



# NOUVELLES PRATIQUES SYNDICALES ET USAGES DES TIC

---

**Marion Brusadelli  
Rémy Caveng**

**Rapport final Décembre 2014**

**Agence  
d'objectifs  
IRES**

CURAPP-ESS  
Faculté de Droit et de Science politique  
Pôle universitaire – cathédrale  
10 placette Lafleur BP 2716  
80027 AMIENS CEDEX 1  
<https://www.u-picardie.fr/curapp/>

# NOUVELLES PRATIQUES SYNDICALES ET USAGES DES TIC

---

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)  
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*



# Sommaire

<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<i>Le syndicalisme face au développement des TIC.....</i>	<i>6</i>
<i>Pratiques syndicales innovantes et usages sociaux des TIC .....</i>	<i>8</i>
<i>Méthodologie de l'enquête .....</i>	<i>10</i>
<i>Plan .....</i>	<i>17</i>
<b>I. Les supports numériques à la CFDT : Un éventail fonctionnel .....</b>	<b>19</b>
1. Le mail : un outil démocratisé et très (trop ?) abondant .....	21
2. Les sites et les blogs : des locaux syndicaux dématérialisés .....	24
3. Les réseaux sociaux : des lieux d'échanges et de débats .....	29
<i>Les plateformes de « réseautage social » : Facebook, Google+.....</i>	<i>30</i>
<i>Les réseaux sociaux professionnels : LinkedIn, Viadeo.....</i>	<i>31</i>
<i>Les plateformes de « microblogging » : Twitter, Tumblr.....</i>	<i>32</i>
4. Outils numériques : boîtes à outils alternatives et gadgets. ....	33
5. Transversalité des outils .....	35
<b>II. « Massification » et conflits d'appropriation d'un instrument de production d'outils de communication .....</b>	<b>39</b>
1. La lutte pour la maîtrise d'un « bien sans maître » .....	41
<i>Ressources, registres, légitimités, contre-conduites.....</i>	<i>42</i>
<i>Contre-conduites, démocratie et efficacité syndicales.....</i>	<i>45</i>
2. Logiques formelles de transformation du jeu démocratique interne .....	46
3. Contrôler la forme et le fond en temps réel : de l'immédiateté de l'information .....	48
<i>Immédiateté et contre-conduites .....</i>	<i>48</i>
<i>Immédiateté et polyvalence .....</i>	<i>49</i>
<i>Immédiateté et concurrence .....</i>	<i>50</i>

<b>III. Agir et peser dans l'espace syndical numérique .....</b>	<b>52</b>
1. Maîtriser le temps. ....	53
<i>TIC et pression temporelle</i> .....	53
<i>Les TIC, le temps, le pouvoir</i> .....	54
<i>TIC, pouvoir et inégalités face au temps</i> .....	57
2. Des compétences TIC au e-militantisme. ....	60
<i>Les « e-militants », ressource pour l'organisation</i> .....	60
<i>Quand les e-militants prennent le pouvoir</i> .....	64
3. L'e-militantisme : continuité ou rupture dans l'activité syndicale ? .....	65
<i>E-militantisme : des pratiques issues de l'économie de l'information</i> .....	65
<i>E-militants vs militants</i> .....	68
<b>IV. Des usages hétérogènes : Besoins, stratégies, inégalités .....</b>	<b>72</b>
1. Des différences liées aux niveaux organisationnels .....	74
<i>Structures nationales</i> .....	74
<i>Structures intermédiaires</i> .....	76
<i>Structures locales</i> .....	77
2. Des différences liées aux activités .....	78
<i>Des différences de fonctionnement selon les entreprises</i> .....	80
<i>Des stratégies de communication adaptées</i> .....	81
3. Inégalités d'accès et d'usage : fracture numérique et classes sociales.....	84
<b>V. Vers un syndicalisme virtuel ?.....</b>	<b>90</b>
1. Occuper le terrain : des fondements « physiques » essentiels au syndicalisme.....	90
2. Dépasser le terrain pour socialiser le salariat : possibilité et limites des TIC.....	94
<i>Sur la proximité à distance</i> .....	94
<i>Sur les stratégies d'action en entreprise</i> .....	95
3. Surabondance, traçabilité et vie privée : des enjeux de la déconnexion.....	97
<b>Conclusion .....</b>	<b>102</b>
<i>Les TIC à la CFDT</i> .....	102
<i>...et ailleurs</i> .....	104
<i>Que faire ?</i> .....	105
<b>Bibliographie .....</b>	<b>110</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>113</b>

# Introduction

## Le syndicalisme face au développement des TIC

L'émergence d'Internet et sa démocratisation au cours des dernières décennies ont accéléré la transformation du système productif dans les entreprises. Déjà, le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) avait entraîné un bouleversement fonctionnel, avec la mécanisation et l'automatisation de la production. Les nouveaux moyens de communication électronique sont venus renforcer ce processus, mais ont de surcroît permis un renversement structurel en jouant sur l'individualité : mise en place d'une gestion managériale, accélération des démarches et procédures, singularisation des parcours et des situations, et surtout transformation radicale des relations sociales et des rapports sociaux, brouillage des frontières entre espace privé et espace public (et professionnel), dont les effets sont de taille dans la construction de mobilisations chez les salariés.

Pour le syndicalisme, ce nouvel outil se révèle à la fois une contrainte et un enjeu. La troisième révolution industrielle s'est installée par le biais du développement d'Internet dès les années 1970, elle a remis en cause le fonctionnement de pratiques syndicales jusqu'alors relativement opérationnelles, notamment dans l'approche auprès des salariés. En plus des problématiques liées à l'éclatement des collectifs de travail, à la dispersion des unités de production et à l'individualisation de la relation d'emploi, le travail de *terrain* habituel des syndicalistes se heurte en effet à ces nouvelles formes de rapports sociaux, et apparaît pour certains en décalage avec les pratiques actuelles, notamment chez les jeunes générations. Avoir prise sur ces nouvelles configurations et construire un rapport de force conséquent chez

les salariés supposent entre autres d'intégrer ces nouvelles pratiques, de se les approprier et de s'en servir.

Tout l'enjeu réside dans la complexité d'Internet et sa conciliation avec le fonctionnement du syndicalisme. En effet *a priori*, les pratiques semblent difficilement conciliables. Internet répondrait à une logique horizontale attirant surtout les jeunes, ayant grandi avec les nouvelles technologies et Internet ; il serait par ailleurs majoritairement accessible au sein des classes moyenne et supérieure, alors que les membres des classes populaires n'y auraient que très peu accès. Néanmoins, la démocratisation de cet outil est très rapide et les constats proposés lors de son apparition sont moins valables aujourd'hui, que l'on s'en réfère aux statistiques<sup>1</sup> ou à quelques travaux menés auprès d'internautes<sup>2</sup>. De plus, la multiplicité des formes d'interaction disponibles via Internet ouvre de nombreuses configurations usuelles dont les conséquences divergent : communiquer par mail, discuter sur un forum fermé, laisser des commentaires sur un blog ou un site, se mettre en lien sur Facebook ou suivre les publications sur Twitter n'ont pas les mêmes finalités. Enfin, des exemples extérieurs à la sphère professionnelle nous montrent que des mobilisations utilisant Internet sont possibles, prenant des formes différentes selon le contexte : nous pouvons citer les TUC britanniques, mais également regarder du côté des révolutions du printemps arabe, des récentes mobilisations lycéennes, des collectes de pétition en ligne, des rassemblements festifs et/ou artistiques (*flash mobs* par exemple) ou encore des actions menées par le collectif Anonymous. Même au sein des structures syndicales, des initiatives sont mises en place de part et d'autre pour tenter d'intégrer cette nouvelle réalité dans le militantisme au quotidien.

Si Internet questionne tant, c'est sans doute dû à une appréhension différenciée de sa pratique. Pour certains il s'agit d'un moyen de communication au même titre que le téléphone, pour d'autres il n'est qu'un média d'information. D'autres encore y voient un outil

---

<sup>1</sup> Voir notamment les chiffres des enquêtes « Condition de vie des ménages » et « Technologies de l'Information et de la Communication » réalisées par l'Insee. On constate par exemple que 71% des personnes interrogées en 2010 ont utilisé Internet au cours des trois derniers mois, dont 80% l'utilisent quotidiennement. Par ailleurs, on apprend également que si les ménages de classes « moyennes » (PCS Artisans / Commerçants / Chefs d'entreprise, Professions intermédiaires, et Cadres / Professions intellectuelles supérieures) ont relativement plus souvent une connexion Internet à domicile que les ménages de classes « populaires » (PCS Ouvriers, et Employés), seule la catégorie des Retraités a un taux d'équipement inférieur à 70%. De même, on peut voir que le taux d'équipement Internet pour les ménages de moins de 60 ans est au minimum de 73,1% (et peut aller jusque 82,3% pour les 25-39 ans).

<sup>2</sup> Voir par exemple les travaux de M. Pastinelli ayant enquêté sur un « canal de bavardage » (canal IRC – *Internet Relay Chat*) québécois (les statistiques présentent des taux d'équipement quasi similaires pour le Canada et la France). La population fréquentant ce forum de discussion est très diverse, « se trouvant pour la plupart entre le début de la vingtaine et la fin de la cinquantaine et présentant une vaste gamme de profils socio-économiques » (Pastinelli, 2006).

de travail ; plus largement, certains y décèlent l'ouverture vers un nouvel univers, dont les règles du jeu seraient totalement différentes de celles que l'on peut connaître dans ce que ces mêmes personnes nomment le « monde réel ». Dans tous les cas, c'est le rapport aux usages qui sont faits du numérique qu'il faut interroger. Il s'agit là d'une condition pour comprendre les raisons pouvant induire l'attrait ou la défection de sa pratique, les attentes et les craintes, les possibilités offertes par le réseau et les liens entretenus entre relations sociales en ligne et hors ligne. Interroger l'ancrage social de la pratique électronique, l'appréhender comme objet d'étude scientifique, c'est se donner les moyens à la fois de dépasser la conception utilitariste de l'objet – qui fermerait les portes à la compréhension de son utilisation - et de ne pas tomber dans le piège de penser Internet comme un horizon indépassable dans l'analyse de la place et du rôle qu'il tient dans nos sociétés.

## **Pratiques syndicales innovantes et usages sociaux des TIC**

La période actuelle peut être saisie comme une période de transition. En ce sens, elle constitue un moment privilégié pour saisir les premières conséquences et les nouveaux enjeux apparus avec la généralisation de l'usage des TIC. Cependant, en raison même de leur nouveauté et du caractère mouvant de ces phénomènes, ils restent difficiles à cerner, sans compter que les issues sont incertaines et par définition inconnues. On peut toutefois se donner pour objectif d'analyser comment les choses se passent aujourd'hui pour tenter d'anticiper sur les développements futurs, leurs effets, les problèmes qu'ils pourraient poser afin de comprendre les risques pour les contourner et/ou y remédier. Car ces développements et leurs conséquences n'auront pas comme cause principale l'avancée de la technologie puisque les changements que cette dernière introduit ne sont ce qu'ils sont que dans la mesure où ils résultent d'usages socialement situés. Pour le dire autrement, autant on ne peut prédire ce que seront les outils dans dix ans, autant il est possible d'analyser les configurations sociales actuelles pour, d'une part identifier la façon dont elles ont été affectées par les changements technologiques et d'autre part pour prendre la mesure des contraintes sociales qui pèsent, ont pesé, et pèseront sur les usages sociaux des TIC dans le syndicalisme.

Chercher comment intégrer le numérique aux pratiques syndicales revient donc à poser la question suivante : Comment, dans le cas particulier des pratiques syndicales, s'articulent



les rapports sociaux sur et en dehors d'Internet ? Si la sociologie a déjà investi le terrain des usages des TIC, elle n'a que très peu posé le problème des incidences de ces dernières sur les pratiques syndicales. Les questions et interrogations de recherche développées ici permettront alors de répondre à un ensemble d'interrogations générales portant spécifiquement sur les usages syndicaux des TIC : Quel impact les pratiques électroniques ont-elles sur les relations sociales ? Comment les individus pratiquant les réseaux sociaux en ligne intègrent-ils leurs relations numériques au quotidien ? Qui sont les individus qui font l'usage d'Internet ? Dans quel but s'en servent-ils ? Quelles conséquences dans les rapports sociaux hors ligne et notamment sur les rapports entre les différents niveaux de l'organisation syndicale ? Quelle est la portée des TIC dans le milieu professionnel et syndical ? Quel regard des syndicalistes vis-à-vis de ce nouvel outil ? Quels effets sur les possibilités de mobilisation ? Dans le syndicalisme ?

Pour répondre à cet ensemble de questions, trois directions ont été retenues. La première reposait sur l'hypothèse générale selon laquelle les usages et l'appropriation des outils numériques dans le cadre de l'action syndicale dépendent des caractéristiques sociales des acteurs et de leurs conditions concrètes d'exercice. On a ainsi cherché à rendre compte du fait que derrière un certain engouement pour ces outils, se cachent peut-être des inégalités d'accès et d'usages. En effet, tous les publics ne sont pas touchés et pas de la même manière, certains étant exclus de la diffusion et/ou de la réception. De manière assez classique, on a ainsi cherché à étudier les usages des TIC selon la position dans la division du travail, selon l'âge, selon la familiarité avec les outils numériques dans le cadre de l'activité professionnelle et syndicale, mais également en dehors et, enfin, selon les différents niveaux de l'organisation en relation avec les problématiques qui leur sont propres.

