



METTRE L'ORGANISATION EN MOUVEMENT

La CFDT, ce sont avant tout des hommes et des femmes qui font le choix de se regrouper, de s'organiser collectivement au service des salariés, pour améliorer les garanties dont ils bénéficient, construire avec eux les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans les entreprises, les professions, les administrations. Des hommes et des femmes qui, dans l'action, sont porteurs de valeurs communes.

Tout au long de son histoire, la CFDT a fait en sorte de remplir cette mission en analysant les évolutions du travail et, plus globalement, de la société, afin d'anticiper les changements, d'en comprendre le sens et ainsi peser sur eux plutôt que les subir.

Dans un monde aujourd'hui en plein bouleversement et alors que la réforme de la représentativité – que la CFDT a voulue – doit conduire à resserrer les liens entre les salariés et leurs délégués, et à développer très largement le nombre de salariés pouvant bénéficier de la négociation et de ses résultats, il est impératif que la CFDT recherche les pratiques les plus adaptées en n'hésitant pas à se remettre en question.

Le rapport *“Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !”* poursuit cet objectif. Il ne s'agit pas aujourd'hui de décider mais de mettre toute la CFDT en mouvement à partir d'un regard lucide sur la réalité. Le rapport, adopté par le Bureau national, puis débattu en Conseil national, doit maintenant devenir celui de tous les militants CFDT et être au cœur des débats préparatoires à notre prochain congrès.

Marcel Grignard, secrétaire général adjoint

LE SYNDICALISME À UN TOURNANT... OSER LE CHANGEMENT !



Le rapport *“Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !”* a été adopté à l'unanimité par le Bureau national lors de sa session des 19 et 20 mai 2009. Il a ensuite été débattu lors du Conseil national confédéral (CNC) des 16, 17 et 18 juin 2009. À l'issue du débat, le CNC a adopté la déclaration suivante.

“Le Conseil national confirme les enseignements que tire le rapport de l'analyse des moments clés des 30 dernières années qui ont permis à la CFDT d'inscrire durablement le rôle de la négociation collective et l'autonomie du syndicalisme à l'égard du politique dans le paysage social français. Il partage l'analyse des défis posés aujourd'hui au syn-

dicalisme et le sens des propositions de changement des pratiques syndicales et organisationnelles pour une CFDT au service de l'organisation collective des salariés dans les entreprises et les fonctions publiques.

Le Conseil national se prononce pour la prise en compte des orientations du rapport dans les travaux préparatoires au 47^e congrès confédéral. Il affirme la nécessité d'intégrer ses enseignements dans les modalités de préparation du congrès par le Bureau national.

Il invite toutes les structures de la CFDT à se saisir et s'approprier le contenu du rapport et à débattre des changements de pratiques qu'il appelle.”

Ce supplément à *Syndicalisme Hebdo* présente le contenu et les orientations dans une version courte qui ne se substitue pas à la lecture intégrale du rapport.

“ 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*

Le rapport peut être téléchargé dans son intégralité sur le portail www.cfdt.fr

REFONDER UN SYSTÈME À BOUT DE SOUFFLE

Les règles du dialogue social ne permettaient plus au syndicalisme de répondre aux attentes et aux besoins des salariés. C'est pourquoi la CFDT revendiquait depuis des années un changement des règles de la représentativité et de la négociation collective. C'est pour elle un moyen de redonner de la force au lien entre délégués et salariés, plus de poids à la parole syndicale dans la négociation, plus d'efficacité à l'action et de légitimité au contrat. Au total, de refonder un système à bout de souffle.

Le 10 avril 2008, nous avons conclu la négociation représentativité par une position commune retranscrite dans la loi du 20 août 2008. L'accord conclu pour les fonctions publiques le 6 mai 2008 y engage une dynamique équivalente. Les deux accords nous offrent un vaste champ d'opportunités.

Cette victoire politique est le résultat de l'orientation que nous avons maintenue sans faiblesse pendant 30 ans, dans des conditions souvent difficiles. Elle nous a permis d'inscrire dans le paysage syndical la place de la négociation et notre autonomie vis-à-vis du politique. Elle consacre notre conception de la démocratie sociale, celle que nous portons depuis longtemps : reconnaissance de la section syndicale, droit d'expression des salariés, place de la négociation collective. La démocratie sociale n'est pas le pendant de la démocratie politique. Elle en est le complément indispensable. Elle construit un compromis coproduit par les salariés et les employeurs, alors que le pouvoir politique 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.



