursuivre le débat interne sur une nécessaire réforme des retraites pour faire face aux évolutions démographiques et à l'important besoin de financement qu'elles provoquent. Depuis 5 ans, elle a arrêté des positions, conduit plusieurs centaines de débats avec les militants et les responsables. Elle aborde les discussions avec le gouvernement, forte d'un diagnostic partagé en interne sur la nécessité d'une réforme pour assurer la pérennité des régimes de retraite par répartition.

Elle recherche, par ailleurs, l'unité d'action avec une déclaration unitaire et deux journées d'action et de manifestations. Mais elle inscrit ces actions dans la construction d'un rapport de force destiné à obtenir des résultats, quand d'autres organisations ne les conçoivent que dans une démarche d'opposition.

Lorsqu'à l'issue des concertations avec le gouvernement, la CFDT s'engage en faveur d'un compromis acceptable, elle est isolée. En interne, beaucoup de militants sont ébranlés, certains se désengagent, d'autres quittent la CFDT. Les opposants qui avaient créé "*Tous ensemble*" saisissent l'occasion pour quitter l'organisation entraînant des adhérents qui leur font confiance même s'ils n'épousent pas toujours

leurs vues. Nous quittent aussi des adhérents qui ne comprennent pas l'engagement de la CFDT pour la réforme.

Au-delà de la chronologie des faits et de la communication en fin de concertation (le compromis intervient 48 heures après une forte mobilisation ; qui plus est, au cours de la même journée, le gouvernement évolue rendant possible un compromis le soir alors qu'il n'était pas envisageable le matin), 2003 condense d'une certaine façon les mêmes difficultés que 1984 et 1995 en les exacerbant :

- difficulté de préparer avec les militants ce que sera l'équilibre d'un compromis possible : la plupart des fonctionnaires avaient compris que leur durée de cotisation serait alignée sur celle du privé, mais sans percevoir les conséquences en terme de niveau de pension (création d'une décote) pour un départ qui ne serait pas différé ;
- difficulté de conduire une réforme quand ses conséquences sont très différentes pour les salariés du privé et du public (en 2003, on aligne, 10 ans après, le public sur le privé, tout en introduisant des mesures de justice pour les salariés du privé) ; c'est aussi la première fois qu'un compromis de cette nature concerne au premier chef les fonctionnaires. D'une certaine façon l'équivalent pour les fonctionnaires de ce que voulait être 1984 pour les salariés du privé. Mais entre temps, en 1993, la réforme des retraites pour le privé avait été décidée unilatéralement par le gouvernement Balladur ;
- difficulté de gérer la fin de négociation, ses décalages temporels et de perception des enjeux ;
- difficulté de faire face aux autres organisations, au sein d'une intersyndicale ambiguë : on crée le rapport de force avec elles mais elles deviennent des adversaires quand on en engrange sans elles le résultat ;
- difficulté d'assumer un compromis avec un pouvoir politique de droite (le congrès du PS a lieu quelques jours plus tard et ovationne Thibault), qui plus est quand le conflit est ouvert avec le gouvernement sur d'autres dossiers (mise en cause de la RTT, éducation nationale...) ;
- difficulté de porter une réforme qui concerne, au-delà des salariés, l'ensemble de la société française et d'apprécier ce que sera sa réaction et les effets sur la CFDT.

Au final, la CFDT assume ses choix et ses actes mais n'a pas su mettre ses militants en capacité de les porter. La nécessité de regagner une confiance en interne prendra du temps. Des militants s'interrogeront, par exemple, sur la détermination confédérale à aller au bout dans le conflit sur le CPE.

Ceci d'autant plus que le conflit des intermittents intervient alors que la loi sur les retraites n'est pas encore votée, conduisant la CFDT à défendre avec raison une meilleure articulation entre solidarité interprofessionnelle et financement de la politique culturelle, seule face à une curieuse alliance des employeurs du secteur, de la CGT et des partis politiques de droite et de gauche. La déflagration des jugements en faveur des "recalculés" survient quelques mois après. Face à la montée du déficit de l'Unedic, la CFDT a accepté, fin 2002, un compromis qui remet en cause les conditions d'indemnisation des chômeurs. Les nouvelles conditions modifient la situation de ceux qui sont déjà au chômage provoquant un sentiment légitime d'injustice. Ceci rappelle que l'engagement dans le paritarisme doit être au service

d'une politique, que ce qu'il produit doit être régulièrement évalué au regard de nos objectifs syndicaux sous peine de se laisser enfermer dans une gestion tributaire des seuls équilibres financiers.

La CFDT en sortira affaiblie dans sa stratégie, crispée quant aux engagements qu'elle peut prendre parce que soucieuse, avec raison, de préserver sa cohésion interne. Ainsi lors du rendez-vous sur les retraites de 2008, dans un contexte où le rapport au pouvoir politique est compliqué, la CFDT ne pourra ni différer un nouvel allongement de la durée de cotisation, ni obtenir des contreparties. Et pourtant, les acquis de la réforme de 2003 sont devenus des évidences.

1.5. 2008, marché du travail et représentativité : une concrétisation de nos ambitions politiques

L'élection de Sarkozy, en mai 2007, a été précédée par l'adoption de la loi de janvier 2007 sur le dialogue social qui impose au gouvernement de consulter les partenaires sociaux avant de légiférer sur le droit du travail, ceux-ci pouvant décider de négocier préalablement à l'élaboration de la loi. En s'appuyant sur le rapport de forces construit contre le CPE en 2006, la CFDT a fortement pesé en faveur de cette loi qui reconnaît légalement la place de la démocratie sociale et peut contenir les velléités interventionnistes du pouvoir politique en matière de législation sociale.

Dès septembre 2006, patronat et syndicats engagent une "délibération sociale" qui permet de poser les bases d'un diagnostic partagé sur les problèmes à résoudre en matière de marché du travail.

En janvier 2008, l'accord sur la "modernisation du marché du travail" qui se prolongera par trois accords sur l'assurance chômage, la FPC et la GPEC, concrétise nos ambitions en matière de sécurisation des parcours professionnels. Puis, en avril, avec la position commune sur la représentativité et le dialogue social, c'est une réforme que nous portions depuis 15 ans qui aboutit.

Ces victoires politiques de la CFDT font la démonstration que le syndicalisme peut relever les défis posés par le pouvoir politique et par les évolutions des entreprises et du marché du travail. Seule à signer les deux accords, la CFDT se place au centre d'une dynamique de changements structurants qui concrétisent sa volonté de transformation sociale.

Mais...

- dans la transposition de la position commune sur la représentativité, le gouvernement et la majorité ignorent le compromis trouvé sur les heures supplémentaires et imposent une forte dérégulation de la durée du travail. L'articulation entre démocratie sociale et démocratie politique est une nouvelle fois bousculée au détriment de ceux qui s'engagent. La difficulté de construire des propositions tenant compte de la réalité des entreprises en matière de durée du travail nous conduit à une position défensive qui n'empêchera pas le Parlement d'imposer sa vision dogmatique du temps de travail ;

- l'accord "Modernisation du marché du travail", et les trois accords qui en découlent, apportent à la fois des acquis immédiats et donnent un cadre structurant à la négociation collective sur la sécurisation des parcours professionnels au plan interprofessionnel, dans les branches et dans les entreprises. Les acquis directs pour les plus précaires sont importants, mais peu visibles pour eux. Nous avons une capacité collective limitée pour rendre ces acquis visibles et concrets pour les salariés concernés ;
- nous nous retrouvons seuls à signer l'accord sur l'assurance chômage qui s'inscrit dans la suite logique de l'accord "Modernisation du marché du travail". Il modifie les règles d'indemnisation en les rendant plus équitables et plus favorables pour les plus précaires. L'accord FPC a fait, lui, l'unanimité ; mais en dépit d'avancées réelles, on n'y retrouve pas totalement la dynamique engagée par l'accord sur la modernisation du marché du travail. Au fil des négociations, le patronat tergiverse ; il semble incapable de tenir dans la durée une stratégie et des objectifs partagés en son sein. Réformer le marché du travail ou la représentativité syndicale ? les syndicats qui décident de s'engager sur le premier s'arrêtent quand arrive la seconde. Sur le marché du travail, la CGT n'a jamais fait de propositions susceptibles de se retrouver dans un accord.