Tout en évitant toute forme de déterminisme technologique, la deuxième direction de recherche retenue avait pour objectif de mettre au jour la façon dont les pratiques militantes et le syndicalisme en général sont affectés (positivement et négativement) par le développement de l'usage des TIC en traitant un ensemble de questions fondamentales du point de vue de l'action syndicale. Il s'agissait notamment d'identifier les nouvelles pratiques de communication et d'action via les TIC et leur relation avec les pratiques plus « traditionnelles » (réunion, tractage, contacts directs sur le lieu de travail...) en se demandant notamment dans quelle mesure les pratiques innovantes complètent, remplacent et/ou renouvellent l'activité militante et l'activité de représentation. Partant, nous avons posé la question de l'introduction de logiques horizontales de coordination et de mobilisation

potentiellement générées par ces outils qui viendraient compléter voire court-circuiter les logiques verticales. Dans une perspective proche, on a étudié la façon dont les pratiques liées à l'usage des TIC entrent (ou non) en conformité avec les règles statutaires ; comment elles peuvent bousculer les fonctionnements existants et générer de nouvelles règles, voire de nouvelles normativités, adossées à un renforcement des capacités démocratiques des acteurs de la base en générant un nouvel espace de prise de parole dont les règles diffèrent de l'espace « physique » d'expression des positions. Tant dans la forme, que dans le fond. De ce point de vue, il nous a paru indispensable d'analyser les logiques d'attribution des fonctions dans les usages des TIC : Qui gère ces outils ? Est-ce que cela fait l'objet de délibérations et de décisions collectives ou est-ce qu'il s'agit le plus souvent de décisions individuelles ? Par qui et dans quels cas ? Au nom de quel mandat ? Observe-t-on des différences selon les supports ? De façon plus générale, on a cherché à interroger les modalités de gestion politique de ces outils et à saisir si leur développement ainsi que leurs usages résultent de stratégies concertées, de retours réflexifs sur les expériences et de formes de contrôle du collectif sur ce qui se fait et ce qui se dit.

Enfin, la troisième direction de recherche visait à traiter d'une problématique devenue assez classique avec le développement des TIC : de quelle manière les militants syndicaux s'organisent ou se débrouillent-ils pour éviter d'être submergés par l'activité de diffusion et de réception de l'information ? Cette question a été traitée à partir de trois dimensions : le tri de l'information pertinente à diffuser, la gestion de la charge d'information reçue, la gestion du temps – ou plutôt *des* temps – en raison de leur porosité croissante générée par les TIC. On a ainsi cherché à identifier la façon dont la gestion de l'information syndicale s'immisce dans le temps de travail et dans le temps de la vie privée, brouillant ainsi les frontières entre les différentes sphères avec des attentes importantes en termes de disponibilité et d'immédiateté.

## **Méthodologie de l'enquête**

Le dispositif d'enquête mis en place visait donc à saisir les pratiques syndicales innovantes et l'usage des TIC par différentes entrées : un état de l'art permettant un regard historique et théorique sur l'usage des TIC et le fonctionnement du champ syndical (CFDT et autres organisations syndicales, entreprises) ; une enquête en ligne offrant une vision intermédiaire entre échelle individuelle et collective, par l'observation de pratiques

numériques transcrites dans les supports produits par les équipes de l'organisation et les échanges qui s'y déroulent ; une série d'entretiens, collectifs et individuels, permettant de recueillir les points de vue et analyses de la part des membres de l'organisation, parmi cinq secteurs ciblés<sup>3</sup> et tous niveaux hiérarchiques confondus. Ces trois axes méthodologiques combinés offrent une vision large des pratiques et des représentations et permet de cibler plus largement de quelle manière et dans quelle mesure les TIC s'inscrivent dans l'activité syndicale et ce qu'ils y produisent comme effets. Il s'agit donc ici de préciser les tenants et les aboutissants de ces choix, définis d'un commun accord avec le comité de pilotage de l'enquête, pour comprendre les ressorts de celle-ci et le contexte dans lequel a été produit le contenu de ce rapport. Chaque méthode ouvre sur de nouvelles perspectives mais comporte également des limites qu'il s'agit de cibler en amont afin saisir ce qui, dans les résultats, relève de l'analyse des matériaux et ce qui tient aux cadrages méthodologiques.

Mais revenons tout d'abord sur la nature de l'enquête elle-même, car elle conditionne l'analyse et, d'une certaine manière, ses issues. En effet, aborder l'usage des TIC dans le cadre syndical par l'angle des pratiques innovantes comporte au moins deux biais à prendre en considération. D'un côté cela a donné lieu, dans le cadre de la récupération des contacts, à des rencontres d'équipes dont les pratiques numériques étaient déjà relativement développées (puisqu'innovantes...) au sein de l'organisation. Dans un autre cadre, on aurait pu se tourner (également, voire exclusivement) vers des équipes utilisant uniquement le mail par exemple. Cela n'a pas été le cas durant l'étude, excepté pour la section dont la prise de contact ne provenait pas d'une impulsion de l'organisation. Etudier les pratiques innovantes a amputé, *de facto*, l'étude d'une catégorie de militants qui a pourtant une importance non négligeable dans le lien entre pratiques syndicales et usage des TIC : ceux qui ne les utilisent pas<sup>4</sup>. D'un autre côté, le sujet des TIC ainsi abordé durant les entretiens a à la fois limité le champ d'expertise à ce seul sujet (les individus ne les maîtrisant pas ou peu se retrouvant dépossédés d'une possibilité de parole et/ou d'argumentation<sup>5</sup>), et conditionné les propos tenus. Un conditionnement lié à la manière dont les militants pouvaient se représenter ce qu'étaient ou non des « pratiques innovantes » et à quel degré d'innovation ils se situaient eux-mêmes :

---

<sup>3</sup> Les secteurs ciblés par l'étude sont la FGMM, la Santé-Sociaux, le SGEN, la F3C et les Cadres.

<sup>4</sup> Un contact dans le secteur de la construction bois (SNCB) a d'ailleurs donné lieu à un refus d'entretien invoquant la raison suivante : « *Nous n'avons personne au sein de notre fédération qui se sert des réseaux sociaux ou des TIC* ».

<sup>5</sup> C'est notamment le cas de la section précédemment évoquée n'utilisant que les mails : les propos étaient hésitants tout au long de l'entretien, les relances difficiles y compris en tentant d'aborder d'autres sujets que les TIC et en recentrant sur l'activité syndicale elle-même ; sur 6 personnes présentes dans le local, seules deux se sont exprimées (dont la responsable de section). Nous avons rencontré le même cas de figure lors d'un entretien individuel avec une militante régionale.

« on n'est pas très innovants », « on n'est pas trop mauvais élèves », « cette section fait des choses innovantes », etc. On a pu par exemple rencontrer des militants pour qui des pratiques innovantes étaient des outils de géolocalisation tandis que pour d'autres il s'agissait de l'usage des réseaux sociaux. Non pas que l'une ou l'autre soit la bonne réponse bien entendu, mais ces divergences sont importantes à prendre en compte et on verra tout au long de l'étude qu'elles ne sont pas anodines en termes de sens. Toujours est-il que cet état de fait a également contribué (il n'est pas la seule raison à invoquer) à recentrer la problématisation de l'enquête autour de la *maîtrise* de l'espace numérique.

Si les travaux sur le syndicalisme ne manquent pas, ceux sur Internet se font beaucoup plus rares, en raison notamment de la relative nouveauté d'Internet et du Web. Les enquêtes s'y consacrant ainsi que les angles d'approche se multiplient, mais il n'existe, pour le moment, aucune analyse globale éprouvée (que l'on soit en accord avec ou non) concernant les usages, les places et les rôles des TIC au sein de l'environnement social (au-delà de quelques essais ou scénarii catastrophes). Elles reflètent les limites d'une sociologie « en train de se faire » qui, par définition, invalide toute prétention à une généralisation abusive. Celle-ci reste néanmoins une force pour deux raisons. Elle permet de saisir les processus sociaux au moment même où ils se déroulent et peuvent ainsi révéler des éléments impossibles à déceler dans le cas de processus historiques. Par ailleurs, d'une certaine manière, elle libère l'analyse de schémas préconstruits (sur le sujet en tout cas) qui normalisent les enquêtes et peuvent invisibiliser à l'analyse des éléments déterminants dans un processus donné. Ce qui ne veut pas pour autant dire que ces schémas ne sont pas valables et/ou qu'ils contreviennent aux enquêtes, mais bien qu'ils jouent un rôle dans leur construction, et que leur absence porte également ses conséquences. Aussi, l'usage des références scientifiques reflètera ici cet état de fait : elles seront mobilisées pour éclairer des éléments pour lesquels des travaux antérieurs – identiques ou similaires, en lien ou non avec les TIC – ont été réalisés et qui peuvent être utilisés comme guides dans l'avancée de l'analyse. Elles seront mises directement en lien, de manière dialectique, avec les autres dispositifs et les résultats auxquels ils ont conduit.

L'enquête en ligne, a posé les premiers jalons de l'étude en offrant un regard sur la manière dont sont construits et utilisés les TIC dans le cadre syndical. Le tour d'horizon des différents supports (sites, blogs, réseaux sociaux) a permis de constater les convergences et divergences entre les usages militants et une ébauche des stratégies mises en place par les équipes pour aborder et toucher les salariés, via le Web et autres moyens de communication à

distance. On a pu voir par exemple quelles sont les thématiques mises en avant par les syndicalistes vis-à-vis des salariés, quelles sont les personnes qui ouvrent la parole (producteurs de supports), celles qui la prennent (producteurs d'information) et celles qui la reçoivent (récepteurs d'information). On a pu voir encore de quelle manière étaient organisés les supports entre eux : certains sites sont rattachés aux supports confédéraux et reflètent la structuration de l'organisation ; d'autres s'en éloignent. Ces éléments ont ouvert à l'analyse des pratiques concrètes dans l'usage des TIC, tout du moins des pratiques qui sont visibles depuis l'extérieur – autrement dit, sans restriction volontaire d'accès – ; pratiques que l'on a classifiées et qui seront développées tout au long de l'enquête<sup>6</sup>. Pour autant et pour la même raison, on n'a pu se cantonner qu'aux supports *publics* et l'« observation » des pratiques numériques n'a pu s'étendre aux échanges plus restreints tels que les groupes fermés (sur Facebook par exemple), les espaces adhérents (accessibles sur mot de passe), les intranets, les listes de diffusion ou encore les mails. Des limites qui rappellent celles de l'observation *in situ* dans les méthodes d'enquête : certains espaces ne sont pas accessibles, il faut alors trouver d'autres moyens de combler les lacunes de matériaux engendrées grâce à d'autres méthodes d'investigation. Pour cette raison, on a cherché durant les entretiens à accéder à leur observation en doublant les échanges d'une présentation visuelle des supports utilisés (ordinateurs connectés aux supports durant le temps de la discussion, notamment dans les structures locales – syndicats et sections) et lorsque cela n'empiétait pas sur la sphère privée (boîtes mails) pour éviter une intrusion abusive.

Des entretiens semi-directifs (11 collectifs, 7 individuels et 3 en binôme) ont été réalisés dans différents niveaux de l'organisation ; soit un total de 59 militants interviewés issus de 12 équipes syndicales (dont 5 fédérations, 2 URI, 3 syndicats et 2 sections)<sup>7</sup>. A l'origine, l'idée était de faire uniquement des *focus groups*, avec une vague de restitution suivant la présentation de l'avancée de l'étude à mi-parcours. Ce dispositif d'entretien collectif offre la possibilité de recueillir les points de vue et analyses des équipes à propos de leur usage des TIC, tout en ouvrant la possibilité d'un échange de savoirs et de savoir-faire. En lien avec l'enquête en ligne, ce dispositif se donnait pour but d'analyser les pratiques syndicales en ligne et hors ligne et de traiter le rapport individuel à l'usage des TIC. Néanmoins, deux problèmes majeurs ont été relevés ; problèmes que l'on a tenté de dépasser par la suite. Expliquons-nous.

---

<sup>6</sup> Elles sont également répertoriées en annexe.

<sup>7</sup> Pour les détails, se reporter aux annexes.

Tout d'abord, au niveau fédéral surtout (et plus précisément dans certaines fédérations très verticales dans leur fonctionnement), la hiérarchie des statuts des membres présents dans les entretiens entraîne une inégalité dans la prise de parole. La présence des responsables les plus hauts placés – qui portent habituellement la parole de la structure – manifestait l'existence d'un monopole de la parole autorisée sur le fonctionnement et les orientations de l'organisation ; la parole des autres participants s'en trouvait de fait inhibée, leur rôle se voyant réduit à celui d'une instance de validation publique du point de vue officiel. Il ne s'agissait pas seulement d'éviter la contradiction, mais plus fondamentalement de taire publiquement (y compris devant des chercheurs) ce qui ne doit pas se dire : les non-dits, les mensonges collectifs dont la verbalisation remettrait en question le fonctionnement même (voire son existence dans sa configuration actuelle) du groupe qui les entretient. Par voie de conséquence dans ce cas, les discussions concernaient essentiellement les fonctions officielles attribuées aux TIC sans pouvoir orienter la discussion vers les pratiques réelles.