NÉGOCIATION COLLECTIVE ET AUTONOMIE VIS-À-VIS DU POLITIQUE, UN ACQUIS DE 30 ANS D'HISTOIRE

Le rapport tire, à travers quelques moments clés des 30 dernières années, des enseignements pour proposer des priorités, des changements de pratiques, des forces et des faiblesses à prendre en compte dans nos choix stratégiques.

Premier moment clé, le rapport Moreau, en 1978, pose comme un défi à relever deux objectifs articulés : l'affirmation de l'autonomie du syndicalisme vis-à-vis du politique comme condition indispensable à la place et au rôle de la négociation collective.

Deuxième moment clé, en 1984, la CFDT perçoit ce que vont être les changements de la société et du travail. Elle négocie mais finalement il n'y aura pas d'accord. La CFDT ne saura pas capitaliser son analyse des évolutions des organisations du travail et de ce qu'allait devenir l'individualisation du travail.

Troisième moment clé, en novembre-décembre 1995, la CFDT soutient la réforme de la Sécurité sociale proposée par le gouvernement de droite. Dans les faits, la CFDT gagne l'autonomie du syndicalisme : c'est une victoire extrêmement importante, dont tout le syndicalisme profite, mais la CFDT en paie le prix fort.

Quatrième moment clé : l'indispensable réforme des retraites en 2003, le conflit des intermittents et la question des "recalculés" vont réinterroger la CFDT sur le sens de son syndicalisme.

Avec la loi sur la démocratie sociale de 2007, avec la réforme de la représentativité de 2008, la période actuelle boucle la démarche entreprise par la CFDT en 1978. Autonomie vis-à-vis du politique et place de la négociation collective sont des acquis collectifs importants pour la CFDT et pour le syndicalisme en général.

"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."

Conclusion de la première partie ("Des moments clés des 30 dernières années") du rapport "Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !" - p. 12





RÉPONDRE AUX ATTENTES DES SALARIÉS

Cette victoire politique, paradoxalement, nous met au pied du mur. Réussir cette réforme, relever ces défis, c'est une nécessité pour peser, plus encore pour exister demain. Elle nous oblige à développer à tous les niveaux de la CFDT des modes d'organisation et des pratiques qui permettent aux militants dans les entreprises et les administrations d'être à la hauteur de leurs nouvelles

missions et responsabilités, de répondre aux attentes des salariés, de profiter de la réflexion collective et des moyens de leur organisation, d'implanter la CFDT, de progresser dans les élections, en inscrivant leur action dans un syndicalisme confédéré porteur des valeurs de solidarité, d'émancipation, de démocratie.

ADAPTER EN PERMANENCE NOTRE SYNDICALISME CONFÉDÉRÉ

Le syndicalisme dans son ensemble est engagé dans une course de vitesse pour trouver sa place et affirmer son rôle, dans un monde dont les changements rapides et profonds menacent son existence.

La crise financière et économique qui frappe le monde entier accélère le rythme, en rajoute. Tout ceci nous met dans l'obligation de réinterroger et d'adapter en permanence notre syndicalisme confédéré afin qu'il soit effectivement porteur de ses valeurs. C'est la responsabilité de la CFDT de prendre la mesure des mutations structurelles qui affectent son environnement et de se doter de moyens d'action et d'organisation les plus adaptés, les plus pertinents face à ces réalités nouvelles.

La parole individuelle libérée est source d'émancipation. Elle peut être contreproductive au regard des enjeux de solidarité si elle n'est qu'expression d'intérêts particuliers. Il faut donc redynamiser une démocratie

sociale qui se construit au sein des collectifs de travail, en partant des besoins et des aspirations des individus, pour produire de nouvelles solidarités entre eux ; une démocratie sociale qui permet de dépasser les seuls intérêts individuels et construit ainsi l'intérêt général.

“ Replacer l'individu au centre de nos préoccupations [...] ce n'est pas cheminer à contre-courant de nos conceptions solidaires. ”

Edmond Maire - *CFDT Aujourd'hui* - mars 1986
Citation extraite du rapport *“Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !”* - p. 20



RÉDUIRE L'ESPACE ENTRE NOS AMBITIONS POLITIQUES ET LEUR TRADUCTION DANS DES ACQUIS SOCIAUX

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 notre tâche, notre mission ; chaque organisation doit être mieux armée pour redéfinir son rôle, recentrer ses priorités et rénover ses pratiques. Alors, nous parviendrons à réduire l'espace entre nos ambitions politiques et leur traduction en termes d'acquis sociaux. Ceux-ci sont à la base de la confiance des salariés qui votent pour nous, qui sont ou deviennent nos adhérents. La tâche est rude, dans un monde en mouvement, mais elle est exaltante.