Au total, notre stratégie se révèle payante quant aux objectifs politiques qu'elle nous permet d'atteindre. Mais nous avons du mal à ce que ses résultats se traduisent dans une dynamique d'organisation, porteuse de résultats pour les salariés et favorisant notre développement.

2. Les enseignements de 30 ans d'histoire :

Ces 30 ans d'histoire nous ont permis d'inscrire fortement la CFDT, avec son originalité et son efficacité, dans le paysage social. C'est une histoire faite de réussites et d'échecs, comme toute aventure humaine, et ceux qui en sont les acteurs doivent en tirer des enseignements, pour mieux construire l'avenir.

2.1. *Un acquis politique*

La cohérence et la permanence de nos objectifs, nous ont permis de réaffirmer et de concrétiser nos ambitions. L'organisation a acquis au cours de ces 30 ans une incontestable reconnaissance sociale et politique.

La CFDT est forte de plusieurs centaines de milliers d'adhérents, de dizaines de milliers de militants organisés dans des dizaines de milliers de SSE, de responsables convaincus, en phase avec la conception du syndicalisme confédéré d'intérêt général.

La CFDT est reconnue comme un acteur essentiel et autonome. Elle est bien souvent au centre du jeu social, dans le rôle qu'elle juge être le sien dans une démocratie sociale. Elle a contribué à promouvoir celle-ci et à la faire vivre. Dans ce domaine elle a été le moteur des changements. Si toutes les organisations syndicales se réclament aujourd'hui de l'autonomie à l'égard du politique, c'est la CFDT qui a creusé le sillon et tenu le cap dans les tempêtes. Elle a atteint son objectif et, ce faisant, elle a fait progresser avec elle tout le syndicalisme. Sa place dans le paysage est claire pour tous ceux qui l'approuvent, la contestent, la combattent, croient pouvoir l'utiliser, ou essaient de la contourner

Elle a porté à bout de bras l'enjeu de la négociation collective comme moyen de la transformation sociale en la rendant incontournable aujourd'hui. Comme principe, comme signe de la place des partenaires sociaux, comme moyen d'apporter des résultats de l'entreprise au niveau national. Il n'est que de voir le bilan de la production contractuelle à tous les niveaux. On est ainsi passé d'une situation où la négociation n'avait pas droit de cité à sa reconnaissance dans les entreprises. Il a aussi fallu batailler pour imposer l'accord dérogatoire comme moyen de répondre aux diversités de situations des entreprises et à la nécessaire réactivité, quand d'autres n'y voyaient que risque de porter atteinte aux acquis collectifs, oubliant que le simple empilement des droits pouvait entretenir les inégalités. Parallèlement, l'objet de la négociation collective a beaucoup évolué passant d'une fonction essentiellement centrée sur la redistribution des fruits de la croissance à la gestion de mutations qui nécessitent des arbitrages et des compromis de plus en plus complexes.

Une pratique sociale cédétiste que portent, de façon décisive, les milliers d'équipes qui, sur le terrain, se sont battues et se battent pour l'emploi, pour la mise en place de la RTT et d'une réorganisation humaine du travail, pour le respect de la dignité des personnes. Des équipes qui, tous les jours, font vivre la CFDT et la font connaître, font adhérer les salariés.

La CFDT fait vivre un syndicalisme confédéré apportant un plus aux salariés et à la société, participant à l'intérêt général, s'attachant à prendre en compte les besoins de tous (et plus particulièrement des plus fragiles, souvent absents des lieux où se trouvent la majorité de nos adhérents). Elle saisit à bras le corps de véritables sujets de société comme la sécurité sociale ou les retraites, le développement durable... en défendant sans faiblir ses valeurs et sa volonté de transformation sociale.

Au nom de ses valeurs et de sa conception du syndicalisme, la CFDT s'est impliquée dans la construction européenne, ses élargissements, son approfondissement politique. Cet engagement, prolongement naturel de son action nationale, se traduit notamment dans la participation active des organisations et des militants dans le dialogue social européen, notamment dans les CE européens, moyen de construire l'Europe sociale.

Mais, dans le même temps, elle a connu des revers, qui montrent ses limites, dont les causes et les effets sont récurrents. Ils nécessitent analyse, autant que les réussites, car c'est leur appréhension fine qui permettra aussi de relever les défis.

2.2. Des insuffisances

2.2.1. Des difficultés pour capter à temps les évolutions de l'entreprise, du salariat, de la société

Pendant ces 30 années, entreprises, salariat, société dans son ensemble, ont changé à une vitesse prodigieuse, mais de façon très diverse et percutant différemment les salariés selon les secteurs et les âges de la vie.

Au sein de l'entreprise, les changements à marche forcée se sont traduits par l'explosion des nouvelles technologies, la transformation de l'organisation du travail, l'autonomisation des postes de travail, l'émiettement des collectifs - les salariés étant reliés entre eux par une chaîne de plus en plus immatérielle - l'évolution des contrats de travail, l'externalisation.

Parallèlement on a assisté dans la société dans son ensemble à une revendication d'autonomie croissante, pour le meilleur dans sa dimension d'émancipation et pour le pire dans la dilution des collectifs et des solidarités. Dans le même temps, une précarisation rampante et l'individualisation des conditions d'emploi et du contenu du travail accroissent la vulnérabilité. Les inégalités ont fortement progressé. La Fonction publique a adopté une partie de ces modes de fonctionnement tout en laissant figés les statuts. Les missions des fonctionnaires et agents publics ont changé mais dans des procédures momifiées.

La CFDT, sur le plan politique, a des armes pour affronter ces changements puisqu'elle a fait le choix de la reconnaissance des intérêts individuels dans le cadre collectif. Mais dans une société plus éclatée, où l'information (de plus en plus massive mais finalement souvent réductrice) se diffuse de plus en plus vite et touche de plus en plus d'individus, nous avons manqué de rapidité dans le changement de

nos pratiques pour continuer à être les capteurs attentifs de ces évolutions qui ont bouleversé la relation aux individus et aux groupes, rendant plus difficile la perception des demandes et de leurs significations.

Si nous avons perçu ces changements nous l'avons fait de façon trop abstraite, sans être réellement capables de les traduire dans nos pratiques et nos orientations.

Cela semble particulièrement le cas du regard que nous avons sur le rôle de la section syndicale, quasiment inchangé au fil du temps, alors qu'elle est au premier chef confrontée à ces bouleversements.

2.2.2. Une analyse trop conjoncturelle du rapport à la négociation collective et aux autres acteurs

L'objectif de la CFDT est d'ancrer la négociation collective dans la réalité sociale. Une telle ambition, pour réussir, nécessite d'être toujours en alerte sur ce à quoi sert une négociation et de veiller à ce qu'elle ne soit jamais un but en soi. Elle impose d'analyser ce qu'elle produit réellement, faute de quoi on court le risque de la rendre improductive. De même, la gestion paritaire fait sens si elle participe à la mise en œuvre dynamique des garanties obtenues. Oublier cet aspect essentiel a pu faire, par moments, de la gestion un but en soi. A défaut d'avoir su conceptualiser la négociation collective, évaluer ses résultats et actualiser régulièrement notre pratique, et parce qu'il fallait s'engager pour ancrer la place de celle-ci dans notre société, nous avons pu, parfois, nous laisser enfermer dans ces limites.