Afin de pallier cette contrainte structurelle, le choix de la réalisation complémentaire d'entretiens individuels a été retenu lors de la présentation de l'enquête à mi-parcours. Et en effet, par la suite, les rencontres avec des chargés de communication et avec des producteurs de contenu numérique dans le cadre d'un face-à-face ont permis à la fois d'obtenir un point de vue individuel (qui n'était pas forcément le même que durant les entretiens collectifs) et d'éclaircir les usages des différents supports, les raisons du choix de ces derniers, leur principe de fonctionnement, leurs limites, etc. On a pu également approfondir les rôles et fonctions des chargés de communication dans le cadre des stratégies syndicales (elle n'est pas la même partout) et les moyens mis en place pour y parvenir : des stratégies de communication différenciées selon les publics par exemple... Une contrainte structurelle a persisté dans ce nouveau dispositif méthodologique : le fonctionnement vertical de l'organisation nécessitait une validation politique des rencontres et, y compris lorsque les responsables n'étaient pas présents (entretiens individuels), des freins d'expression persistaient face à un interlocuteur extérieur (chercheur). Des freins qui se manifestaient de différentes manières : une demande quant à l'utilisation de la bande-son (va-t-on *me* citer ou juste citer mes propos), une surveillance permanente de l'enregistreur – visuelle mais aussi de l'ordre de « *attention c'est enregistré !* » –, un refus de communiquer des informations lorsque cela était « *stratégique* », des remarques comme « *je vais me faire virer !* » après avoir laissé échapper un propos contrevenant à la ligne, etc. Dans le même registre, la recherche de contacts de manière autonome pour la réalisation d'entretiens s'est systématiquement heurtée

à un renvoi vers la structure supérieure dans les strates organisationnelles : « *si l'URI est d'accord alors OK pour nous* », « *il faut l'accord de la fédération* »...

Sur un autre sujet, et un peu pour les mêmes raisons que précédemment, les entretiens collectifs rendaient difficile la collecte de données concernant les différentiels d'usages selon les propriétés sociales (âge, sexe, niveau de formation, etc.) et selon les positions dans la division du travail. S'il apparaît clairement que les usages intensifs et innovants sont directement liés à la familiarité avec l'outil informatique, il est par exemple difficile de distinguer si cette familiarité est construite dans le cadre professionnel (les « pros » de l'informatique) ou dans le cadre privé (les « geeks »). Les propriétés sociales en question étant à l'origine de rapports sociaux (de sexe, d'âge, de classe), on pourrait penser qu'elles sont génératrices de tensions, de conflits, de critiques croisés entre groupes définis par ces propriétés. Or, parce qu'il ne faut pas remettre en question la cohésion syndicale en interne, l'hétérogénéité des participants qui pourrait générer ces tensions est en réalité neutralisée. Les entretiens collectifs jouent ainsi dans le sens d'un aplatissage des oppositions et d'un alignement des points de vue : au niveau fédéral, la seule manifestation d'opposition générationnelle (par une critique des « vieux qui résistent à la nouveauté et au changement ») n'a pu être observée qu'en entretien individuel.

Sur ce point, il avait été proposé de mettre en place des groupes de discussion complémentaires (de type « échantillon ») composés de militants issus de secteurs et de positions différentes, familiarisés aux TIC ou non, qui ne se connaissent pas forcément, et ce dans le but d'amorcer un débat sur l'usage des TIC propre à chacun, de confronter les expériences et les points de vue et de pouvoir ainsi traiter de manière détournée le premier axe de recherche. Cette proposition s'est confrontée à des contraintes techniques et temporelles et n'a pu donner suite dans le cadre de cette étude (même s'il est possible de réamorcer cette initiative ultérieurement). Le problème de compatibilité des agendas, récurrent dans la prise de contacts pour les entretiens, et qui a donné lieu à un déplacement des temps d'étude sur le temps global imparti pour l'enquête, a été démultiplié dans le cadre de ces groupes. D'une part parce que les militants étaient cette fois issus de secteurs, de structures hiérarchiques et d'origine géographique très différente ; d'autre part, parce que la seconde période de l'étude (après le rapport de mi-parcours) était une période de congrès pour bon nombre de fédérations qui se retrouvaient débordées, donc difficiles à contacter, et indisponibles avant le mois suivant la date de rendu officiel du rapport de l'enquête pour celles qui avaient donné un

accord de principe. Pour ces raisons, ce dispositif méthodologique complémentaire a avorté. Il est donc d'autant plus nécessaire de se rappeler et de prendre en compte que les groupes rencontrés n'ont pas vocation à être représentatifs dans les usages différenciés selon les propriétés sociales d'utilisateurs de TIC. Pour autant dans le traitement des matériaux, on a cherché à y remédier en liant les pratiques évoquées durant les entretiens et observées durant l'enquête en ligne à des données d'enquête extérieures pouvant fournir des éléments d'explication pertinents des différentiels d'usages.

Notons enfin qu'un biais a pu être observé également dans la posture même d'enquêteur. Deux éléments sont à prendre en compte. D'une part, le statut de jeune(s) et d'intellectuel(s) – parfois combiné selon les équipes rencontrées – nous a accompagnés tout au long de la réalisation des entretiens et a pu faire l'objet de réactions de la part de militants dans les échanges. Cela peut jouer un rôle dans l'expression des points de vue puisque, dans le jeu réciproque de questions/réponses comme dans les échanges, on s'adresse à l'autre en fonction de ce que l'on pense qu'il est et/ou sait de lui (elle), et l'on adapte son discours en fonction pour être compris et entendu. Ainsi quand on parlait des « jeunes » qu'il fallait toucher avec l'usage des TIC, nous étions inclus dans cette catégorie et souvent appréhendés comme des utilisateurs plus ou moins confirmés des TIC. Dans la même logique et plus globalement, nous avions également le statut d'intellectuels (étudiants), et selon la position sociale des militants, leur manière de s'adresser et d'aborder les choses a pu en être touchée. D'autre part, tous niveaux confondus, l'étude enclenchée par la confédération – dont nous étions de fait les partenaires ou « bras armés » selon les cas – posait des questions vis-à-vis des intentions qui pouvaient y être liées et pouvait susciter de la part de certains militants au mieux une adaptation des propos selon ce que l'on pensait que l'on attendait, au pire une forme de défiance ou de réticence à expliciter ses pratiques. Ces éléments, perçus au cours de l'enquête, sont également à prendre en compte dans le traitement des matériaux et les résultats qui en découlent.



## Plan

Dans un premier temps, à partir d'une présentation, essentiellement descriptive, des supports et outils numériques utilisés par les équipes rencontrées, on montre que leur diversité constitue une sorte d'éventail fonctionnel. En effet, chaque support et chaque outil fait l'objet d'un usage spécifique pouvant correspondre à des objectifs et des publics différents. Ces outils et supports peuvent ensuite faire système s'ils sont mis en relation et assurer ainsi une large circulation des données et informations auprès de publics différenciés.

Dans un deuxième temps, on s'intéresse aux effets de la « massification » des usages des TIC dans le syndicalisme qui remet en question le quasi-monopole de production et de diffusion de l'information prévalant auparavant. L'espace numérique est alors appréhendé comme un « bien sans maître » autour duquel se jouent des conflits entre acteurs au sujet de son appropriation. Ces conflits mettent en jeu les formes légitimes d'expression qui se trouvent contestées en pratique par l'émergence de contre-conduites. Se pose alors la question de la place que ces contre-conduites prennent dans l'organisation tout comme celle qu'elles peuvent et doivent prendre. Outre des logiques propres aux TIC qui poussent à la réactivité, ces conflits génèrent une soumission importante à l'immédiateté pour qui veut occuper une position favorable dans ces conflits.

Dans un troisième temps, on traite des ressources qui permettent d'agir et de peser dans l'espace syndical numérique. La première d'entre elles est le temps parce que, permettant de répondre à l'injonction d'immédiateté, sa disponibilité constitue une condition essentielle de la maîtrise de l'espace syndical numérique. Les autres ressources efficaces identifiées sont celles qui sont directement liées à la maîtrise technique des outils (« compétences TIC »). On s'interroge alors sur les relations entre ces ressources spécifiques et celles plus classiques dans l'organisation pour montrer qu'elles ne sont pas nécessairement portées par les mêmes catégories de personnes et que des tensions peuvent en découler.

La quatrième partie porte sur l'hétérogénéité des usages et ce qu'elle implique en termes de besoins, de stratégies et d'inégalités. On analyse tout d'abord les différences constatées aux différents niveaux de l'organisation avant de s'intéresser à celles qui découlent de l'activité des entreprises. On montre ensuite que certaines différences dans les usages peuvent être rapportées à des inégalités d'accès et d'usages des TIC entre classes sociales.

Enfin, la cinquième partie interroge les relations entre pratiques numériques « innovantes » et pratiques « traditionnelles ». On y montre que les premières n'ont pas supplanté les secondes qui demeurent indispensables, mais qu'elles peuvent utilement les compléter notamment en ce qu'elles permettent de « décroiser » le terrain, mais sous certaines conditions. On conclut cette partie en traitant des enjeux liés à la déconnexion.

## I. Les supports numériques à la CFDT :

### Un éventail fonctionnel

L'action de communiquer une information peut se faire de nombreuses manières. Il peut y avoir deux ou plusieurs interlocuteurs, en nombre restreint ou en masse ; l'information peut être transmise de manière orale ou écrite ; le langage utilisé peut être plus ou moins soutenu ; les supports utilisés peuvent transformer le sens du message. Si tout cela n'a rien de vraiment nouveau, l'introduction des TIC dans les pratiques de communication syndicale puis leurs récents développements ont démultiplié les possibilités et les modalités de diffusion et de réception de l'information.

S'agissant de la communication orale, constituée essentiellement d'échanges directs, en face à face (localisés) ou à distance via l'appel téléphonique (délocalisés) et quand bien même ceux-ci sont médiatisés par des supports visuels permettant des échanges collectifs (visioconférences, utilisation de logiciels de type Skype), l'usage des TIC n'a pas fondamentalement modifié les formes, les contenus et les effets de ces échanges. La raison en est assez simple : malgré la possibilité de poster des messages via des supports multimédias, les outils numériques consistent principalement en des supports rédigés. D'ailleurs, si l'oral avait pu durant une période supplanter l'écrit comme forme dominante et légitime d'expression, ce dernier revient désormais en force et en première position dans le jeu de la *distinction* – notamment et surtout dans le numérique (Mercklé & Octobre, 2012). C'est donc plutôt dans la communication écrite que s'opèrent les bouleversements directs induits par les TIC, même si ces derniers peuvent avoir des conséquences importantes sur certaines formes de communication orale, que l'on pense par exemple à la diminution du nombre d'échanges directs tels que les réunions, les conversations téléphoniques et les rencontres en face-à-face

induite par le développement de l'usage du courrier électronique, des messageries instantanées, des forums, des listes de diffusion et de discussion.

Néanmoins, il semble que l'on assiste plus à une diversification des supports plutôt qu'à la substitution de supports « traditionnels » par des supports « innovants ». C'est d'ailleurs ce qu'on verra tout au long de ce travail. Les TIC changent les choses, mais sans pour autant disqualifier les pratiques qui existaient avant leur appropriation massive dans la vie quotidienne, au travail et dans l'activité militante. Ainsi l'usage du papier (tracts, affichage, bulletins, journaux) et du téléphone persistent. A noter toutefois qu'on n'utilise plus vraiment ce dernier comme il y a vingt ans puisqu'il est disponible en quasi permanence (et rend donc son possesseur tout aussi disponible), qu'il permet désormais de communiquer rapidement et de manière plus ou moins instantanée ou différée par l'usage des SMS et qu'il devient de plus en plus un terminal informatique. A tout cela, l'émergence d'Internet et la généralisation de son utilisation ajoute la possibilité de communiquer de manière écrite non seulement via la diffusion de messages électroniques qui peuvent être privés ou publics et, dans ce dernier cas, à diffusion plus ou moins large et ciblée, mais également via des supports en ligne, plus ou moins permanents et qui seront, eux aussi, disponibles à tout ou partie du public ou d'un groupe spécifique (blog, pages Facebook, forums...).

La nature et la fonction de ces supports sont importantes à saisir, car ce sont elles qui définissent les règles et normes d'usage auxquelles les utilisateurs doivent s'adapter, s'ils veulent que leur action soit efficace. Par ailleurs au-delà des supports, des outils viennent également compléter les usages « classiques » en offrant des alternatives aux boîtes à outils militantes « traditionnelles », composées notamment de tracts, d'affiches, etc. Ces outils et supports permettent d'afficher une présence et une action en temps réel en ligne, qui vient se superposer à la présence et à l'activité *in situ*, sur le terrain, dans les entreprises (pour les syndicats et sections) et au sein de l'organisation (pour les structures territoriales et nationales). Cette première section, essentiellement descriptive, vise à faire l'inventaire des usages de ces outils et supports.

## 1. Le mail : un outil démocratisé et très (trop ?) abondant

Le mail est le moyen de communication numérique le plus ancien, le plus classique et le plus répandu, que ce soit au sein ou en dehors de l'organisation syndicale. C'est désormais une pratique admise et communément partagée et le nombre d'utilisateurs réguliers d'Internet pour l'envoi de messages électroniques ne cesse de croître<sup>8</sup>.