UN MONDE EN MUTATIONS

RÉGULER L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ, REPOSER LES FONDEMENTS DU CAPITALISME ET LES TERMES DU RAPPORT CAPITAL/TRAVAIL

Nous sommes en effet confrontés à une crise sans précédent depuis celle de 1929, de par son ampleur et sa dimension planétaire. Elle touche la finance, l'économie, le social. C'est une crise globale par l'entrelacement de ses différents aspects. Elle va accélérer des bouleversements, amplifier des mutations, que nous voyons à l'œuvre depuis quelques décennies. 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 régulation de l'économie de marché par une gouvernance plus socialement responsable et plus démocratique est une impérieuse nécessité. Il est donc indis-

pensable de reposer les fondements du capitalisme et les termes du rapport capital/travail ; de donner un nouveau rôle à la puissance publique, à la construction européenne, pour apporter les régulations indispensables. Réinventer nos systèmes de protection sociale et en assurer le financement apparaît dès lors comme un enjeu crucial.

Le développement durable est une exigence absolue. La nécessité 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 modes d'organisation des entreprises qui sont déjà à l'œuvre.

Tous les secteurs seront touchés, plus encore qu'ils ne l'ont été depuis 30 ans. 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-entrepreneuriat, services à domicile...). Aujourd'hui déjà, le salariat est fragmenté, atomisé par l'autonomie des postes de travail, l'émiettement des collectifs, l'externalisation.



UNE SOCIÉTÉ DE DÉFIANCE À LAQUELLE LE SYNDICALISME N'ÉCHAPPE PAS

Dans ce monde en mouvement, la société française est aussi malade de sa démocratie. Elle se méfie de ses institutions ; la parole et le choix des décideurs sont suspects. Les fonctions essentielles du "vivre ensemble" ne sont plus assurées, la cohésion sociale s'effrite tous les jours un peu plus. La France doute de plus en plus, elle perd ses repères. Elle reste aussi une société de défiance, pour des raisons historiques et culturelles, et ceci à tous les niveaux du corps social et politique ; le syndicalisme n'y échappe pas. Ce n'est pas une société figée, mais une société où il est plus difficile qu'ailleurs de s'engager dans des compromis au nom de l'intérêt général.

Ces mutations ne sont pas et ne seront pas un conte de fée ! Il va falloir en permanence défendre les salariés, faire en sorte qu'ils n'en soient pas les victimes. Le syndicalisme doit contribuer à ce qu'ils soient impliqués et partie prenante dans les entreprises et les 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 et l'ensemble de la société.

LE SYNDICALISME QUE NOUS VOULONS

UNE CFDT AU SERVICE DE L'ORGANISATION COLLECTIVE DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES

LE SYNDICALISME NE VA PAS BIEN

Or le syndicalisme ne se porte pas très bien. En France, il est très éclaté et, un peu partout dans le monde, il est en crise.

Pour ce qui concerne la CFDT, son audience électorale dans les entreprises et les fonctions publiques est en dents de scie. Aux dernières élections Prud'hommes, c'est la CFDT qui a connu la plus grosse chute.

Nos victoires politiques ne font pas des victoires sociales. Ainsi, la CFDT a obtenu ces dernières années des résultats remarquables pour les plus précaires, mais n'a pas su les rendre lisibles. C'est pour nous une raison majeure de saisir à bras le corps la réforme de la représentativité et de la validité des accords ainsi que les possibilités qu'elle offre pour développer le syndicalisme dans lequel nous croyons. Pour cela nous devons tirer toutes les leçons du passé et nous saisir des opportunités de demain.

LES SALARIÉS AU CŒUR DE NOS ACTIONS

Le syndicalisme que nous voulons continuer à construire dans un environnement nouveau, c'est celui qui permet aux salariés de s'organiser pour conquérir de nouveaux droits, adaptés aux nouvelles situations. Les salariés sont au cœur de nos actions. Ils expriment les besoins qui résultent de situations concrètes. C'est en interaction avec eux que se construisent la revendication et le rapport de forces, le résultat des négociations. En fin de compte, ce sont eux qui valident, ou non, les résultats obtenus s'ils les comprennent et qu'ils y adhèrent.