La négociation est un mode organisé de la confrontation d'intérêts et de logiques des différentes parties prenantes. Elle est action et rapport de force. Mais, pour négocier, il faut être plusieurs. La plupart de nos partenaires n'avaient, et n'ont pas, les mêmes points de vue que la CFDT. Ce n'est ni surprenant, ni illégitime. Chaque acteur a ses propres objectifs, ses contraintes et son rythme (celui des politiques en particulier ne s'inscrit pas dans le même rapport au temps). Notre responsabilité est certes de mesurer le champ du possible pour chacun sur le moment, mais aussi de sortir du seul court terme, sans quoi il n'y a pas de stratégie. Faute d'avoir su toujours construire des rapports aux autres dans la longue durée, intégrant leur cheminement, les évolutions ont pris beaucoup de temps, donné des résultats en dents de scie, loin d'être à la hauteur de nos objectifs. Il ne s'agit pas ici d'exonérer nos partenaires mais de comprendre plus finement ce qui a pu se jouer. La volonté de la CFDT sur ce terrain est inscrite sur la durée, sur une conception syndicale peu partagée. Notre volonté de faire, d'expliquer, d'avancer, a pu souvent être ressentie comme de l'arrogance, comme l'attitude de donneurs de leçons, ce qui a encore compliqué le rapport aux autres et la négociation.

Enfin l'expérience de ces 30 années nous montre que l'historicité de la négociation doit être prise en compte. Une négociation peut peser sur l'autre quant à son contenu et à ses acteurs (ainsi de 1995 et de 2003). Le début d'une négociation n'est jamais un terrain vierge. Cette prise en compte ne doit pas être le seul fait des acteurs immédiats, mais nourrir un débat collectif, pour devenir ainsi centrale dans la construction de la stratégie.

Or dans le même temps, la société française est restée une société de défiance pour des raisons historiques et culturelles. Cette défiance est généralisée à tous les niveaux du corps social et politique. Cela n'en fait pas une société figée, mais une société où il est plus difficile de s'engager dans des compromis au nom de l'intérêt général. Cela dépasse largement le cadre des rapports syndicaux, mais interroge fortement une organisation qui fait de ce type d'engagement une constante de sa politique.

2.2.3. La conduite du changement : les difficultés de l'appropriation et de l'évaluation

La CFDT l'a compris depuis longtemps : il y a des changements inéluctables. La société est un corps vivant, qui se transforme. Nous n'avons pas pris sur tout mais les réponses apportées par les institutions permettent de proposer de nouveaux cadres adaptés à ces situations et de donner sens aux changements. C'est un des rôles du syndicalisme confédéré d'intérêt général. C'est une ambition exaltante, mais elle induit impérativement l'appropriation de l'ensemble des enjeux par toute l'organisation, en particulier de ce qu'on cherche dans le cadre d'une négociation : les questions qui se posent, le sens politique qu'on donne à telle démarche, ce qu'il est possible d'obtenir... En l'absence d'une telle appropriation, nos militants se trouvent démunis face aux attaques dont ils font l'objet et dans l'incapacité de défendre et valoriser les acquis du compromis. Alors, la communication dans la dernière ligne droite cristallise le débat.

Les responsables de la CFDT ont fait progresser la vision de notre syndicalisme à la fois par la parole publique et par le débat interne. Mais une fois que le débat est tranché on prend rarement les moyens de sa diffusion, de l'appropriation de ses conclusions à tous les niveaux afin de développer des pratiques qui vont avec. Et ainsi se trouve-t-on, sur le même sujet, dans l'obligation de répéter les mêmes choses à plusieurs mois ou années d'intervalle. Notre politique est alors toujours pertinente dans son sens, mais désincarnée dans sa réalité, improductive au-delà de son sens, pour le travail des militants dans l'entreprise. Au-delà, et à cause de cela, nous souffrons d'un défaut d'évaluation et de capitalisation, non seulement après les grands événements interpro nationaux (ceux dont tout le monde parle), mais aussi sur les pratiques qui se développent dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi, par exemple, de la RTT, revendication portée pendant des décennies que nous avons eu l'opportunité extraordinaire de gagner, qui va voir des milliers d'équipes CFDT se mettre au travail, inventer, négocier, dans des situations très différentes, avec des conclusions extraordinairement diverses. De même, sous l'impulsion de la CFDT et comme réponse à nos revendications d'émancipation, les lois Auroux, en 1982, instituaient le droit d'expression tout en améliorant les droits syndicaux et en développant la négociation d'entreprise. En quoi tout cela a-t-il créé les dynamiques souhaitées ou, au contraire, participé à une forme d'institutionnalisation, notamment dans les grandes entreprises ? Nous peinons à tirer une évaluation collective des transformations dont nous sommes à l'origine, à capitaliser les pratiques mises en œuvre.

3. Le contexte actuel

3.1. Les autres acteurs

3.1.1. Les organisations syndicales

Le syndicalisme français, aujourd'hui éclaté dans un grand nombre d'organisations, regroupe peu de salariés. Il rassemble des tenants de la contestation (plus ou moins radicale), de la réforme et de l'engagement, de la défense d'intérêts corpos... qui se retrouvent à des degrés différents dans toutes les confédérations actuelles. L'existence de ces différentes tendances à des degrés divers n'est pas une particularité syndicale française. En revanche, l'éclatement du syndicalisme français, pour partie sur ces bases, les met en concurrence quand il faut les articuler et les organiser pour engager des réformes porteuses de sens. A la charnière des années 80 et 90, la CFDT a tenté de développer des convergences structurées avec l'ensemble des organisations pouvant s'identifier à un "pôle réformiste". Cette stratégie a porté ses fruits, particulièrement dans les fonctions publiques. Mais à la faveur de tel ou tel événement, les intérêts d'organisation ont repris le dessus et la démarche s'est essouffée.

L'éclatement du syndicalisme français est aussi le résultat d'une histoire ponctuée de scissions qui ont conduit à son éclatement et à son appauvrissement. C'est très souvent le refus de la décision majoritaire qui conduit une partie d'organisation à en créer une autre. Ainsi, pour ce qui nous concerne, du maintien d'une CFTC par ceux qui ont refusé l'évolution de la CFDT en 1964 ; ainsi des départs à trois reprises de la CFDT en 1988 (du fait d'un choix de l'organisation), en 1995 et 2003 (du fait de responsables ayant des désaccords persistants avec la majorité de l'organisation) qui ont conduit notamment à la création des Sud. Très souvent, par fidélité à ces responsables, mais aussi par un manque d'écoute de l'organisation, des milliers d'adhérents ont quitté la CFDT. Dans beaucoup de lieux, nous n'avons pas encore eu les moyens de nous réimplanter.

Le syndicalisme doit être capable de dénoncer, de s'indigner, de proposer, de négocier et mettre en œuvre ses acquis.

Les différences entre organisations résident peu dans les discours... Chacun se revendique plus ou moins de la transformation sociale, de la lutte contre la précarité et les inégalités..., revendique son autonomie et accuse l'autre d'être accompagnateur, inféodé, irresponsable. Les différences sont, en revanche, dans les pratiques. Au delà des postures, qu'est ce qui est défense de l'intérêt des salariés, du syndicalisme, de son organisation ? choix de l'engagement ou choix de la tranquillité ? Les négociations "représentativité" et "assurance-chômage" sont éclairantes à cet égard.