On peut distinguer deux types d'usages de ces messages renvoyant à deux fonctionnalités distinctes. L'échange de mails tout d'abord comme moyen de communication entre deux ou plusieurs interlocuteurs bien ciblés. En cas de litige entre une entreprise et un salarié, ce dernier peut prendre contact avec le syndicat pour demander des informations, un soutien ; le syndicat pourra lui répondre par retour de mail en lui joignant les textes de loi ou conventions collectives le concernant. En interne de l'organisation, cela peut être par exemple la demande de la part d'une section et envers les unions ou la fédération de rattachement, pour demander ces textes de loi dont elle n'aurait pas connaissance, demander des conseils à des permanents syndicaux ; ou encore, programmer une réunion syndicale par échange de mails entre les militants de la section ou du syndicat (débat sur la date, l'horaire, l'ordre du jour, etc.) ; voire, lorsqu'il y a urgence, par exemple quand tombe un projet de réforme sur les rythmes scolaires, qu'il n'y a pas de conseil syndical de programmé mais qu'il y a besoin de prendre position sur une participation à la grève, le débat lui-même se fait par mails interposés. Dans ces configurations, la communication par messages électroniques remplace ou complète la communication directe liée à l'activité quotidienne : on envoie un mail pour poser une question, demander des documents détenus par des personnes précises, faire une remarque, revenir sur une action ou sur une réunion, échanger des informations, finir de préparer une rencontre, etc. Le mail est alors utilisé de la même manière que les autres moyens de communication *interpersonnelle* (courrier papier, téléphone, échange en face à face ; à ceci près que ces deux derniers s'effectuent à l'oral). Mais il a également d'autres fonctionnalités dans le cadre de l'activité syndicale. En effet, le mail peut être utilisé pour les *newsletters* (équivalent du publipostage) et le *mailing*<sup>9</sup> via des listes de diffusion préconstituées. Dans ces deux cas de figure, le but est plutôt de partager une information, de

---

<sup>8</sup> En 2012, 66,6% des Français de 15 ans et plus utilisaient Internet pour envoyer des messages électroniques contre 45,2% en 2007 ; soit une augmentation de 21,4 points (Gombault, 2013). Ces chiffres masquent en réalité d'importantes disparités entre générations ainsi qu'entre les actifs et les autres. Sur cette base, on peut ainsi affirmer sans trop de risque que la presque totalité des actifs âgés utilise la messagerie électronique. Cette affirmation est d'autant plus fondée s'agissant de militants syndicaux devant faire face à des impératifs de coordination interne et de communication externe.

<sup>9</sup> Le mailing consiste, à l'instar du publipostage, en l'envoi massif de mails afin de diffuser une information largement et rapidement.

procéder à une sensibilisation sur telle ou telle question, d'appeler à une mobilisation, etc. Selon la forme et le fond du message, celui-ci peut, au moins théoriquement, être diffusé plus ou moins largement, circuler uniquement de manière horizontale (par exemple entre responsables fédéraux) ou au contraire de manière verticale (généralement en communication descendante - *top down* - de la fédération vers les sections), être cantonné à un niveau de l'organisation (fédération, URI, section), toucher un nombre de destinataires plus ou moins important et dont les contacts peuvent être enregistrés ou non (liste fixe ou liste variable). On le pressent déjà, alors que ces deux outils (*mailing list* et newsletter) sont devenus très communs, leur utilisation comporte des enjeux organisationnels et démocratiques fondamentaux puisque cela engage le contrôle de la diffusion de l'information autour de quelques questions assez simple : Qui gère les inscriptions et donc donne accès à l'information ? Qui peut envoyer et s'autorise à le faire ? Qui peut recevoir ? Qui modère la diffusion ? Qui contrôle ou intervient sur la forme et les contenus ?

On y reviendra, mais on peut d'ores et déjà noter que les mails qui circulent via ces canaux n'appellent pas nécessairement de réponse, voire excluent, au moins implicitement, la possibilité pour les récipiendaires de répondre. C'est bien évidemment le cas des newsletters, mais également des listes de diffusion qui ne font pas forcément office de listes de discussion. Dans les faits, ces outils servent donc essentiellement de supports à une communication *top down* dans le cadre de l'organisation. Parmi les exemples relevés, on peut faire référence à la signature d'accords rendus publics par ce biais afin d'en informer les militants et adhérents. Les argumentaires concernant l'ANI ont été envoyés par mail – entre autres – à toutes les équipes de l'organisation, à titre informatif et militant : envoi à l'ensemble des fédérations et confédérations, unions régionales, relayé dans les unions départementales et locales et dans les syndicats, puis dans les sections d'entreprise. Cela peut aussi faire partie, en externe, d'une stratégie syndicale de développement dans un secteur. Généralement, que ce soit en version numérique ou en version papier, un « privilège adhérent » est mis en place dans la diffusion de l'information de la part du syndicat. Dans la mesure où une organisation syndicale offre principalement de l'information aux salariés, le paiement d'une cotisation est compensé par une transmission privilégiée d'informations avant que celle-ci ne soit diffusée plus largement. Néanmoins, quand on ne se trouve pas en « terrain conquis », ouvrir cet accès privilégié aux informations à tous les salariés peut être envisagé pour se développer. C'est le cas d'une des équipes, qui envoyait le journal syndical et les lettres d'informations aux adhérents, mais aussi aux contacts dans une catégorie de salariés : dans le but de s'implanter, se faire connaître et

reconnaître, améliorer son image... En traitant temporairement les contacts comme des adhérents, ce type de mailing devient ainsi un élément stratégique de l'action syndicale.

Le mail apparaît donc comme un outil de communication très efficace. Mais comme tout support, il comporte une double part d'incertitude quant à sa bonne réception et au fait qu'il a été effectivement lu alors qu'on observe une inflation du nombre de messages, ceux comportant des informations importantes étant de plus en plus noyés au milieu de messages publicitaires, familiaux, etc., sans parler des messages d'arnaque en tous genres. Comme pour une boîte aux lettres postale, le mail n'implique donc pas une automaticité de l'appropriation du contenu par le destinataire. Cette incertitude peut être réduite par certaines fonctionnalités permettant de demander un accusé de réception du message : une fois le mail ouvert par le destinataire, un mail de confirmation de réception sera envoyé à l'expéditeur.

En outre, la consultation des mails peut devenir très contraignante et particulièrement chronophage en raison de l'inflation dont il vient d'être question. Traiter l'ensemble des courriels, les trier, les hiérarchiser, y répondre demande de plus en plus de temps. Certains militants avouent ne pas pouvoir ouvrir ou lire l'ensemble des courriels, ne serait-ce que parce que le temps nécessaire au traitement des informations reçues prendrait le pas sur les autres activités syndicales, d'autant plus dans les sections d'entreprise où le militantisme fonctionne grâce aux temps de décharge syndicale.

Cette pratique mêle par ailleurs l'ensemble des sphères privée, professionnelle, et syndicale. Une éventuelle volonté de séparer ces cadres relève de l'initiative individuelle, par exemple en créant différentes adresses mail à fonctionnalité ciblée (une pour la vie privée, une pour le travail, une pour le syndicat) ; reste alors à prendre le temps de consulter les différentes adresses, ce qui peut également prendre du temps, même si cela permet de séparer les temporalités qui, avec l'usage des TIC, ont tendance à rendre de plus en plus poreuse la frontière entre les différentes sphères de la vie quotidienne.

S'il ne semble pas exister de législation sur l'usage des mails à l'heure actuelle, certains codes régissent tout de même la rédaction et l'usage des courriels<sup>10</sup>. Même si ces derniers restent implicites, tacites, et évoluent forcément selon les liens existants entre les interlocuteurs, on aura pourtant eu l'occasion d'entendre une militante déplorer le manque de cadre et de règles dans la rédaction des messages, rendant plus difficiles les échanges (qu'elle

---

<sup>10</sup> On peut par exemple citer l'existence de la Netiquette, qui propose un socle de règles de bonne conduite, ajustables selon les situations, dans l'usage des mails. Ces règles ne sont pas officielles et ne sont pas forcément les bons standards, mais consistent en la transposition des règles d'écriture manuscrites dans l'usage numérique des mails. Pour plus de détails, voir : < <http://netiquette.fr/> >.

jugeait non-courtois : absence de formules de politesse) et la compréhension (registre de langage utilisé, manque d'organisation de la pensée dans la rédaction qui « *n'aident pas à la réflexion* »). Des remarques que l'on aurait pu entendre vis-à-vis des courriers papier, ou encore parfois des SMS...

Par ailleurs, au sein de l'organisation, l'une des critiques récurrentes a été celle de la noyade sous la masse d'informations engendrée par l'envoi multiple de mails, et donc, d'informations à traiter dans le cadre syndical. Nous reviendrons sur ce point plus tard, car cela rejoint d'autres préoccupations. Un militant de la F3C signalait que, pour ces raisons, les prochaines générations auront sans doute recours à d'autres outils que le mail, lequel pourrait disparaître ou voir son utilisation s'amenuiser. Il est pour le moment assez difficile de donner quelque crédit à cette anticipation : c'est une pratique désormais communément admise qui constitue un des vecteurs principaux de la communication interindividuelle et qui semble pour l'heure difficile à dépasser malgré le développement d'autres outils.

## **2. Les sites et les blogs : des locaux syndicaux dématérialisés**

D'autres formes de supports massivement développés dans les structures syndicales sont les sites et les blogs, pages Internet accessibles depuis une adresse d'hébergement ou via les moteurs de recherche. Ils constituent une source d'information importante pour les salariés : l'ensemble des sites confédéraux et fédéraux proposent ainsi des rubriques concernant le droit du travail, les conventions collectives, les accords nationaux ou de branche, les contacts syndicaux, la présentation de la CFDT, l'actualité politique et militante. Notons au passage que, à la faveur d'une « juridicisation » des relations sociales en entreprises par un recours accru au droit (Willemez, 2006 et 2012), l'information juridique est la première thématique d'entrée en contact des salariés auprès des organisations syndicales. En témoigne notamment le site Info Prud'hommes<sup>11</sup> (en image ci-contre) cité par bon nombre d'équipes rencontrées, recueillant des centaines de commentaires par mois.

---

<sup>11</sup> Info Prud'hommes est une plateforme syndicale, « *une reprise de Prudhommesisere.free.fr, avec le soutien de la CFDT Cadres, l'Union régionale CFDT Île-de-France et l'Union régionale CFDT Rhône-Alpes. Il est alimenté par Marie-Jeanne Goze, conseillère prud'homale CFDT de la région Rhône-Alpes* ». Les salariés peuvent s'y exprimer et poser des questions concernant le droit du travail ; la plateforme est ainsi mise à jour





Ces supports constituent également une source d'information pour la presse et les institutions (gouvernement, patronat, autres organisations syndicales, etc.) ainsi que pour les militants du syndicat, dans le sens où les informations diffusées correspondent à la parole institutionnelle de l'organisation, à sa ligne syndicale, à ses prises de décisions officielles, à ses revendications... C'est enfin un moyen de communication publique où l'organisation peut présenter son

activité, son analyse sur tel ou tel sujet, sous forme de communiqués de presse (pour les journalistes et militants surtout), de brèves, d'articles, etc. De cette manière, les codes langagiers sont ceux de l'expression publique et syndicale préexistants à l'Internet (écrit formel, registre de langage non familier, champs lexicaux spécifiques au milieu par exemple).

La différence entre l'usage d'un site ou un blog, tient plutôt du registre économique et/ou technique : un blog est moins coûteux et nécessite moins de compétences à ouvrir qu'un site (en général, les blogs sont gratuits et préconstruits, il suffit juste de remplir le contenu et à mettre en forme), mais les sites permettent plus de liberté dans la production de la communication. Ainsi, les structures nationales rencontrées (fédérations et confédération) ayant plus de moyens recourent unanimement à un site, de même que les syndicats d'entreprise nationale (Caralt, Alucia, DOS, etc.<sup>12</sup>) ; alors que les petits syndicats et sections, s'ils ne se cantonnent pas aux réseaux sociaux (c'est le cas de certains), se tournent plutôt vers des blogs. C'est aussi la raison pour laquelle les blogs rendent compte d'un écrit moins formel, plus proche du langage courant : l'écrit institutionnel demande des ressources qu'une structure nationale peut acquérir plus facilement, notamment par son activité (exclusivement syndicale), ses moyens, la densité de son réseau et le temps disponible pour s'y consacrer. Parce qu'ils sont accessibles au plus grand nombre et ne nécessitent pas d'engagement financier dans leur production, les blogs font sans doute moins autorité que les sites dans les discours et sont plus susceptibles d'être source de défiance de la part des lecteurs. Néanmoins, pour qui veut donner une image « moins institutionnelle » du syndicat, les blogs peuvent se révéler être un bon outil, dans la mesure où la rigueur rédactionnelle et formelle est moins exigée. Notons ici par exemple le blog du secrétaire général de la

---

régulièrement de la conflictualité sociale en répondant aux demandes postées par des éléments du droit du travail ; voir <http://www.infoprudhommes.fr/>

<sup>12</sup> Dans un souci d'anonymat, tous les noms d'entreprise présents dans ce rapport ont été remplacés par des pseudonymes.

confédération des Cadres, intitulé « Être cadre avec la CFDT »<sup>13</sup> (ci-dessous), alimenté d'analyses thématiques et de billets d'humeur, concernant le syndicalisme mais pas uniquement, puisque l'on peut également y trouver des articles traitant de la biométrie ou de la cybersurveillance, commentant la politique gouvernementale ou encore offrant des poèmes pour les fêtes de fin d'année.

**Cfdt: CADRES**

le blog de [etrecadreaveclacfdt.fr](http://etrecadreaveclacfdt.fr)

jeudi 29 novembre 2012

## Une journée bien remplie

C'était hier.