Ce qui signifie clairement que notre raison d'être est de se situer auprès des salariés, d'entendre, de comprendre, de les organiser, d'agir et de décider ensemble, en donnant sa plénitude à une valeur forte qui nous identifie : l'émancipation. C'est en partant de ce que sont les salariés et dans l'échange avec eux que nous pouvons progresser dans les évolutions porteuses de l'intérêt général. C'est ainsi que nous pourrions utiliser au mieux la négociation collective et le dialogue social, qui ne sont jamais un but en eux-mêmes. C'est par eux encore que passe la construction des garanties collectives qui modifient la situation des salariés et dont l'effectivité, quand elle est assurée, contribue à la transformation sociale.

LES SECTIONS SYNDICALES AU CŒUR DES DÉFIS

Avec la réforme de la représentativité, la place de la négociation d'entreprise va croître. Elle va se dérouler aussi avec des élus non syndiqués. En outre, les entreprises connaissent des réalités de plus en plus hétérogènes. Le contenu des accords va devenir par là même de plus en plus autonome. Ce sont les sections syndicales qui

se trouvent donc au cœur des défis à relever. Non pour construire un syndicalisme d'entreprise, mais parce que c'est là que se trouvent les salariés, les électeurs, les futurs adhérents, là que se construisent les mobilisations. C'est là que se vérifie, aux yeux des salariés, l'efficacité du dialogue social.

“ 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.”

Extrait du rapport

“ Le syndicalisme à un tournant... oser le changement ! ” - p. 29



COMMENT FAIRE ?

Alors comment faire pour utiliser au mieux ce levier, celui de la réforme de la représentativité, que la CFDT a voulue avec constance ? Comment trouver les voies du nécessaire renouveau, de l'inéluctable adaptation ?



© Fanny Tondre / REA

CHANGER NOS PRATIQUES

INTERROGER NOTRE FONCTIONNEMENT

Nous avons besoin de mettre à jour nos difficultés et nos limites pour les dépasser et faire mieux ensemble. Connaître et comprendre sont le passage obligé pour avoir prise sur les situations. Quelles sont les raisons qui expliquent la distance entre nos gains politiques et nos acquis sociaux ? Nous l'avons souligné, les premiers ne se traduisent pas obligatoirement en résultats électoraux ou en adhérents nouveaux.

Quant aux militants, ils sont souvent en grande difficulté pour porter et défendre ce que la CFDT a obtenu parce qu'ils ne trouvent pas spontanément dans l'organisation et ses acquis les éléments leur permettant de répondre aux attentes des salariés.

Il y a bien sûr le contexte économique et social, celui d'une période historique qui s'achève et

où toutes les mutations s'accroissent, rendant leur analyse et les réponses à trouver plus difficiles qu'auparavant. Il y a des partenaires, qu'il s'agisse des organisations syndicales, des patronats, des pouvoirs publics, qui ont leurs propres objectifs, leurs propres rythmes, et dont la négociation n'est pas forcément la voie préférée. Mais quoiqu'il en soit, il nous faut interroger notre fonctionnement.

INTERROGER LES LIEUX DE DIALOGUE SOCIAL, DE GESTION PARITAIRE, DE NÉGOCIATION

Si la négociation est l'un des piliers de notre syndicalisme, alors nous devons partout, à tous les niveaux, revisiter en permanence ce qu'elle est, ce qu'elle produit. Elle est un mode organisé de la confrontation d'intérêts et de logiques des différentes parties prenantes. Elle est action et rapport de forces. Si on veut l'ancrer dans la réalité sociale, alors il nous faut être partout et toujours en alerte sur ce à quoi elle sert, sur ce qu'elle produit réellement. Le contexte dans lequel elle se déroule – préparation de la revendication avec les intéressés, construction du rapport de

forces, déroulement, explication, suivi des résultats – interroge notre pratique et notre fonctionnement. Comment hiérarchise-t-on notre action et notre présence dans les lieux de dialogue social pour faire preuve d'une plus grande efficacité au bénéfice des salariés ? La nouvelle donne interroge les lieux de dialogue social, de gestion paritaire, de négociation... des thèmes et des termes du contrat et, *in fine*, de l'efficacité au regard de notre fonction syndicale.

FACE AUX TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET DE LA SOCIÉTÉ, NOUS AVONS MANQUÉ DE RAPIDITÉ DANS LE CHANGEMENT DE NOS PRATIQUES

“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'émission 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. [...]

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 [...] 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.”