Depuis le déclin électoral du Parti communiste, commencé au début des années 1980, puis de son effondrement à la suite de celui du Mur de Berlin et de l'empire soviétique, la CGT a beaucoup évolué, en même temps que changeaient les

équilibres et les clivages au sein du mouvement syndical, tant au plan national, qu'europpéen et mondial. Capable de saisir la réalité du salariat aussi bien, sinon mieux, que nous, et de s'en faire l'écho, la CGT s'est adaptée sans le crier sur les toits, par des successions de non choix, évitant d'aller au bout des débats qui pourraient menacer sa cohésion. Elle est souvent déterminante dans le rapport de forces. Dans les entreprises, elle s'engage très souvent en signant les accords. Trancher au nom de l'intérêt collectif dans le périmètre restreint de l'entreprise est de son intérêt, c'est d'ailleurs ce que font à peu près tous les syndicats. Cela devient plus compliqué dans de grandes entreprises où l'intérêt général des salariés oblige à hiérarchiser les priorités. Cela devient impossible au niveau national interprofessionnel où elle ne signe que les accords consensuels ne remettant en cause rien de l'existant. En revanche, sa pleine mesure des enjeux vitaux pour l'avenir du syndicalisme l'a conduit à s'engager sur la réforme de la représentativité et à l'assumer pleinement, il est vrai sans véritable risque pour elle.

La CGT est, de fait, une sorte de passager clandestin de l'accord collectif national interprofessionnel, faisant son beurre de la dénonciation du compromis qu'elle défendra quand, quelques années plus tard, il faudra passer à une autre étape. Elle a conquis son autonomie vis-à-vis du politique, mais elle n'a pas remplacé le vide résultant de l'abandon d'une doctrine élaborée par le parti, par un fonctionnement et un projet syndical qui lui permettraient de s'engager au nom de l'intérêt général du salariat. Capable de dénoncer avec force inégalité et précarité, elle a laissé passer toutes les occasions de s'engager dans des accords interprofessionnels permettant d'améliorer le sort des salariés qui en sont victimes.

Pour FO, CGC et CFTC, l'engagement dans un accord national interprofessionnel est habituel, bien que leurs choix de signer ou non ne soient pas toujours limpides. FO, dans la "défense de ses mandants" ne se revendique pas "de l'intérêt général" et la coexistence en son sein d'organisations porteuses d'objectifs contradictoires ne semble pas un vrai problème. Résultat : elle a du mal à s'engager quand la négociation porte sur des thèmes à défricher. Son engagement ne tient pas seulement au contenu des accords mais aussi à l'intérêt de l'organisation au regard de sa conception du syndicalisme et aux opportunités du moment. De ce fait, l'incertitude sur son positionnement peut demeurer jusqu'au dernier moment.

Acquises depuis longtemps au rôle de l'accord collectif, mais déstabilisées par la réforme de la représentativité, leur propre avenir est surdéterminant dans le positionnement récent de la CFTC et de la CGC. En outre, quand la défense des intérêts catégoriels se fait au détriment de l'intérêt collectif, le travail avec la CGC devient compliqué.

L'UNSA s'est constituée en 1993 en fédérant des organisations autonomes (pour la plupart depuis la scission de la CGT et FO en 1948), en se donnant comme perspective de contribuer à un regroupement des forces syndicales réformistes. Cet objectif s'est progressivement effacé derrière son combat pour que soit reconnue sa représentativité. L'UNSA défend globalement des conceptions syndicales qui nous sont voisines, même si certaines de ses composantes très corporatistes et ses modes de fonctionnement ne la conduisent pas toujours à affirmer le choix de l'intérêt général. Elle est cependant capable de capter les attentes professionnelles

sans se donner l'obligation de rendre cohérents les choix de ses différentes composantes.

Solidaires, peu implantée à ce jour en dehors des fonctions publiques et de quelques grandes entreprises de la sphère publique, sait repérer les situations difficiles vécues par les salariés, les mettre en scène pour se développer. La construction du compromis négocié n'est pas dans sa culture.

La FSU n'est implantée que dans les fonctions publiques. Elle est la première organisation dans la fonction publique de l'Etat grâce à sa position dominante à l'éducation nationale. Elle juxtapose des pratiques très « corporates » de ses syndicats professionnels ou sectoriels et un discours général très politique ignorant ce que sont ses pratiques.

3.1.2. Les patronats

Le patronat est organisé pour défendre l'intérêt des entreprises. Mais ses modes d'organisation relèvent moins de la confédération, avec la cohérence que cela induit, que d'un lobbying mouvant au gré de l'actualité et de ses rapports de forces internes. En ce sens il est plus juste de parler des patronats que du patronat. En outre, ses modes d'organisation ont peu évolué et restent, pour l'essentiel, calqués sur une organisation de l'économie aujourd'hui caduque, et limitant de fait sa capacité d'intervention.

De temps en temps, au niveau national interprofessionnel, le patronat est porteur d'un projet allant au-delà du simple rôle de groupe de pression. C'est le cas quand la menace législative pointe son nez ; alors l'autonomie de la négociation collective a toutes les vertus au point de vouloir l'inscrire dans la constitution (ce qui ne l'empêche pas, à d'autres moments, de réclamer la loi à cor et à cri quand il lui semble qu'elle sera plus favorable que la négociation d'un accord, y compris parfois au mépris d'accords qu'il a signés). C'est aussi le cas quand des responsables patronaux ont suffisamment d'espaces pour proposer et produire des réformes dépassant les antagonismes entre les branches et entre les diverses organisations patronales.

Mais ces mouvements sont des éclaircies dans la pratique d'un patronat globalement peu porteur de la réalité et de la diversité des entreprises. On a pu le mesurer lors de la tentative de "refondation sociale" à la fin des années 1990, de la même façon qu'on le perçoit en 2008-2009 : dans un premier temps, une dynamique se met en route, des accords bénéfiques et novateurs sont signés, puis le contexte et/ou les acteurs changent et c'est le repli.

Les entreprises qui, du fait de leur taille et de leur dynamique interne, pourraient apporter aux organisations patronales le savoir-faire qui leur manque, sont aux abonnés absents, trop préoccupées par leur interne dont les frontières dépassent l'hexagone.

Au niveau des entreprises, l'intérêt du dialogue est théoriquement revendiqué. Dans les faits, c'est autre chose. Très souvent, il faut conquérir la place du dialogue social et de la négociation collective et plus encore celle du syndicat. La répression syndicale, souvent de manière insidieuse, n'a pas partout dit son dernier mot.

Dans les fonctions publiques, l'Etat et les collectivités publiques se montrent le plus souvent incapables de distinguer leur rôle de garant de l'intérêt général et leur rôle d'employeur, ce qui limite leur capacité d'engagement. Il en résulte des relations sociales pauvres quant à leur contenu et laissant peu de place à la négociation comme moyen de construire des compromis intégrant intérêt des agents publics et qualité des services publics.

3.2. La CFDT

Les enseignements tirés de 30 ans d'histoire, tant dans les acquis que dans les faiblesses, permettent de prolonger l'analyse et d'en tirer quelques conséquences pour nos fonctionnements dans le contexte actuel.

3.2.1. Le rôle des responsables et des militants percuté

L'exercice de la démocratie dans un monde plus complexe et face à des attentes plus individualisées rend plus difficile l'action des responsables et des militants. Leur rôle est modifié, créant une impérieuse obligation de changement dans les pratiques. La justesse de ce qui est accompli n'est pas gage de compréhension ni de succès pour qui est concerné, s'il ne sait pas, ne comprend pas, n'a pas voix au chapitre.