**Cfdt:** 8h : premier rendez-vous de la journée sous la forme d'un petit-déjeuner rue de la Lafayette entre Président et Vice-président de l'Agirc et Directeur général du GIE Agirc-Arrco, pour préparer le prochain Conseil d'administration. 10h : rencontre d'équipe au bureau, avenue Simon-Bolivar, pour un suivi des projets en cours. 11h : rendez-vous téléphonique entre le Président de l'Ires (Institut de Recherches Economiques et Sociales) que je suis, et le Directeur général pour préparer notre rencontre du lendemain avec Yannick Moreau, chargé de mission par le Premier ministre et de la rédaction d'un rapport sur la création d'un "commissariat à la prospective". 12h30: déjeuner à Chatelet avec Michel Noblecourt, éditorialiste au Monde, sur différents sujets d'actualités cadres. 15h : rencontre avec un éditeur autour d'un projet d'ouvrage sur les réalités professionnelles des cadres en France. 17h : réunion, à Matignon, de la Commission nationale de lutte contre le travail inégal, en présence du Premier ministre et de pas moins de cinq autres membres du gouvernement. 19h : participation au Conseil d'administration de l'Observatoire des cadres 21h : la journée est presque finie. Il est temps de préparer les dossiers du lendemain.

Une journée bien remplie d'un syndicaliste CFDT. Comme celle de très nombreux salariés cadres, finalement.

Rédigé par Jean-Paul Bouchet le Jeudi 29 novembre 2012 à 20h55 | Lien permanent | Commentaires (1)

Reblog (0) Tweet Like 2

mardi 20 novembre 2012

## Restaurer la foi ou réhabiliter la fonction ?

Abonnez-vous à ce blog (XML)

**Les commentaires récents**

Pierre CHAVANNE sur Fin de déconnexion ?

Eric Rosier sur Systémique, le mot qui fait peur

BAUMLIN Philippe CNP sur J - 15

LauMah sur Le top-down, vision surplombante d'une autre époque

Marie-Noëlle Auberger sur Non, il fallait pas... il fallait pas qu'elle y aille !

Vincent sur Osons le développement

Michel Defalvard sur 2013, une année importante

LauMah sur Cour des comptes ou Cour des miracles

Serge Lecourt sur 2013, une année importante

trader les options binaires sur Urgence économique et sociale

**Les notes récentes**

FLOPée de manifestants

Fin de déconnexion ?

Systémique, le mot qui fait peur

**Bio & Contact**

« Je souhaite donner un rendez-vous personnel à vous les cadres, les ingénieurs, les chefs de projets et les consultants... Que vous soyez du secteur privé ou public, cadre producteur, expert ou manager, à vous qui vivez au quotidien des dilemmes professionnels, des difficultés d'exercer votre responsabilité, qui aimeraient être mieux reconnus au travail, moins connaître le stress et la pression, je souhaite vous dire régulièrement que vous n'êtes pas seuls. » « A vous qui êtes convaincus que le travail ne peut se résumer à un coût, à des chiffres rassemblés dans des tableaux de bord ou à un banal objet de gestion mais qu'il est avant tout le prolongement d'une qualification, la concrétisation d'un métier, de compétences, un espace de relations humaines qui participe de la création d'une identité professionnelle et sociale, je veux vous dire que votre conviction rejoint la nôtre, que nous avons des choses à nous dire. »

Un blog CFDT Cadres

<sup>13</sup> <http://etrecadreaveclacfdt.typepad.fr/>

Un blog qui se veut proposer « *une autre vision du syndicalisme, [...] peu habituelle dans le monde syndical* »<sup>14</sup> : rédaction à la première personne du singulier, plus orientée sur un point de vue individuel (tout en respectant pour autant le mandat de secrétaire général). Des propos qui, même s'ils ne divergent pas forcément sur le fond – sont de fait moins formalisés et plus directs que ne peuvent l'être les textes syndicaux, qu'il s'agisse de l'orientation pour l'organisation (1) ou encore du traitement des partenaires syndicaux (2) :

(1) **Osons le développement** (08/02/2013)

« *Marketing, commercialisation, réseau de distribution, offre de services, bureau des ventes...*

*Un vocabulaire peu usuel dans le syndicalisme.*

*C'est pourtant ce que nous avons entendu en Suède lors de notre visite d'Unionen, le plus gros syndicat de professionnels et managers fort de 500 000 adhérents et qui progresse de 2 000 membres chaque mois ! De quoi faire rêver les 3 représentants français que nous étions.*

*Quand le développement devient la priorité d'un syndicalisme d'adhérents à grande échelle. Sans timidité et sans tabou. »*

(2) « **Changer de cap...** » (01/05/2013)

« *Le leader de la CGT s'en remet à un Etat-Providence, un Etat qui sait ce qui est bon pour les salariés. Mais, malheureusement, un Etat affaibli tant les marges de manœuvre sont étroites, tant son pouvoir réel d'action est limité sur le terrain de l'emploi, de la vie au travail. Une telle posture ne peut que renforcer la désillusion des Français et faire le jeu des extrêmes, comme il le condamne par ailleurs.*

*Elle marque aussi un aveu d'impuissance, en s'en remettant en permanence et totalement au politique, au détriment de l'engagement des partenaires sociaux : que font les employeurs, que font certaines organisations syndicales pour préserver l'emploi ? Monsieur Lepaon, ce n'est pas le gouvernement avec la loi sur l'emploi qui divise les travailleurs et les organisations syndicales comme vous le prétendez, mais bien votre conception singulière d'un syndicalisme de la défense des intérêts des salariés et de la transformation sociale. Nous ne sommes pas un parti politique d'opposition mais une force de proposition et d'émancipation des salariés. »*

En complément, on retrouve parfois (et souvent au niveau fédéral) la présence d'un Espace Adhérent, accessible sur mot de passe, fonctionnant comme une boîte à outils militante dans laquelle sont répertoriés tracts et affiches, argumentaires, dossiers internes. Ces derniers correspondent au « privilège adhérent » : une information spécifique destinée à compenser le coût de l'adhésion et le matériel nécessaire à l'activité syndicale. Il existe également des sites ou blogs thématiques correspondant à des publics ciblés (jeunes, femmes, etc.) ou à des sujets précis : VAE (validation des acquis de l'expérience), SBAM (« Sourire-Bonjour-Au revoir-Merci »), Fonction publique, etc. Ces pages annexes viennent en complément du site ou blog principal (auquel elles sont ou non rattachées), à l'image de dossiers thématiques classés dans une étagère, d'une campagne mise en valeur dans l'entreprise, ou encore de l'expression personnelle de l'un des militants de la structure.

---

<sup>14</sup> Description du blog de la part d'un militant fédéral de la CFDT Cadres.

L'organisation de ces sites et blogs semble déterminante pour l'usage qui en sera fait. On a pu entendre plusieurs fois de la part de militants (cela vaut sans doute également pour les salariés) que certains sites fédéraux, voire parfois le site confédéral, ne servaient à rien car ils étaient mal organisés et que l'on ne retrouvait pas les informations voulues. Ainsi le choix des rubriques et la description qui en est faite est-elle importante dans la clarté de la communication. Par ailleurs, le principe de récence se doit d'être appliqué a minima, notamment en ce qui concerne les sujets d'actualité : si les informations publiées ne sont pas mises à jour, les individus habitués à consulter le support ne reviendront pas et les non habitués qui pourraient chercher une information ponctuelle s'en détourneront pour avoir une information valable à l'instant  $t$ . Cela vaut à la fois en externe et en interne de l'organisation. Cette recherche de l'information récente pousse ainsi les administrateurs des sites à un travail de renouvellement permanent, travail pouvant – comme on a pu en entendre le récit – être allégé par des stratégies de « feuilletonnage » consistant, sur le modèle de certains sites d'information en ligne, à faire de la rétention d'informations qui seront divulguées ensuite avec parcimonie :

*« Ce qui peut être délicat par exemple, des jours où on a une dizaine de tracts à mettre en ligne alors que pendant 15 jours ou une semaine on n'avait rien à mettre. Du coup si on en met 10 d'un coup, le premier a déjà été oublié, il ne se voit plus parce que sur la page ce sont les trois premiers qui se mettent en avant et ensuite on a les cinq suivants, donc si j'en mets 10 y en a pas mal qui vont passer à la trappe. [...] Il y a un historique mais l'idée est de faire au plus simple. S'il y en a 2-3 par jour c'est bien, voire 5, mais qu'on échelonne sur toute la journée. »<sup>15</sup>*

Cette pratique a plusieurs avantages : 1) elle permet d'entretenir l'impression non seulement de nouveauté, mais également de suivi des problématiques ; 2) elle évite de noyer les informations divulguées dans une succession de publications toutes plus importantes les unes que les autres ; 3) elle favorise l'attention des lecteurs tout en leur laissant le temps de digérer l'information ; et 4) elle entretient une alimentation permanente du site (principe de récence) qui alimentera les utilisateurs réguliers en offrant des mises à jour régulières.

La multiplication des sites et/ou blogs issus des différentes structures de l'organisation peut parfois conduire à une incompréhension dans le sens où les lieux d'informations seraient

---

<sup>15</sup> Propos tenus par un chargé de communication fédéral.

trop nombreux. Il devient alors difficile, pour trouver une information précise, de savoir sur quel support la chercher et la trouver ; les moteurs de recherche peuvent pallier ce flou, mais ne se limitent pas aux supports CFDT... Une fois encore, ce problème n'est pas tant dû aux TIC qu'à la structuration de l'organisation et des différentes strates qui la composent, chacune étant volontaire pour partager de l'information et à l'initiative d'un support numérique adapté pour y parvenir, sans régulation et encore moins coordination.

### **3. Les réseaux sociaux : des lieux d'échanges et de débats**

Si les sites et blogs donnent la possibilité à leurs administrateurs d'ouvrir aux commentaires pour réagir sur les informations transmises, rares pour autant sont ceux qui les laissent accessibles. L'aspect institutionnel et le temps nécessaire pour qui veut contrôler les réactions qui seront visibles publiquement (nous y reviendrons) sont les raisons majeures poussant à ne pas laisser ouvert cet espace d'expression publique.

C'est ainsi plutôt par la présence sur les réseaux sociaux que peuvent avoir lieu les débats en ligne. Si ces derniers sont également une source d'information complémentaire et participent à casser l'image institutionnelle de l'organisation en proposant une nouvelle image plus dynamique (à l'instar, dans une moindre mesure, des blogs), ils proposent également, par les fonctionnalités proposées, des lieux de débats où les opinions, qu'elles soient portées par des groupes ou qu'elles se présentent comme individuelles, ont leur place et peuvent être exprimées. Une équipe régionale insistait sur l'importance d'avoir un retour sur les sujets communiqués, de savoir ce qu'en pensent les salariés (y compris ceux qui sont en désaccord avec les analyses proposées), de « *ne pas rester centré sur soi-même* ».

Les réseaux sociaux sont des lieux d'échange nécessitant des compétences informatiques moindres et où l'écrit est moins formalisé (plus proche du langage courant, voire de l'écrit-parlé). L'usage est donc plus accessible que pour les supports tels que les sites et blogs, même si pour être compréhensible, et pour maintenir une bonne image de l'organisation, un écrit assez clair et formel est nécessaire. Néanmoins et encore une fois, les fonctionnalités (ce qu'il est possible de faire) ainsi que les usages (ce qui est fait) normalisent les échanges et chaque réseau social a ses spécificités.

### *Les plateformes de « réseautage social » : Facebook, Google+.*

Avec 26 millions d'utilisateurs actifs en France (2012)<sup>16</sup>, Facebook est la plateforme de « réseautage social » la plus connue et la plus utilisée – y compris en entreprise, selon les dires d'un militant du secteur Services. Il en est de même dans l'organisation syndicale : en tapant « CFDT » dans la recherche Facebook, on peut recenser plus de 350 pages ou comptes, dont 6 généraux, 18 fédéraux, 58 territoriaux et plus de 200 locaux (syndicats & sections)<sup>17</sup>. Depuis décembre 2011 est également apparu Google+ – concurrente de Facebook mais qui fonctionne avec des principes similaires –, dont la rapide progression recense 5,5 millions de visiteurs uniques (2012). Sur cette dernière, on peut compter près de 150 inscriptions contenant le tag « CFDT » (personnes ou pages).

L'inscription, gratuite, donne accès à une page personnelle que l'on peut alimenter de renseignements, commentaires, photos ou documents et à laquelle on peut associer des « amis » (individu ou structure), adhérer à des « groupes » ou s'abonner à des « pages », créer ou s'inscrire à la participation à un « évènement », partager des liens. Via cette page, on peut communiquer instantanément avec ses contacts, envoyer des messages personnels, etc. Si ce qui est publié sur Facebook est visible à l'ensemble des contacts, le fonctionnement en *réseaux* de cette plateforme n'en fait pas un lieu d'expression *publique*, dans le sens où le réseau serait ouvert à tous. Autrement dit pour toute structure souhaitant être présente sur ces réseaux sociaux, l'enjeu est, avant de partager de l'information et participer aux débats, de se créer un réseau et de l'agrandir le plus largement possible : selon la stratégie adoptée, cela peut donc aller de toute ou partie de la sphère militante de l'organisation, à l'ensemble des salariés, aux autres organisations et associations, aux institutions, etc.