Extrait du rapport *“Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !”* - p. 15

LE RISQUE D'UNE ORGANISATION COUPÉE EN DEUX

L'organisation a une difficulté grandissante à capter les évolutions du salariat dans les entreprises et les fonctions publiques, les stratégies mises en œuvre par les dirigeants, l'évolution du travail. D'où vient cette difficulté ? Les sections, au fil du temps, ont dû s'adapter aux transformations de l'entreprise, faute de quoi elles auraient été menacées de disparition. Elles ont dû développer des trésors d'inventivité sociale pour élaborer les réponses dont les salariés avaient besoin. Elles se sont ainsi autonomisées, conséquence inéluctable des évolutions de l'économie et de la société. Cette autonomisation, la CFDT n'a pas voulu la reconnaître, l'accompagner. Elle a continué à faire comme si tout fonctionnait comme avant. Il s'est ainsi instauré une forme de coupure entre une bonne partie des sections syndicales et les autres niveaux de l'organisation. De là découle le caractère général, pertinent mais parfois désincarné, du discours de la CFDT. Parce qu'il n'a pas assez de prise sur la réalité, il n'a, de ce fait, pas beaucoup d'échos auprès des salariés.

L'autre effet de la distance qui s'est ainsi créée avec les sections syndicales est que nous savons mal évaluer la nature de leurs besoins. Le risque est alors d'avoir une organisation coupée en deux : d'un côté, une organisation structurée, globalement efficace et cohérente, composée de la confédération, des URI, des fédérations, d'une grande partie des syndicats et de leurs responsables, des délégués syndicaux centraux ; de l'autre, une myriade de sections syndicales qui développent des pratiques, prennent des positions, agissent sur le terrain, mais qui ne trouvent pas l'aide dont elles ont de plus en plus besoin et dont la connaissance du terrain est trop peu prise en compte dans les choix de l'organisation faute d'interaction. Il y a là un risque majeur pour la cohérence des objectifs de





▼
l'organisation. À cela, il convient d'ajouter que, trop souvent, tout le monde fait ou refait tout, gaspillant ainsi une formidable énergie. Si la section syndicale est au cœur de notre stratégie, ne pas changer cette situation serait mortifère !

IL N'Y A PAS DE LÉGITIMITÉ SI LES SALARIÉS NE SE RECONNAISSENT PAS DANS LA PAROLE DE CELUI QUI PARLE EN LEUR NOM

La relation des sections à l'organisation est également liée au rôle et à la légitimité des responsables, à tous les niveaux de l'organisation, de la section à la confédération. Le responsable est un passeur. Pour jouer ce rôle, sa légitimité doit être incontestable. Elle est statutaire, acquise à travers l'élection. Élément peut-être suffisant quand nous étions dans des situations très homogènes, où le contact avec quelques-uns permettait de comprendre le tout. Mais aujourd'hui, face à des situations aussi éparpillées, il n'y a pas de légitimité politique si les salariés, ou les militants, ou les responsables au nom desquels on agit et on parle ne se reconnaissent pas dans la parole de celui qui s'exprime en leur nom. Dans ces conditions, l'institutionnalisation des structures et des instances est un danger qui risque de faire perdre de vue leur fonction première : être d'abord au service des salariés.

METTRE L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION AU SERVICE DES SECTIONS SYNDICALES

La CFDT a toujours voulu comprendre la société, situer son action dans cette réalité, anticiper les mutations de façon à ne pas subir le changement, mais à avoir prise sur lui. Cette ambition est intacte, elle est aujourd'hui la nôtre.

Le problème est dans nos pratiques et leur impact sur ce que vivent les salariés et ce qu'ils attendent. Partant des salariés, la section syndicale est centrale parce que c'est là que sont captées les réalités sociales, là où la CFDT se développe, où elle construit son socle d'organisation, capable d'une démarche sociétale. Pour cela, il faut mettre l'ensemble de l'organisation au service de cette priorité.

Car les fonctions des sections sont 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). Ceci implique un investissement des

sections syndicales sur des dossiers difficiles, sur lesquels elles n'ont pas nécessairement l'expertise et qui relèvent en outre, en dernier ressort, de la décision de la direction.

- Elles sont d'une extrême diversité. Toutes n'affrontent pas les mêmes défis. Des sections de PME ou de grandes entreprises sont percutées par les effets directs de la mondialisation. Des pans entiers de la fonction publique sont confrontés à des changements d'organisation redoutables. Fonctions publiques, entreprises privées... les sections vivent des réalités aux apparences fort différentes mais tout autant porteuses d'interrogations et d'angoisse. Elles doivent produire la bonne analyse, élaborer les bonnes réponses, susciter l'adhésion des salariés, construire le rapport de force, négocier.