L'un des changements majeurs intervenus dans la société est la revendication des individus à être plus autonomes. Etre plus autonome cela signifie exercer son libre arbitre, être entendu, voir sa parole prise en compte. Cette revendication, souvent muette ou mal exprimée, traverse la société et interroge tous les lieux de pouvoir, de quelque type qu'ils soient. *« Le syndicalisme depuis le début du mouvement ouvrier a toujours affirmé que l'action collective n'a de sens que pour l'individu. Dans les faits on a souvent unifié et égalisé abusivement les revendications... Replacer l'individu au centre n'est pas cheminer à contre courant de nos conceptions solidaires. L'individu ne peut s'épanouir qu'enraciné dans une communauté. D'un côté nous pouvons nous dégager des excès d'égalitarisme qui lorsque la notion d'identité collective est mal comprise conduisent à des fausses unifications. D'un autre nous pouvons donner au groupe, à la collectivité, toute leur valeur comme lieux d'échanges et de coopération entre les personnes, lieux de promotion à la fois individuelle et collective »*. Voilà ce qu'écrivait Edmond Maire il y a plus de 20 ans. Prendre en compte la volonté d'expression individuelle et trouver des réponses aux aspirations exprimées, sans nier l'intérêt général, est assurément un élément de notre culture.

Le mandat donne une légitimité statutaire à tous ceux qui en détiennent un, quels qu'en soient le cadre et le niveau. Ce mandat est le pilier de la démocratie représentative, c'est lui qui permet la délégation. Il suffisait il y a 30 ou 40 ans pour donner une légitimité politique. On n'en est plus là. La vie démocratique ne peut se

contenter de la délégation, même si elle est indispensable. Les relations avec les mandants ont changé de nature.

Les collectifs de travail sont éclatés, hétérogènes comme ils ne l'ont jamais été. Militants et responsables doivent savoir appréhender cette diversité, l'intégrer, la comprendre, lui donner cohérence par le débat collectif. C'est à partir d'une telle démarche que peuvent être construites les propositions. Cela suppose un lien constant avec les collectifs de travail. *In fine* la légitimité du mandaté repose à part égale sur sa légitimité statutaire (celle qui lui donne notamment la légitimité de négocier, de parler au nom de...) et sur le crédit accordé par les salariés à cette légitimité. Crédit construit et entretenu par la relation avec les salariés, conduisant à une profonde empathie avec eux. Ce qui est par ailleurs essentiel pour négocier efficacement en leur nom dans la complexité des choix à opérer. Les nouvelles règles de désignation du DS, avec l'obligation de réaliser un score minimum de 10%, consacre de fait la dualité de la légitimité octroyée à la fois par le syndicat et par les salariés.

Ce qui vaut dans les relations "salariés/section syndicale" en matière de légitimité vaut à tous les niveaux de l'organisation. Le fonctionnement statutaire, essentiel pour définir et porter la politique, ne fait pas en tant que telles la culture politique et la dynamique de l'ensemble de l'organisation.

Or c'est par la confrontation entre les différents niveaux, en partant des sections, à travers leurs responsables, que se construit un syndicalisme confédéré. C'est en particulier dans cette relation avec les sections syndicales que se noue l'articulation entre "défense des intérêts des salariés" (y compris avec leurs composantes "identités professionnelles") et "syndicalisme confédéré".

3.2.2. Le rôle déterminant de la section syndicale

Les individus s'autonomisent, mais les sections syndicales aussi. Ce mouvement est inéluctable. Il va de pair avec la diversité croissante des situations de travail dans des entreprises dont l'organisation a été bouleversée, qui présentent entre elles de grandes différences, et où la négociation s'est enracinée. Or, dans notre conception théorique, la SSE repose sur un schéma unique et elle n'est pas autonome. La réalité n'est pas celle-là. L'organisation a en fait dû reconnaître l'autonomie des sections, mais elle l'a fait implicitement, comme si elle redoutait une dérive. Ce non dit a conduit à la non prise en compte d'un changement majeur avec deux conséquences. D'une part, on n'a pas donné aux SSE les moyens de se développer et de s'adapter, dans ce contexte nouveau qui exigeait une autre relation avec elles ainsi qu'une réflexion sur les aides et les appuis dont elles avaient besoin. D'autre part, cette non reconnaissance a privé l'organisation des moyens de faire un bilan, de capitaliser ce que les pratiques nouvelles produisaient positivement ou non dans les sections, ce que vivaient les salariés, dans toute leur diversité. Nous n'avons pas su tirer les conséquences de ce nouvel état de fait pour développer une pratique nouvelle à l'égard des SSE.

On sait mal capter ce qui vient des sections d'entreprise, qu'il s'agisse des stratégies d'entreprise, de la vie des salariés, des services qui leur seraient utiles, de la pratique des équipes, de leurs difficultés et de leurs besoins. Pourquoi les SSE feraient-elles "remonter" puisqu'elles ont le sentiment qu'elles ne sont pas entendues, que ce qu'elles vivent ne sert pas, que les grands sujets se traitent ailleurs. C'est une situation absurde et préjudiciable car il ne peut y avoir de pilotage stratégique efficace sans connaître ce qui se vit dans la multiplicité des lieux et des situations. Dans le même temps, les sections syndicales ont un fort besoin d'appartenance, que seul peut leur donner le lien avec l'organisation.

Au Conseil national d'octobre 2004, François Chérèque interpellait l'organisation dans ces termes : *« La section est le lieu principal de confrontation de notre stratégie, de nos positions avec les salariés tels qu'ils sont. C'est principalement sur les lieux de travail que les réactions, la controverse, se déroulent avec les salariés et avec les autres organisations syndicales. Et il arrive parfois, de plus en plus souvent, qu'elle assume, de gré ou de force, une autre fonction, celle qui consiste à participer à l'action publique, à la visibilité de la CFDT [...]. Relais, impulsion de notre stratégie, la section a un rôle déterminant. Comment est-elle associée aux débats du syndicat ? Quelles sont les relations avec le syndicat ? Comment intervient-elle en amont et en aval des décisions ? C'est toute la problématique du débat collectif au sein du syndicat qui est posée, des modalités du mandatement. Il est donc urgent d'engager une réflexion sur le fonctionnement des syndicats et leur capacité à animer les sections syndicales pour leur donner les moyens d'agir, faute de quoi nous risquerions d'être un colosse aux pieds d'argile. »*

Interpellation d'autant plus fondée que les missions des SSE deviennent de plus en plus lourdes. Elles doivent :

- comprendre un monde économique de plus en plus complexe et y gérer le rapport entre des intérêts particuliers (individuels ou de collectifs de travail) et l'intérêt général (par exemple en matière d'environnement), des intérêts à court terme et d'autres à plus long terme (choix productif de l'entreprise, politique d'investissement, reconversion et modernisation de l'outil de production), qui impliquent un investissement de la SSE sur des dossiers difficiles, sur lesquels elle n'a pas nécessairement l'expertise et qui relèvent en outre, en dernier ressort, de la décision de la direction ;
- connaître, comprendre, s'approprier les positions de la CFDT, les diffuser et mesurer s'il le faut les écarts entre le discours confédéral général, sa pertinence quant à l'application concrète qui peut en être faite à des situations particulières et, en conséquence, ce qui en est compris et admis par les salariés ;
- savoir missionner, déléguer, avec des objectifs clairs pour que le plus grand nombre participe à la vie de la section.

3.2.3. Territoires et secteurs professionnels : des rôles essentiels

Notre organisation reposant sur les fédérations et les URI a prouvé son efficacité. Leur pleine légitimité ne signifie pas qu'elles ont les mêmes fonctions. Elles sont aussi percutées par les bouleversements de la société.

Des évolutions convergentes conduisent à donner une nouvelle place aux territoires :

- d'une part, les étapes successives de la décentralisation ont confié d'importantes responsabilités aux régions (emploi, développement économique, formation professionnelle...);
- d'autre part, l'émergence du développement durable, de la RSE, renforce la relation et le lien entre l'entreprise et le territoire où elle est implantée.