Plus spécifiquement, il est important de noter que ce type de plateforme de « réseautage social » est plutôt consacré à un usage domestique. Cet aspect est particulièrement important, car de fait la présence syndicale sur ces lieux d'échanges se heurte à l'usage individuel qui est fait des réseaux : si l'on se connecte à Facebook dans une optique de loisir, il n'est pas donné d'avance que l'on ait envie de lire des communiqués de presse syndicaux ou de discuter de revendications salariales. Pour autant, c'est de fait l'espace

---

<sup>16</sup> L'entreprise hollandaise Nielsen annonçait 26 millions d'utilisateurs actifs de Facebook en France en 2012 (dont 13 millions sur mobile), dont 63% ont une connexion quotidienne. Source : < [www.zdnet.fr/](http://www.zdnet.fr/) >

<sup>17</sup> En janvier 2013, le CFDT Magazine recense 15 fédérations, 22 URI, et 1120 syndicats. Source : « Comment fonctionne la CFDT ? », in *CFDT Magazine*, n°389, janvier 2013, pp. 30-31.

numérique où les salariés sont les plus aptes et disposés à discuter, parce qu'ils y trouvent le cadre adéquat et disposent de temps pour le faire. Certaines entreprises comme Téfraco ouvrent même l'accès aux réseaux sociaux externes à l'entreprise parce que les salariés y sont (alors qu'ils n'utilisent pas forcément les supports professionnels). C'est également – pour Facebook tout du moins – le plus gros nœud de réseaux sociaux existant en ligne : le compte CFDT Avocette sur Facebook (en image ci-contre) recense plus de 1400 amis... La présence



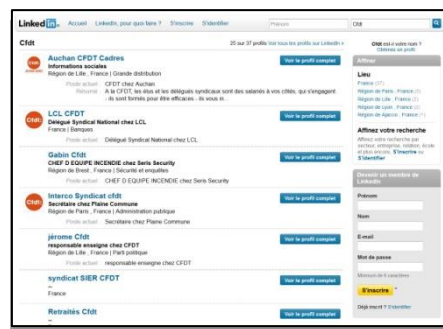
syndicale apparaît ainsi favorable et indispensable pour maintenir ou nouer de nouvelles relations avec les salariés, qui semblent provenir de tous secteurs et statut confondus à l'exception des cadres (qui préfèrent les réseaux professionnels – nous y reviendrons – où le contenu est « moins pauvre », selon les propos de l'un d'eux). Reste donc à adapter la communication sur ce type de plateforme en tenant compte de cet élément, afin à la fois de saisir la bonne manière d'aborder les salariés tout en

respectant leur vie privée et en ne les noyant pas dans les informations transmises.

Notons enfin que la mise en place de groupe sur Facebook peut aussi permettre au sein de l'organisation de trouver un support pour le travail collectif dans lequel on peut partager des informations directement et facilement avec des collaborateurs ; une pratique qui semble être appréciée par différentes structures, notamment dans la métallurgie.

### Les réseaux sociaux professionnels : LinkedIn, Viadeo

LinkedIn et Viadeo (l'un américain, l'autre français ; respectivement 4,9 millions d'utilisateurs actifs et 3,8 millions de visiteurs uniques) sont des réseaux sociaux professionnels dont le but est d'accroître ses relations et sa réputation en ligne en vue de construire sa carrière. Cette fois, le rapprochement professionnel/syndical peut être plus profitable à l'organisation en vue de socialiser les salariés (selon la branche professionnelle notamment), tout en restant dans le cadre du travail.



Mais deux éléments sont à retenir. Tout d'abord, que ces réseaux semblent majoritairement utilisés par un public de cadres et professions intellectuelles, ou encore de membres des professions libérales. Ils ne touchent donc pas l'ensemble des salariés. Ensuite,

la conciliation entre carrière professionnelle et adhésion syndicale peut ne pas forcément être bien vue par les employeurs potentiels et il est donc possible que les salariés ne souhaitent pas afficher une quelconque relation avec une organisation de travailleurs. Aussi, on peut émettre l'hypothèse que la présence syndicale sur ces réseaux professionnels peut être bénéfique pour tout salarié utilisateur du réseau recherchant des informations, sur le droit du travail par exemple, ou sur les syndicats existants ; mais que pour autant, l'usage risque d'être limité à la « simple » vitrine, source d'information, sans pour autant passer le cap d'une mise en relation de la part du salarié envers l'organisation.

### *Les plateformes de « microblogging » : Twitter, Tumblr*



Autre type de réseau social, les plateformes de microblogage telles que Twitter (5,5 millions de visiteurs uniques) ou Tumblr (4,3 millions d'utilisateurs actifs) fonctionnent différemment des deux types de réseau social cités précédemment. Ne serait-ce que par la démarche de réseautage : il n'y a pas besoin de demander l'aval d'une personne pour la « suivre » (un clic suffit). Les plateformes microblogging révèlent ainsi une parole publique beaucoup plus ouverte : on poste un message que tout le monde peut potentiellement voir, sans restriction. Ainsi, ces plateformes s'apparentent plutôt à une tribune sur laquelle montent des individus pour s'exprimer publiquement, même si une rapide observation tend à indiquer qu'elle est surtout utilisée par des personnalités publiques, notamment politiques, et des organisations (syndicats, partis politiques, associations, etc.).

En ce sens, dans le cadre d'un usage syndical, les plateformes de microblogging servent à la fois de moyen d'expression et de communication (notamment au sein du champ militant et du champ institutionnel), mais aussi et surtout de moyen de veille politique, sur l'actualité notamment. Elles peuvent également être un lieu de diffusion efficace de l'information – par le biais des re-blogging (Tumblr) ou re-tweet (Twitter) –, mais aussi de débat – grâce à l'usage des hashtags (thématiques accessibles via un mot-clef précédé d'un #) qui relie des conversations sur un même sujet. Un autre élément est à prendre en compte : le microblogging, comme son nom l'indique, n'autorise qu'un nombre de signes limité dans les publications : sur Twitter, les tweets sont limités à 140 signes ; sur Tumblr, il ne semble pas y



avoir de limitations, mais la plateforme fonctionne par blog ou par billet, qui renvoient de fait à des articles (donc a priori relativement courts). Ces supports permettent donc de publier des informations plus légères et – de fait – plus régulières que les sites ou encore les communiqués de presse.

On peut enfin noter, la mise en place programmée d'un réseau social interne à la CFDT ayant pour but de mettre en interactivité directe les DSC des différentes entreprises, de faciliter la remontée et la redescende d'informations. Nous verrons également par la suite à propos des réseaux sociaux d'entreprise que les questions de gestion et d'alimentation de la plateforme, de gestion de l'information et du temps sont similaires et qu'elles se cumulent avec la multiplicité des supports. Elles sont donc à prendre en compte en amont afin limiter une nouvelle noyade dans la charge d'informations, de temps et de travail à fournir.

#### **4. Outils numériques : boîtes à outils alternatives et gadgets.**

En complément des supports numériques qui fonctionnent comme des lieux d'échanges dématérialisés, des outils numériques viennent également s'ajouter à la palette d'accessoires du militantisme. Ainsi, en plus des tracts, affiches, guides pratiques ou encore journaux papier, on voit apparaître le recours à plusieurs « gadgets », très hétéroclites, venant soit renouveler les moyens de communication existants, soit proposer de nouvelles fonctionnalités dans une démarche de service. Néanmoins l'usage de ces derniers, si on les compare à celui des supports cités précédemment, reste relativement marginal et relève souvent d'une initiative singulière.

C'est par exemple la vidéo, qui permet une alternative à l'écrit via l'image et le son. Elle peut être utilisée ponctuellement, par exemple dans le cadre des élections TPE/PME, ou régulièrement sous forme de WebTV (fédération Santé-Sociaux). Du côté des journaux, ceux-ci sont parfois transposés, complétés ou doublés en version numérique. Cela peut relever soit d'une logique de réduction des coûts par limitation du tirage papier, soit d'une stratégie en termes d'offre pour les adhérents : le journal papier peut être une exclusivité pour les

adhérents ; ces derniers peuvent aussi avoir le choix entre les deux versions lors de leur adhésion ; enfin, ils peuvent avoir accès aux deux mais la version numérique propose des articles plus poussés et des contenus complémentaires.



Dans un autre registre, on constate le développement de Flashcodes<sup>18</sup> (fédération et section) et d'applications pour Smartphone et iPhone (confédération, syndicat VAD, section Aplané). Ces usages pourraient être amenés à se développer voire à se généraliser avec la fourniture (pour le moment pour les grosses sections) de Smartphones destinés exclusivement à l'usage syndical avec, comme contrepartie, la disponibilité quasi permanente de leurs détenteurs. Autre initiative, en Haute-Normandie, une union Mines et Métallurgie a choisi de doter l'ensemble des sections d'une clef USB contenant des outils essentiels au militantisme (conventions collectives, accords, contacts et adresses Web utiles, lettres type, etc.). Elle demande par ailleurs à chaque nouvelle section de créer une adresse mail syndicale pour l'envoi d'informations et renvoie systématiquement à l'une ou l'autre de ces ressources les militants demandant des documents par téléphone, afin de les faire « prendre le rythme de s'équiper d'eux-mêmes », mais aussi afin de gagner du temps en évitant d'être toute la journée au téléphone.

On peut encore évoquer le *serious game* mis en place par la FGMM qui se donnait pour but de faire venir les salariés dans « l'entonnoir » de l'organisation pour ensuite les « fidéliser ». Soulignons enfin que les moyens de communication antérieurs persistent et continuent d'être opérationnels (on fait ici référence notamment aux appels téléphoniques, aux SMS – qui sont plutôt utilisés pour la logistique et/ou la communication immédiate mais restent cantonnés à des cercles sociaux restreints : équipes syndicales, petites sections, etc.).



Cette liste, loin d'être exhaustive<sup>19</sup> revêt un éventail de pratiques observées sur le Web et recueillies dans les entretiens. Elle reflète également un état de tâtonnement pointé régulièrement dans les entrevues : ces initiatives innovantes sont lancées de manière plus ou moins artisanale (avec ou sans contrôle politique) et mises à l'épreuve de leur fonctionnalité.

<sup>18</sup> Les flashcodes sont des marques composées de pixels représentant un code de lecture. Ils permettent de renvoyer à une adresse Internet, par le biais des téléphones portables et d'une application qui va venir flasher la marque, la décrypter pour accéder au site. Le flashcode ci-dessus renvoie à l'enquête Orion sur les salaires.

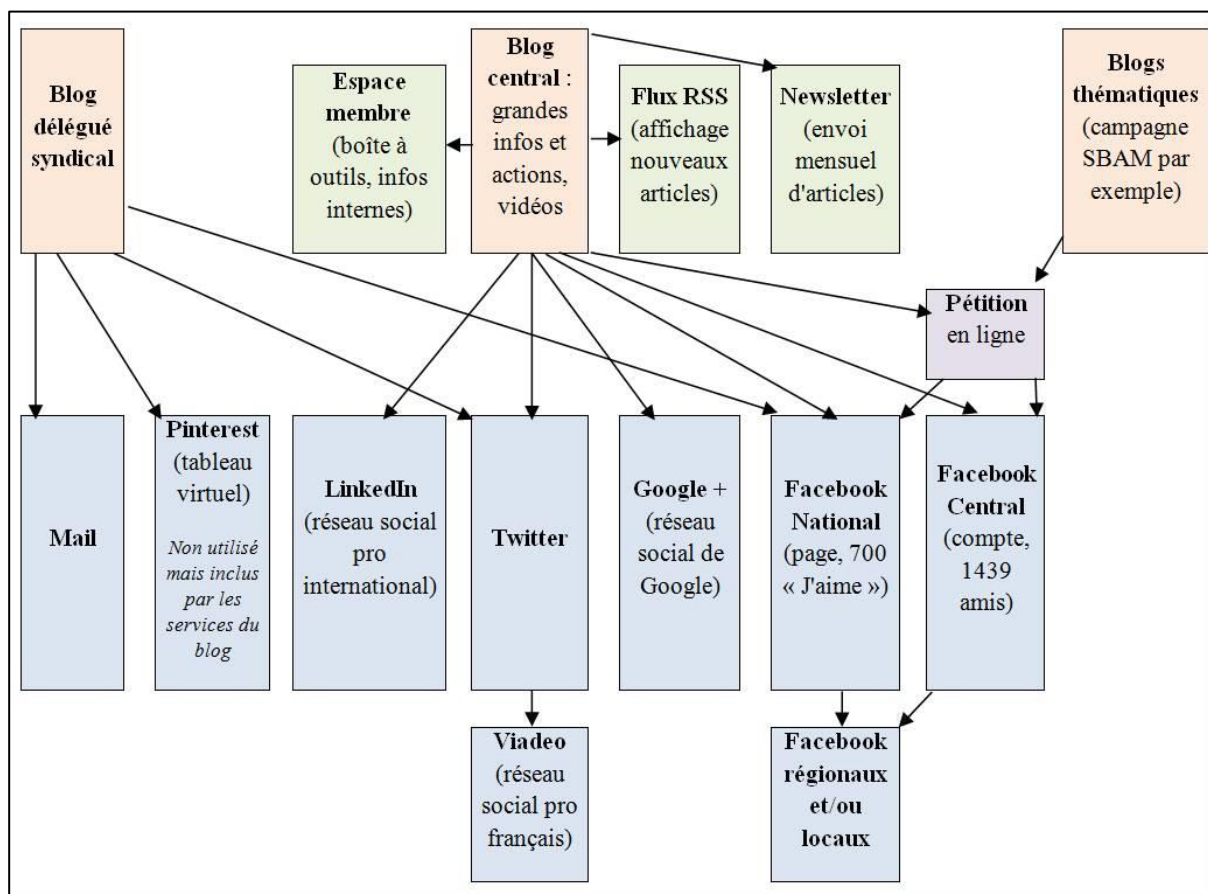
<sup>19</sup> Voir en annexe le tableau récapitulatif des outils et supports rencontrés lors de l'étude.