- Et ceci en obtenant des résultats marqués par les objectifs et les valeurs du syndicalisme confédéré. Celui-ci se construit par la confrontation entre les différents niveaux, en partant des sections, à travers leurs responsables. C'est en particulier dans cette relation avec les sections syndicales que se noue l'articulation entre la défense des intérêts des salariés – y compris avec leur composante "identités professionnelles" – et le syndicalisme confédéré.

“ La section est le lieu principal de confrontation de notre stratégie, de nos positions avec les salariés tels qu'ils sont. [... Il est urgent de lui] donner les moyens d'agir, faute de quoi nous risquerions d'être un colosse aux pieds d'argile. ”



François Chérèque - Conseil national - octobre 2004

Citation extraite du rapport "Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !" - p. 22

PASSER À UN FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

RÉUSSIR UNE MISE EN MARCHÉ COHÉRENTE DE L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

Ce qui signifie clairement qu'il y a urgence à surmonter la distance qui s'est créée, au sein de l'organisation, à passer d'un fonctionnement aujourd'hui très pyramidal et descendant à un fonctionnement en réseau, permettant l'interactivité entre les salariés, les sections syndicales, les différentes structures de l'organisation, jusqu'à la confédération. Dans ce cadre, la question est de savoir à quelle structure les militants d'entreprise s'identifient. Cette question est au cœur du fonctionnement en réseau. Les réponses ne peuvent pas être standardisées, figées dans le marbre. Elles partent des besoins des salariés, des collectifs. Ce n'est pas l'organisation qui décide ce qui est bon et utile pour les collectifs ; c'est dans la relation avec eux, en entendant et comprenant leurs situations et leurs demandes que pourront leur être proposés des outils. Il faut surmonter la distance, mettre fin à la coupure en deux de l'organisation. Le dialogue, l'échange, l'interaction entre les différents niveaux sont le seul moyen pour que, d'une part, l'ensemble de la CFDT prenne mieux en compte les réalités et que, d'autre part, les sections syndicales intègrent dès l'entreprise une démarche de syndicalisme confédéré, qui ne soit pas qu'un discours.

Tout ceci donne plus d'espace à chaque niveau, mais nous rend tous et chacun plus responsables, parce que plus interdépendants, et que notre responsabilité va s'élargir au-delà de notre propre champ actuel. Chacun doit s'approprier le rapport *"Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !"*, en comprendre le sens et les objectifs. Mais tout cela ne produira des effets positifs que si nous réussissons une mise en marche cohérente de l'ensemble de l'organisation.

DÉVELOPPER DES COOPÉRATIONS STRUCTURÉES

Tout cela, nous devons le faire, seuls en ce qui concerne nos pratiques, mais avec d'autres pour ce qui concerne l'ensemble du salariat. La situation est complexe. La crise du syndicalisme, la réforme de la représentativité conduisent à une concurrence exacerbée. Mais parallèlement, l'obligation de validation majoritaire des accords conduit à taire les divisions syndicales pour être un peu plus efficaces, et donc à coopérer. Ce ne sont pas des alliances nationales aboutissant à des fusions syndicales que nous voulons développer, mais des coopérations structurées. La CFDT y est prête. De cette manière, elle veut pleinement remplir son rôle d'acteur social.



"Affirmer une vocation d'acteur social, capable de faire vivre le conflit des logiques, dans la confrontation aux autres acteurs de la société civile."

Nicole Notat - Congrès confédéral de Lille - décembre 1998
Citation extraite du rapport *"Le syndicalisme à un tournant... oser le changement !"* - p. 25



UNE DIMENSION SOCIÉTALE RÉAFFIRMÉE

Face aux impasses du développement actuel, à l'explosion des inégalités et à la déstructuration de nos sociétés, face à la crise profonde de gouvernance et de démocratie, à tous les niveaux, et aux désordres du monde – criminalité, corruption, exploitation sans retenue des plus faibles, à notre porte comme au loin – la CFDT veut inscrire son action dans une vision globale de la société et du monde.

Nous voulons une CFDT ouverte, active, partant de sa légitimité et de son action d'acteur social pour jouer pleinement son rôle, en prenant en compte les salariés dans tous les aspects de leur vie. Elle doit pour cela développer des relations avec le monde associatif, les ONG notamment environnementales. De plus, elle contribuera ainsi à apporter sa pierre à la construction nécessaire d'une démocratie de plus en plus participative.