La capacité d'initiative locale et la proximité avec les décideurs viennent aussi y faire contrepoids (parfois dans des formes de repli contestables) aux logiques économiques qui ont tendance à éloigner les lieux de décision des lieux de travail. Les mobilités et transitions professionnelles ont avant tout une réalité territoriale et, la plupart du temps, interprofessionnelle. Le territoire est le lieu où l'effectivité des droits des salariés se vérifie.

Le niveau territorial n'a pas pour vocation de devenir un lieu intermédiaire de la négociation interprofessionnelle. Il est cependant un lieu d'émergence de nouveaux espaces de dialogue social. Mais la multiplicité des sollicitations par des acteurs peu structurés pourrait conduire à une institutionnalisation dommageable.

Le territoire est lieu de vie et de proximité pour les militants et les sections. Notre organisation territoriale est une opportunité, par sa proximité, pour capter leurs réalités et leurs attentes. C'est là où beaucoup de militants et d'adhérents trouveront – ou ne trouveront pas – l'accueil et les services qu'ils attendent de la CFDT, là où ils s'identifieront à elle.

L'autonomisation et le développement de la négociation d'entreprise est irréversible. Pour autant, la régulation économique et sociale au-delà de l'entreprise, reposant sur les logiques sectorielles, est indispensable. Et ce, d'autant plus, que les mutations industrielles et économiques vont s'amplifier. Dans son prolongement, le développement du dialogue sectoriel européen est un moyen de la poursuite de l'intégration européenne et de l'articulation de l'économie et du social.

Cependant l'atomisation actuelle des branches professionnelles, le faible dynamisme de la négociation collective dans un grand nombre de celles-ci, sont un handicap sérieux. La rénovation du cadre du dialogue social de branche est vitale.

3.2.4. La capacité des structures confédérées à capter la réalité sociale

La connaissance exhaustive et actualisée de ce qui se passe dans les dizaines de milliers de nos implantations syndicales s'appauvrit. Nous en captions une partie mais nous ignorons ce qu'elle représente par rapport à l'ensemble.

Si les réflexions, analyses, propositions de l'organisation (confédération, fédérations, unions régionales... en lien avec les syndicats) ne sont pas irriguées par la réalité sociale, dans sa diversité et sa complexité, captée et traduite par l'organisation syndicale, de la section à la confédération, la parole CFDT sera d'autant plus vite désincarnée que le monde bouge vite.

Certes, la CFDT pourra un temps encore tenir un discours politique ancré dans le social compte tenu de ce qu'est son réseau militant et sa capacité à saisir les enjeux globaux. Une parole qui pourra avoir de la pertinence, mais à laquelle une masse grandissante de salariés ne s'identifiera pas.

Ce risque est encore plus grand sur la dimension sociétale. Des centaines de milliers de salariés connaissent des problèmes de logement, de racisme, d'exclusion, de pauvreté... Il y a parmi ceux-ci des adhérents CFDT. Faire le lien entre les conditions du salariat et ces dimensions sociales est vital pour donner crédibilité et légitimité à la parole syndicale sur ces aspects et, plus largement, dans le débat sociétal.

3.2.5. Des résultats qui inquiètent

Le syndicalisme dans son ensemble – pas seulement en France – ne va pas bien. Les élections Prudhommes de décembre 2008, avec un salarié sur quatre ayant voté, confirment que sa distance avec les salariés s'accroît. Dans ce recul de participation important (- 7 points), c'est la CFDT qui perd le plus d'électeurs. La difficulté à augmenter de façon significative le nombre de nos adhérents, les résultats aux élections dans les entreprises globalement modestes et en dents de scie marquent l'écart qui existe entre notre ambition politique, les succès qu'elle a engrangés, d'une part, et notre capacité organisationnelle, c'est-à-dire nos ressources et la manière dont elles sont mises en œuvre, d'autre part.

La place de la CFDT est particulièrement préoccupante dans certains secteurs, notamment dans la Fonction publique de l'Etat. La manière dont l'Etat organise ses services et structure la carrière des agents influe lourdement sur les pratiques et les stratégies syndicales. Nous ne le prenons pas toujours suffisamment en compte. Par ailleurs, comme nous le soulignons au congrès de Nantes en 2002 "*la négociation contractuelle – au sens où elle débouche sur un accord engageant chacun des partenaires – [y] conserve une place par défaut*". Tout ceci est préjudiciable à un double titre. La faiblesse de la CFDT ne lui permet pas de représenter et défendre les fonctionnaires et agents publics comme elle voudrait le faire, alors qu'ils sont confrontés à des changements majeurs du fait des évolutions du rôle de la puissance publique et des missions des services publics. La CFDT ne peut avoir une expression forte et entendue sur ces questions faute de pouvoir construire et porter ses réponses avec les personnels directement concernés.

Dans un moment décisif pour le devenir du syndicalisme que nous voulons construire, l'ensemble de ces constats pose une interrogation majeure.

4. Refuser le déclin – oser le changement

4.1. Une ambition intacte

Une des fiertés et une force de la CFDT, c'est de vouloir comprendre les bouleversements de notre société et agir sans tabous pour plus de solidarité et de justice. La CFDT a fait le choix de proposer pour ne pas subir, de coller à la réalité de l'évolution de l'économie et de la société, de l'histoire, pour mieux défendre les salariés, tous les salariés. Elle veut être un syndicalisme moderne, c'est à dire en phase avec son temps.

Comme le disait Nicole Notat dans sa réponse au débat général du Congrès de Lille « *Aujourd'hui comme hier, notre conception du syndicalisme n'est pas intemporelle, elle veut être passionnément une réponse aux enjeux du présent. Aujourd'hui comme hier, notre conception du syndicalisme est indissociable du rôle que nous voulons voir reconnu à l'acteur syndical et à son intervention. Pour la CFDT, le syndicat est un corps intermédiaire, indispensable à la démocratie. [...] Etre un corps intermédiaire, ce n'est pas être intermédiaire, ce n'est pas se positionner en médiateur d'intérêts économiques et sociaux contradictoires ; c'est au contraire affirmer une vocation d'acteur social, capable de faire vivre le conflit des logiques, dans la confrontation aux autres acteurs de la société civile. »*

Le rôle de la confédération (avec les URI et les fédérations, chacune dans leur rôle respectif) est de coordonner la réflexion, le débat, la mobilisation et la négociation. Il est de permettre la mise en œuvre, en interne, de la coopération, de la solidarité entre les organisations en mettant à la disposition de toutes, les moyens et les ressources dont elles ont besoin. Sa mission consiste aussi à fournir expertise et assistance et à réfléchir aux modalités les plus adaptées pour qu'elles trouvent leur plein effet.

Elle est aussi le lieu de la synthèse entre la diversité des situations, des intérêts différents des salariés, les médiations entre les temporalités, les horizons qui ne s'accordent pas spontanément.

Pour toutes ces raisons, elle est le lieu du débat politique ultime, celui où on définit les orientations et le but qu'on veut atteindre, et qui fait quoi pour ce faire. Elle doit être enfin l'interlocuteur efficace des autres acteurs politiques et de ceux de la société civile. Non seulement pour négocier et conclure les accords rendus nécessaires par l'évolution sociale ou la conjoncture économique mais aussi pour enraciner une culture de coproduction des règles par les acteurs légitimes de la société civile et contribuer à ce titre à la construction des compromis macro-sociaux et macro-économiques.

Un rôle de l'ensemble de l'organisation qui n'est pas nouveau dans sa définition politique mais qu'il nous faut décliner dans un monde qui change et qui change très vite.

4.2. Le défi de la démocratie

Notre démocratie est malade ce qui conduit à la méfiance de la société envers ses institutions. Paroles et choix des décideurs sont suspects. La démocratie représentative est en crise. Le syndicalisme n'échappe pas à ces constats.

Il faut inventer de nouvelles formes de démocratie assurant ses fonctions essentielles du vivre ensemble, de la construction de la cohésion sociale. La démocratie sociale, par la manière dont elle peut construire les garanties collectives, a un rôle essentiel à jouer.