L'un des enjeux ensuite est de faire le point sur leur opérationnalité et de faire le choix de les conserver ou non, selon l'objectif pour lequel ils ont été créés.

L'éventail des possibles permis par les TIC permet de produire des supports et des types de communication très variés que les équipes syndicales vont saisir pour améliorer leur action syndicale en ligne et hors ligne. Cette phase de transition pose également des questions de fond pour les militants et les structures dans leur rôle de syndicalistes, au quotidien et à plus long terme : Comment s'adresser aux militants et/ou aux salariés ? Que signifie faire du syndicalisme ? Quel est le but de l'organisation ? Quel rôle a-t-on en tant que syndicat ? Quelle image donne-t-on de l'organisation ? Pourquoi adhère-t-on à une organisation syndicale et pourquoi y reste-t-on ? Autrement dit, par leur immersion dans le champ syndical, les TIC réactualisent des questions de longue date pour les acteurs du champ et peuvent contribuer à redessiner les contours du champ lui-même. Nous y reviendrons par la suite.

## **5. Transversalité des outils**

Les fonctionnalités des outils numériques permettent de rendre opérationnels l'accès et la diffusion d'informations en très peu de temps et de manière très efficace. La section d'Avocette a mis en place un maillage des différents supports qui lui permet, une fois les outils configurés et les articles rédigés, de propager sa communication à un réseau très vaste, uniquement via quelques clics (voir schéma ci-dessous). Ce maillage donne un bon exemple des potentialités de diffusion et de recueil d'information via les outils numériques. Mais également des problèmes que cela ne peut manquer de poser notamment en termes de concurrence, de prolifération, de détournement et de contrôle de l'information.



Quel que soit le public concerné (les cadres qui utilisent plutôt Viadeo et LinkedIn ; les employés qui utilisent plutôt Facebook ; les journalistes qui récupèrent des informations sur les blogs ou sur Twitter, etc.), l'information est retransmise, par un clic à partir du blog, par redirection automatique à partir de Twitter. Le partage de l'article (qu'il provienne de l'un ou l'autre des différents blogs) se fait donc dans un maillage de réseaux très vaste – et qui pourrait encore s'agrandir, les militants de la section ayant choisi d'utiliser uniquement les supports utilisés par la direction et/ou par un nombre d'internautes assez conséquent. Une fois les comptes créés sur les supports et les supports liés les uns aux autres, la base du maillage est accomplie. L'adhérent peut lui aussi participer à la diffusion de l'information en en parlant autour de lui, en la rediffusant dans ses réseaux... Il reste donc alors à étoffer le réseau, soit par la recherche manuelle, soit, à plus long terme, par des réseaux de réseaux.

Pour autant, ce type de maillage optimisé ne saurait être étendu à l'ensemble des équipes de terrain en l'état. Tout d'abord, parce que les compétences nécessaires à sa réalisation ne sont pas détenues pas tous : le militant qui s'en occupe est informaticien de

formation et travaille constamment sur machine. On verra ainsi dans un chapitre ultérieur que l'usage des TIC dans le milieu professionnel semble être un élément majeur dans la maîtrise des outils et du temps. Si les fédérations se dotent toutes d'un site (rattaché ou non – par choix – au site principal de la confédération), les syndicats et sections ont plutôt tendance à opter pour des supports moins coûteux en termes d'argent, de temps ou encore de compétences. Ainsi, certains construisent un blog qui peut offrir moins de fonctionnalités dans la mise en page, mais propose des standards pouvant aider à l'aménagement de la page, il ne reste alors plus qu'à remplir les cadres. D'autres, soit par manque de compétences, soit par non nécessité (petit réseau), soit par préférence pour la multifonctionnalité des réseaux sociaux, préféreront un compte ou une page Facebook. Sur ce point, une équipe proposait de réfléchir à une trame de site ou de blog commune à l'ensemble de l'organisation – ou du moins à chaque fédération – afin de faciliter la construction et la gestion pour les équipes de terrain qui le souhaitent.

Ensuite, parce que les besoins ne sont pas les mêmes selon les structures, les militants puisent dans le numérique les ressources dont ils ont besoin pour améliorer leur propre fonctionnement, en fonction de leurs préoccupations spécifiques. La question par exemple du cumul des supports pour diffuser l'information ne donne pas lieu à une réponse uniforme : certaines équipes préféreront proposer les mêmes informations sur leur site/blog, sur les réseaux sociaux et dans les newsletters, parce que les supports ne touchent pas les mêmes publics ; d'autres objecteront que doubler les informations sur les supports est inutile car cela donne lieu à trop de lieux d'information, et opteront plutôt pour des communications différenciées. Par exemple, une information sur un blog nécessite que les salariés fassent la démarche d'aller le consulter, ce qui n'est pas donné d'avance. Informer qu'il y a de nouvelles informations via les newsletters peut permettre de pallier ce frein de démarche individuelle et enclencher une consultation des blogs plus spontanée par une prise d'habitude (ce qui pourrait alors rendre la newsletter superflue pour certains militants et salariés...). De la même manière, diffuser l'information sur les réseaux sociaux offre la possibilité de la proposer à la lecture directement sur les « murs » Facebook du salarié – si tant est qu'il ait cliqué au moins une fois « J'aime » sur la page et que le contact soit établi. La volonté de diffuser l'information largement et massivement se heurte en fait à la crainte de noyer les récepteurs dans des informations surabondantes qui se doublent et se démultiplient. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin.

Ce panorama essentiellement descriptif des supports numériques et de leurs usages à la CFDT a permis, outre d'en donner une vision clarifiée, de soulever les principaux problèmes et questions qu'ils soulèvent, en fonction de leurs fonctionnalités, et qui feront l'objet d'un traitement systématique dans la suite de ce travail : la massification de l'accès à la diffusion d'informations avec les enjeux que cela représente en termes d'image de l'organisation et de démocratie syndicale ; la gestion du temps et des différentes temporalités que posent des technologies envahissantes qui rendent poreuses les différentes sphères de la vie des militants et des salariés, gestion qui entre en résonance avec les différents types de ressources qui permettent d'intervenir dans et sur l'espace numérique ; l'hétérogénéité des usages ; enfin, les transformations des pratiques syndicales sous le coup des innovations technologiques avec, à la clé, la question même du sens de l'engagement syndical.

## **II. « Massification » et conflits d'appropriation d'un instrument de production d'outils de communication**

Maintenant qu'on dispose d'une vue d'ensemble des outils numériques et de leurs usages au sein de la CFDT, on va, dans ce chapitre, dégager les principaux enjeux politiques qui leurs sont liés en tentant de saisir ce que, pour l'organisation, la liberté sur le Web veut dire. En effet, que ce soit dans la littérature académique ou, de manière plus générale, dans les discours communs, le Web est décrit, voire théorisé, en termes d'espace de liberté de production et de diffusion de l'information. Cet accent mis sur la liberté, notamment individuelle, tend à occulter un fait déterminant : en offrant à tout le monde (ou presque) la possibilité de produire et de diffuser très largement, quasiment sans coût, de l'information (sous la forme de discours, d'images animées ou non, de sons, etc.), les TIC ont eu pour effet une remise en cause, sinon du monopole, mais tout du moins de la centralisation - directement liée aux logiques de délégation et de représentation (Bourdieu, 1981 et 1984) - de la production des discours et des supports de communication et de propagande voués à une diffusion large. D'une certaine façon, l'usage du Web a produit une désinstitutionnalisation de la production et de la diffusion de discours voire, plus largement, de la pratique syndicale, sinon dans son ensemble, mais tout du moins dans certains de ces secteurs, ceux qui sont les plus liés au travail de propagande. En effet, comme on va le voir, l'introduction des TIC a eu pour conséquence de rendre les représentations des enjeux plus floues, de remettre en cause la légitimité de certains acteurs, de brouiller les frontières entre niveaux d'intervention et d'obliger à inventer de nouvelles pratiques voire de nouveaux cadres là où s'observaient auparavant des règles plutôt stables dans le temps et dans l'interprétation que l'on pouvait en faire (Lascoume, Le Galès, 2012 : 85).

Cette désinstitutionnalisation ne pouvait que susciter des réactions de ceux qui, en un état antérieur du rapport entre producteurs et récepteurs de discours, centralisaient les opérations et se trouvaient en situation de quasi-monopole. C'est ce dont rendent compte les propos récurrents tenus par des responsables fédéraux portant sur la prolifération de l'information et sur la difficulté à la gérer, tant du point de vue de la masse que du point de vue de la qualité (« *Il y a de tout et n'importe quoi* », « *N'importe qui peut écrire n'importe quoi* », « *On n'en contrôle plus rien* », etc.).

D'une certaine manière, ces propos s'apparentent à ceux qui ont pu être tenus au sujet de la « massification » scolaire et manifestent une sorte d'obsession du nombre, de la prolifération : trop de producteurs, trop de supports et trop d'informations ne peuvent que générer de l'encombrement et brouiller les discours ; d'autant plus quand on estime que les règles d'expression légitimes et que l'exigence de qualité ne sont pas respectées. S'il faut, bien évidemment, prendre au sérieux ce qui est dit à ce sujet, notamment parce que le traitement du flux est particulièrement chronophage, il est possible d'y déceler une préoccupation qui naît directement de l'extension de ce « marché » à des agents qui, auparavant, n'avaient pas les moyens de s'y positionner : la « massification » a pour effet direct de réduire les profits et le pouvoir que pouvaient en retirer les agents associés aux fonctions qui centralisaient et détenaient le monopole des instruments de production des outils de communication, à quelque niveau que ce soit (confédéral, fédéral, local), tout en les obligeant à un travail toujours plus conséquent de traitement de l'information puisqu'il leur faut désormais prendre connaissance de ce qui se fait et de ce qui se dit, mais également y répondre quand cela l'exige, et tout cela de manière constante puisque les activités en temps réel permises par le numérique engendrent également – on y reviendra – une attente d'immédiateté. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de communiquer en ligne, les compétences politiques ne suffisent plus : il faut également savoir comment transmettre l'information dans un réseau, comment la moduler pour qu'elle soit audible auprès du public concerné, comment utiliser les outils (sur le plan technique). Autant de compétences qui ne sont pas forcément celles détenues par les responsables syndicaux dont l'absence de maîtrise des outils numériques peut générer une incompréhension à leur égard, qui contribue à réduire leur pouvoir dans et sur l'organisation.

Le basculement peut ainsi s'opérer en faveur de collectifs de base, voire d'individus pilotant, parfois sans aucun contrôle politique, des initiatives singulières qui désormais peuvent obtenir un écho bien plus large, dépassant le cercle de la section ou de l'union locale,



que celui qu'elles auraient pu obtenir en utilisant les outils antérieurs (un tract ou une affiche « physiques » par exemple). Désormais, le tract ou l'affiche produits par une section, voire un individu isolé, sont potentiellement diffusables à l'ensemble des personnes ayant un accès au Web. De la même façon, des controverses portant sur des questions d'organisation, de stratégies ou de répertoires d'action restaient cantonnées dans des espaces et des moments circonscrits (une réunion par exemple) et étaient généralement ignorées d'un public plus large qui, éventuellement, n'accédait qu'à leur règlement. Avec les TIC, ces controverses peuvent désormais être transparentes et se poursuivre dans le temps en associant des personnes qui, auparavant, n'y prenaient pas part. Plus largement, c'est l'exercice même de la démocratie au sein de l'organisation qui tend à être redéfini.

### **1. La lutte pour la maîtrise d'un « bien sans maître »**

Si, donc, il faut prendre au sérieux les discours sur le temps passé à trier, répondre, rectifier, contrer, etc. les informations et les débats qui circulent, notamment parce que cela a une incidence sur le travail, le militantisme et la vie privée, il faut également prendre en compte que les ressources temporelles engagées sont devenues déterminantes dans la recherche de maîtrise et de reprise en main d'informations et de débats pouvant avoir une incidence déterminante sur le contenu, les objectifs et les résultats de l'action syndicale. Le temps apparaît ainsi comme la première des ressources dans la concurrence autour de la maîtrise des instruments de production et de diffusion qui oppose les nouveaux accédants et les agents liés aux anciennes fonctions centralisées. On y reviendra.

Cette perspective permet ainsi de dépasser la problématisation de l'espace numérique comme espace de liberté en l'appréhendant comme un *bien sans maître* (Boltanski, 1976), c'est-à-dire un bien à accaparer et dont la maîtrise devient objet de convoitise, donc de lutte. S'agissant de l'usage des TIC, cette lutte a pour objet la maîtrise des contenus et des flux. Quant à l'enjeu de cette lutte, il est fondamental puisqu'il s'agit de la maîtrise de l'image de l'organisation, de ses prises de positions, de sa ligne ou encore de ses répertoires d'action, tant dans la forme que sur le fond. Il s'agit donc d'analyser les pratiques syndicales dans une dimension plus relationnelle et conflictuelle donnant la possibilité de mieux articuler les différents niveaux d'observation (fédérations, unions locales, sections d'entreprises), les

différents supports utilisés (sites officiels vs pages Facebook et blogs par exemple) ainsi que les différentes échelles d'analyse (l'individuel et le collectif notamment). Parce que derrière un foisonnement qui donne une impression de fatras et autour de logiques concurrentes allant du laisser-faire, voire de l'encouragement, à la recherche de contrôle, ce qui se passe est fondamental parce que cela engage des conceptions de l'organisation, du fonctionnement syndical, de la démocratie, de l'action syndicale, du rapport à la base, etc.