Par l'écoute des salariés, l'organisation de la confrontation des points de vue, la recherche du compromis qui associe les salariés, ceux-ci deviennent acteurs des progrès accomplis : ils en connaissent l'histoire et le sens, ils sont les garants de leur effectivité. Le même résultat, décidé au nom de la justice sociale dans les arcanes de l'institutionnel serait suspect et pourrait même alimenter la défiance.

La manière de construire la décision est la condition sine qua non pour donner un sens démocratique à l'action. Cela vaut dans la relation avec les salariés ; cela vaut à l'interne de la CFDT pour conclure ses débats. La CFDT veut relever ce défi et participer à la construction d'une démocratie sociale qui donne corps à la démocratie participative.

Les moyens de communication modernes, en particulier Internet, dans des modalités et des règles décidées ensemble, peuvent concilier l'expression individuelle et l'enrichissement du débat collectif. Ils peuvent permettre démocratie participative et fonctionnement en réseau dans le respect de nos règles du fédéralisme.

Nous ne faisons pas de la démocratie sociale, le pendant de la démocratie politique. Nous avons mandat de construire un compromis qui est obligatoirement coproduction "salariés / employeurs" alors que le Parlement dispose du pouvoir unilatéral de décision. La place des enjeux sociaux et la capacité de la démocratie sociale à créer du lien la rend indispensable à la rénovation de la démocratie. La reconnaissance des rôles complémentaires et des légitimités respectives de la démocratie sociale et de la démocratie politique, atténuant une forme de dépendance de l'une à l'autre, est constitutive de la démocratie.

Notre autonomie vis-à-vis du politique a été chèrement acquise. Elle est à consolider en permanence à tous les niveaux. A tout moment, des velléités d'instrumentaliser les rapports partis/syndicats sont possibles, tout comme se pose la question du débouché politique de certaines de nos ambitions. Nous constatons aussi à l'échelle mondiale et européenne que les relations anciennes entre syndicats et "gauche démocratique" restent très vivace.

Cependant les acquis de ces années passées sont suffisamment solides pour entretenir des rapports de confrontations réguliers et organisés avec les partis de gouvernement tout en affirmant notre autonomie. Nous sommes porteurs de réalités sociales et d'objectifs de réforme propres au syndicalisme, que nous devons faire connaître et comprendre à nos interlocuteurs.

4.3. Gagner représentativité et place du dialogue social dans l'entreprise

Le nouveau cadre de la représentativité que nous avons voulu doit permettre de répondre au défi de la démocratie. Il fait du vote dans les entreprises et les fonctions publiques, le passage obligé de la reconnaissance de notre représentativité à tous les niveaux. Vote qui, en tant que tel, ne suffit pas à assurer une relation structurée et pérenne avec les salariés. Des salariés adhérents restent le moyen de cette relation, en favorisant leur émancipation. Nos adhérents sont notre légitimité permanente.

Des situations vont être bouleversées. Le nombre de syndicats reconnus représentatifs dans l'entreprise va diminuer. L'ouverture du premier tour de l'élection va voir arriver de nouveaux syndicats. Il y a des endroits où la CFDT n'arrivera pas à passer la barre des 10%.

A tous les niveaux, pour conclure un accord, il faudra désormais que des syndicats signataires représentent au moins 30 % des salariés et il est souhaitable qu'ils en représentent 50 %. L'avenir de la négociation interprofessionnelle et l'évolution du syndicalisme sont donc indissociables.

Reste des chantiers à mener à bien pour faire du dialogue social l'outil que nous revendiquons :

- faire reconnaître le temps passé dans un mandat de représentation des salariés comme une expérience à valoriser dans le parcours individuel. Le mandaté ne doit pas être obligé de choisir entre carrière professionnelle et représentation des salariés ;
- rénover les institutions représentatives du personnel dans le secteur privé et les instances consultatives dans les fonctions publiques : les décloisonner ; adapter leurs missions aux réalités économiques, sociales et environnementales ; réaliser la relation "salarié / représentation collective / négociation".

Conquérir notre place de syndicat représentatif et développer la négociation collective est un travail permanent. Le dialogue social et les moyens nécessaires à son développement s'imposeront dans la mesure où il démontrera son efficacité économique et sociale. Nous devons, par la négociation collective, prendre en compte les intérêts individuels, les identités professionnelles, et les concilier avec l'intérêt général des salariés. Le nouveau cadre de la négociation d'entreprise donne ainsi de nouveaux horizons à la négociation de branche.

Faute de quoi les corporatismes, la défense systématique et considérée indépassable d'intérêts particuliers prendront le dessus.

4.4. Les bouleversements de la société

Nous sommes confrontés à une crise sans précédent depuis celle de 1929 par son ampleur et sa dimension planétaire, touchant la finance, l'économie, le social. Par l'entrelacement de ces différents aspects, c'est une crise globale.

Elle va accélérer des bouleversements, amplifier des mutations, que nous voyons à l'œuvre depuis quelques années. Elle éclate et déroule ses effets alors que la mondialisation est caractérisée par une concurrence exacerbée. Les préoccupations croissantes sur l'avenir de la planète mettent en évidence les limites d'un modèle de développement et d'un mode de vie reposant sur la consommation sans frein.

La réforme en profondeur du capitalisme apparaît plus que jamais nécessaire. Il faut reposer les termes du rapport capital/travail, donner un nouveau rôle à la puissance publique, à la construction européenne, pour construire les régulations indispensables. Réinventer nos systèmes de protection sociale et en assurer le financement est un enjeu crucial.

Le développement durable est une nécessité impérieuse. L'obligation de préserver les ressources naturelles, la raréfaction des matières premières vont conduire à une croissance dont les formes et le contenu seront différents de ce que nous connaissons aujourd'hui. Nouveaux produits, nouveaux processus de production, avenir des industries, interdépendances croissantes, nouveaux équilibres économiques mondiaux vont amplifier les changements du travail et des organisations des entreprises déjà à l'œuvre.

Tous les secteurs seront touchés. Reconversions et nouvelles qualifications, mobilités professionnelles, vont concerner un grand nombre de salariés. Le salariat sera de plus en plus hétérogène tant dans ses conditions d'emploi que dans ses aspirations. De plus en plus de salariés seront concernés par de nouvelles formes d'emploi (portage salarial, auto-entreprenariat, services à domicile,...).

Ces mutations ne seront pas un conte de fée. Il va falloir en permanence défendre les salariés, faire en sorte qu'ils n'en soient pas victimes. Le syndicalisme doit contribuer à ce qu'ils soient impliqués et partie prenante dans des entreprises et des fonctions publiques où la responsabilité sociale doit devenir un axe stratégique incontournable ; faire en sorte que les mutations à venir soient autant d'opportunités pour les salariés.

4.5. Changer nos pratiques

La raison d'être et le seul moyen d'assurer au syndicalisme CFDT un avenir, c'est connaître les besoins et répondre aux attentes des salariés. Puis, situer son action dans une dimension sociale et sociétale repensée.

Une CFDT au service de l'organisation collective des salariés dans les entreprises.

Les tendances actuelles concernant l'évolution des entreprises et du travail vont se poursuivre. Les périmètres des entreprises, les relations des unes avec les autres vont continuer à se complexifier. Les mobilités professionnelles et géographiques vont s'amplifier.

Plus que jamais, les entreprises, les services publics, seront des ensembles vivants où les salariés affronteront des problèmes nouveaux.

L'enjeu prioritaire est déjà, sera de plus en plus la capacité, pour les salariés, de s'organiser collectivement de négocier des compromis adaptés à leurs réalités. La réforme de la représentativité rend possible la négociation dans quasiment toutes les entreprises, qu'il y ait ou non présence syndicale.

Notre rôle est donc d'aider à cette organisation collective des salariés : dans les entreprises où nous sommes déjà bien implantés, là où nous sommes en difficulté, et surtout dans l'immense champ d'entreprises où nous ne sommes pas.

Aujourd'hui, trois salariés sur quatre sont dans des entreprises dépourvues de toute représentation syndicale. Cette proportion est d'autant plus grande que les entreprises sont petites... et les nouveaux métiers fleurissent dans des entreprises de taille modeste.

La priorité est d'être capable d'accueillir et d'aider :

- des salariés qui ne sont pas encore adhérents,
- des salariés prêts à s'engager pour représenter leurs collègues, des élus... qui ne sont pas (ou pas encore) militants CFDT.

C'est indispensable pour défendre les salariés, c'est le moyen d'enrichir la CFDT de nouveaux points de vue, de nouvelles réalités.

Cette priorité d'aide à apporter concerne aussi, au premier chef, les militants et collectifs CFDT. Il s'agit d'apporter rapidement les services dont ils ont besoin pour agir, négocier, assurer la défense des salariés qu'ils représentent dans les entreprises et les fonctions publiques.

Cette relation directe avec les militants et les collectifs doit se faire au niveau le plus adéquat et le plus identifiant pour les collectifs concernés. Cela signifie des solutions extrêmement variables :

- pour une section d'une multinationale, ce sera très souvent la coordination nationale (voire européenne, mondiale), la fédération ;
- pour une section de la fonction publique de l'Etat, d'une entreprise, ce sera la coordination ou le syndicat territorial, la fédération ;
- pour une multitude d'entreprises, petites ou moyennes, ce sera le syndicat ou le territoire local ;
- ce sera aussi souvent le territoire local quand d'autres niveaux qui semblent naturels n'ont pas les moyens de répondre aux besoins.

C'est donc en partant des besoins des salariés et des mandatés des collectifs de travail que doit se mettre en place un fonctionnement flexible et réactif de l'organisation. Un mode de fonctionnement en réseau (et non uniquement pyramidal) basé sur la coopération et la subsidiarité et où chacun joue la transparence. Un réseau maillant l'ensemble des sections syndicales (dont la responsabilité et l'autonomie devront être précis) et dont la confédération est la tête de pont. Il part du plus près du terrain en posant à chaque niveau la question : "qu'est-ce qui est utile aux sections et aux salariés ?" ; "qu'est-ce qui a déjà été fait, que reste-t-il à faire ?". Et quand un niveau de l'organisation a fait, aucun autre ne le fait à son tour.

Y parvenir nous oblige à modifier radicalement nos pratiques d'organisation, nos priorités et à repenser les missions des responsables à tous les niveaux, de la section à la confédération.

En effet, les fonctions politiques et décisionnelles des syndicats, des URI, des fédérations, de la confédération sont parfaitement définies, elles sont un atout. Si elles sont à rénover, elles ne sont pas à remettre en cause. Mais nous ne pouvons pas davantage considérer qu'autonomie et responsabilité de chaque structure va spontanément répondre aux besoins que nous mettons en évidence.

Les militants et les équipes syndicales ont besoin d'informations, de lieux d'échanges et de débat, de soutien, d'aides. Ils doivent pouvoir exprimer leurs besoins, leurs doutes, leurs désaccords. Mais il n'est ni nécessaire, ni possible, ni souhaitable que chaque niveau de structure fasse tout. On ne peut continuer à faire 40 ou 60 supports à peine différents pour diffuser un message qui, finalement, n'ira que très partiellement à ceux qui sont censés les recevoir.

Une dimension sociale et sociétale repensée

Si la priorité est l'aide aux mandatés et aux collectifs, la CFDT doit aussi prendre les moyens, aux différents niveaux de situer son action et d'intervenir dans une dimension sociale et sociétale large. Elle doit intervenir efficacement sur ce qui fait la vie des salariés (logement, transports, écoles, politique de la ville...) et sur les enjeux de société (politique de l'énergie, enjeux environnementaux, santé, libertés publiques, immigration...).

Ces dimensions sociétales ne sont pas un supplément d'âme. La CFDT doit les aborder avec sa spécificité d'organisation syndicale, en assurant la cohérence entre les analyses et les actions portées par les sections syndicales concernées et son discours public.

Plus largement, sa représentativité et sa crédibilité dans les lieux de travail sont essentielles pour que la CFDT soit porteuse de ces dimensions sociétales. La reconnaissance des individus dans toutes leurs dimensions et notre volonté d'émancipation tissent les fils d'une approche sociétale, consolidée par notre autonomie, qui fait de la CFDT un acteur original du syndicalisme, un acteur à part entière dans la société.

Pour y parvenir, la CFDT doit construire des partenariats structurés et durables avec d'autres acteurs associatifs (dans les domaines de l'intervention sociale et environnementale en particulier). Moyen indispensable pour élargir notre horizon et notre compréhension des problèmes. Moyen d'unir nos forces avec ceux qui, bien que différents, sont porteurs de valeurs et engagés pour les réformes indispensables.

4.6. *Nos rapports aux autres organisations syndicales : une CFDT ouverte*

Les changements rapides, brutaux, irréversibles nous confortent dans le choix d'un syndicalisme réformiste, qui est d'ailleurs majoritaire en Europe, s'il ne l'est pas en France. Dans cet univers mouvant, l'enjeu est de parvenir à construire entre l'Etat, le patronat, les organisations syndicales, des règles du jeu qui résistent aux changements de contexte ou de personne, qui vivent en s'adaptant quand nécessaire par la volonté partagée de tous les acteurs.

Pour avancer vers la réalisation de cet objectif, nous devons établir une relation structurée avec les autres organisations syndicales. C'est tout l'enjeu des relations à développer avec elles. Elles ont leur histoire, leur culture. Travailler avec l'une ou l'autre est plus ou moins facile. Toutes, qu'elles le reconnaissent ou non, savent que le syndicalisme est à un tournant et qu'il ne construira pas son avenir avec les recettes du passé. Tous ceux qui partagent les valeurs essentielles du syndicalisme et croient dans le rôle de la négociation collective savent que les coopérations sont indispensables. Les nouvelles règles de validité des accords les rendent quasiment obligatoires. Nous les avons voulues pour mieux les légitimer mais aussi pour sortir d'un émiettement syndical mortifère.

Nous ne croyons pas beaucoup aux décisions d'alliance nationales qui enclencheraient des fusions syndicales dans les entreprises et les fonctions publiques. Ce serait ignorer l'autonomie acquise par les sections syndicales et la place des relations interpersonnelles.

En revanche, les coopérations structurées que nous voulons développer ne sont possibles qu'avec une CFDT ouverte, accueillante, sans arrogance, convaincue qu'elle ne pourra pas faire seule, respectueuse de cultures qui ne sont pas les siennes sans pour autant transiger sur l'essentiel.

-----=====00000=====-----

Dans beaucoup de pays, le syndicalisme est en crise. La France n'y échappe pas, bien au contraire. Or les défis auxquels sont confrontés les salariés et la société n'ont jamais été aussi redoutables et le syndicalisme autant indispensable.

Ce rapport met en évidence l'important travail accompli par la CFDT depuis 30 ans. Mais il souligne aussi ses limites. Nous ne manquons ni de l'ambition ni des ressources nécessaires pour transformer nos acquis politiques en acquis sociaux. Mais nous ne mettons pas en œuvre pour y parvenir des pratiques à la hauteur de ce que les salariés attendent légitimement d'une organisation syndicale.

Notre responsabilité commune est de faire en sorte que chaque structure, chaque responsable, chaque militant, prenne sa part aux changements indispensables pour relever les défis posés dans ce dernier chapitre.