### *Ressources, registres, légitimités, contre-conduites*

Une des conséquences de la « massification » des outils de production et de diffusion de l'information a été de dérégler le lien qui s'établissait entre ces mêmes outils et le type de ressources y donnant accès et permettant d'en détenir la maîtrise. On pense notamment aux ressources culturelles – qui ne se résument pas au diplôme puisqu'elles peuvent être acquises au sein de l'organisation par la formation syndicale (Ethuin et Yon, 2010) – et qui sont déterminantes dans la formation de l'aisance et de la correction de l'expression (Corouge et Pialoux, 2011 ; Matonti et Poupeau, 2004 ; Rimbart, 2004). Sans connaître de réelle dévaluation, ces ressources apparaissent peut-être moins nécessaires et, de façon certaine, insuffisantes pour intervenir dans l'espace numérique. Il faut probablement voir là l'effet conjugué de la diversification des outils ainsi que celle des supports, d'une part, et de la baisse du coût d'accès à ces outils, que ce soit en termes de compétences ou de prix, d'autre part.

Ainsi, dans l'état antérieur du rapport entre producteurs et récepteurs, les premiers détenaient des ressources spécifiques (notamment des compétences en écriture) qui leur conféraient une sorte de monopole. Quant aux seconds, ils étaient relativement dépossédés des capacités d'expression publique ou plus exactement des capacités de diffusion publique de leur expression. Désormais, tout récepteur peut, *a priori* et moyennant un investissement assez réduit, devenir producteur et diffuseur de contenu. Alors même qu'une dimension importante de l'activité syndicale consiste en la traduction de l'expérience des salariés en revendications et que cette traduction a toujours rencontré des résistances de la part des principaux intéressés (Corouge et Pialoux, 2011) - qu'il s'agisse des revendications elles-mêmes ou de la manière de les exprimer -, les TIC donnent à ces résistances de nouvelles perspectives. Elles permettent en effet de devancer la traduction de l'expérience des salariés par une diffusion autonome de contenus exprimant directement cette expérience. Elles

permettent par ailleurs de contester cette traduction de manière ouverte et quasi immédiate en choisissant les mots, les supports et les canaux de diffusion. La base de l'organisation présentant une forte hétérogénéité du point de vue des expériences concrètes du travail et du militantisme comme de celui des dispositions des syndicalistes (c'est-à-dire du complexe de compétences, de savoir-faire, d'appétences, de penchants, de goûts qui les caractérisent), il en résulte que les ressources mobilisées pour intervenir dans l'espace numérique ainsi que les registres utilisés connaissent d'importantes variations en fonction du lieu d'émission et du lieu de réception, ce dernier étant défini par les publics qui le constituent. Les ressources mobilisées ainsi que les formes d'expression varient ainsi fortement quand on passe du secteur de la culture et de la communication ou encore d'un univers de cadres à des collectifs d'ouvriers du secteur de la métallurgie ; elles varient également entre la direction des fédérations et les sections qui en font partie. C'est ainsi que, par exemple, autour de la fermeture du site Arcelor-Mittal de Florange on a pu relever deux types de discours : alors que, par un communiqué publié sur son site, la FGMM affirmait sa confiance dans l'action du gouvernement, un blog tenu par des militants de la CFDT reprenait les propos d'Edouard Martin intimant au Président de la République de cesser « ce mensonge, cette tromperie ». Pourtant, dans tous ces cas de figure, c'est la même organisation qui s'exprime ou, plus exactement, qui est exprimée. Ce qui ne va pas sans poser quelques problèmes et tensions.

Cette ouverture de l'espace de prise de parole à des personnes (militants, simples adhérents, voire salariés non-syndiqués) qui en étaient plus ou moins exclus implique une diversification des registres d'expression dont certains contreviennent parfois aux registres considérés jusqu'alors comme légitimes. C'est notamment le cas au niveau des sections ou



des pages individuelles où les critères d'expression légitimes dominants peuvent être remis en cause sinon de manière explicite, mais tout du moins en pratique. Ce fut le cas par exemple du détournement d'une campagne d'affichage par une section d'entreprise (Aplané), au moyen d'images présentant des femmes dénudées dans des postures suggestives contrevenant ainsi aux principes fondamentaux de la CFDT s'agissant de l'égalité entre les sexes et du respect de la dignité des femmes (voir ci-contre, une des affiches parmi les plus « soft »).

On peut ajouter que des logiques semblables s'observent également s'agissant non plus de la forme, mais du fond des discours, qu'il s'agisse de la ligne générale à tenir, des objectifs du travail syndical, des stratégies à adopter, des registres d'action, etc. Autour de la lutte pour la maîtrise de ce « bien sans maître » et des ressources que les agents y engagent se développe donc un conflit sur les modes d'expression légitimes, qui est également un conflit sur les légitimités à s'exprimer. Ce conflit oppose des groupes se différenciant du point de vue de leur position dans l'action syndicale (et dans l'organisation) et du point de vue des formes que prennent leurs interventions, lesquelles sont directement liées aux ressources qu'ils détiennent, notamment culturelles (compétences en expression écrite et orale) et politiques (niveau de l'organisation, types de mandats, reconnaissance de la base).

Une telle remise en cause pratique de la légitimité à intervenir dans l'espace public peut s'analyser comme étant le résultat de l'émergence de contre-conduites (Foucault, 2004) locales générées par la rupture du monopole des outils de production et de diffusion de l'information. Par contre-conduites, on entend des formes de dissidences qui n'ont pas, forcément et surtout, comme principal objet la contestation de la ligne générale de l'organisation, mais qui se constituent en rupture vis-à-vis de ses modes habituels et légitimes de représentation ou de mise en débat des orientations. Des conduites qui ne se limitent pas à s'écarter de ces modes, mais qui les contestent en pratique, comme le cas évoqué ci-dessus qui, quoi qu'on en pense, constitue une contre-conduite en ce sens que le détournement en question marquait une rupture avec ce qui, en temps normal, ne pose pas question, n'est jamais remis en cause et va tellement sans dire qu'il est inutile de le rappeler (ce qu'on peut désigner par le terme de *doxa*). En réaction, ces contre-conduites sont susceptibles de déclencher la formulation, par la hiérarchie ou par d'autres militants, d'un rappel aux principes, aux valeurs, aux registres d'action de l'organisation autrement dit d'un rappel à l'ordre, d'un rappel à la *doxa*. Ces contre-conduites sont ainsi susceptibles de déclencher des processus de réaffirmation de ce qu'est l'organisation par l'explicitation d'une orthodoxie, étant entendu que tant que la *doxa* n'est pas contestée, aucune orthodoxie n'a besoin d'être formulée. Or, ces contre-conduites, innovantes par définition, touchent parfois à des choses au sujet desquelles existait un consensus implicite : ce qui se dit et ne se dit pas ; ce qui peut faire débat et ce qui ne peut en être l'objet ; ce qu'on montre et ce qu'on évite de montrer ; etc. En retour, la formulation d'une orthodoxie, par le simple biais d'un rappel à l'ordre et au sens des limites, est susceptible de générer, en réaction, l'expression et la formalisation d'hétérodoxies, c'est-à-dire de corpus contestataires constitués explicitement. Le risque est donc de rendre possible une conjonction de contre-conduites, jusque-là plus ou moins isolées et non

explicitement dissidentes. La cristallisation de ces contre-conduites peut donner lieu à la formation de contre-publics subalternes (Fraser, 2005), groupes explicitement mobilisés, pouvant rester informels en raison directe de leur immatérialité, pour contester les orientations et les formes d'expression prescrites de manière centralisées ainsi que pour tenter d'influer sur les orientations et les formes d'expression communément admises.

### *Contre-conduites, démocratie et efficacité syndicales*

On comprend facilement que ces contre-conduites peuvent être à l'origine des décalages voire des contradictions entre ce qui est produit au niveau confédéral et fédéral et ce qui est produit au niveau des sections, des syndicats ou des unions régionales, ou encore entre les secteurs... On l'a déjà dit, les supports diffèrent, mais également les discours tant dans les objets qu'ils traitent que dans la forme sous laquelle ils se présentent. Ainsi, le lancement de la nouvelle charte graphique CFDT a rencontré des réticences : certaines sections n'ont pas changé de logo et conservent les anciens matériels ; deux fédérations ont adapté la charte à leur identité, liée à leur histoire. S'il y a là un enjeu important s'agissant de la cohérence de l'image et de l'action de l'organisation et que, de ce point de vue, la tentation pourrait être grande d'agir pour réduire ou contenir les contradictions, ce n'est pas forcément le principal ou tout du moins le plus nouveau. En effet, la question de la mise en cohérence d'une organisation, d'autant plus quand elle est confédérale, n'est pas neuve et elle ne découle pas de l'introduction des TIC dans le jeu syndical. Tout au plus, ces dernières n'ont fait que l'accentuer ; on a pu entendre plusieurs fois le cas de dysfonctionnements dans la communication, mais les causes invoquées relevaient plus de problèmes politiques et/ou structurels (problèmes de personnes, du « *millefeuille* » de l'organisation, etc.). En revanche, elles ont eu une incidence beaucoup plus importante sur les effets spécifiques, et souvent bénéfiques pour l'organisation en termes de visibilité, d'image et d'adhésion, produits par les différents modes d'expression selon qu'ils sont mobilisés à telle ou telle échelle et à destination de tel ou tel public. Il faut par ailleurs prendre acte que tout retour en arrière est impossible. La question cruciale que posent les contre-conduites numériques est donc moins la réduction des contradictions entre niveaux et supports par la maîtrise centralisée de l'espace numérique que l'utilisation de ces contradictions et ce, pour deux raisons simples : il est illusoire de s'imaginer que cette maîtrise soit possible ; et c'est souvent par les contre-

conduites, la transgression des règles établies et le mouvement permanent qu'émerge et se diffuse l'innovation (Alter, 2000).

Le développement et la régulation des pratiques syndicales numériques génèrent ainsi une tension entre deux logiques. La première est celle d'une tendance à la gestion, voire à la reprise de contrôle, des modes d'expression potentiellement en rupture avec les normes communément admises, des éventuelles contestations internes et des débordements vers l'extérieur. C'est la logique, d'une certaine manière conservatrice, de réduction ou de confinement des contre-conduites. La seconde est celle de la mise à profit de ces phénomènes pour l'évolution de la confédération en termes de fonctionnement démocratique, de visibilité, de prise en compte des aspirations de la base des militants et des salariés. C'est la logique d'intégration des contre-conduites dans une stratégie innovante de développement de l'adhésion, de renforcement de l'organisation et d'accroissement des capacités d'action de la base dont un des effets pourrait être de rompre avec la tendance, déjà ancienne, au développement d'un rapport distant et instrumental au syndicalisme de la part des adhérents et, plus généralement, des salariés. A quelle(s) condition(s) ces deux logiques parviennent, plus ou moins difficilement, à être conciliées ? Quels sont les freins à cette conciliation ?

## **2. Logiques formelles de transformation du jeu démocratique interne**

Tous niveaux confondus, ces deux logiques se retrouvent dans les discours à travers l'ambivalence entre volonté de cohérence générale de l'organisation et volonté d'indépendance. Si l'initiative de l'usage des TIC a été amorcée au niveau national, il n'en reste pas moins que ce qui a été initialement impulsé a été repris et étoffé, sinon dépassé, par les militants situés au bas de la pyramide syndicale. Les demandes remontantes dans l'organisation sont principalement liées à des aspects techniques et financiers : la construction de sites par exemple, ou encore le matériel pour les élections professionnelles, font l'objet d'une demande auprès des fédérations, principalement en raison du coût de l'hébergement, pris en charge au niveau national, puisqu'elles ont les ressources matérielles et les compétences nécessaires à leur réalisation. A l'opposé, les supports gratuits fournis par Internet (les blogs, les réseaux sociaux) sont créés suite à des initiatives portées par des petits groupes ou des individus disposant d'une large autonomie, sans nécessairement demander

l'aval de l'organisation. Cela vaut autant pour les sections vis-à-vis des fédérations que pour des militants isolés vis-à-vis de leur syndicat de rattachement, quand bien même le moyen de contrôle est plus aisé dans le cadre de configurations locales caractérisées par la proximité géographique (lorsque les gens se connaissent entre eux, la tendance aux contre-conduites est amenée par le coût social qu'engendrerait un conflit). Il revient donc aux fédérations de donner un espace de visibilité à la parole légitime de l'organisation, en la réservant à des supports spécifiques (blog de la section, site de la fédération, intervention sur les réseaux sociaux par l'avatar collectif) et par un type de discours institutionnalisé.

Par ailleurs, ces initiatives locales répondent également à une déconnexion des liens internes ascendants, à une demande locale non traitée au niveau territorial ou fédéral. L'ensemble des représentants des sections rencontrés ont fait part de difficultés à faire prendre en compte leurs besoins de ce point de vue par les fédérations d'autant plus que l'aspect financier – impliquant de fait des logiques formalisées vis-à-vis de la tenue du budget – était présent. L'aisance de la gratuité des outils numériques devient ainsi également une légitimation des contre-conduites, admises à la fois par les militants (« *on aurait tort de s'en priver* »), par les sections (qui déplorent un manque d'aide nationale), que par les fédérations, qui constatent la montée de Facebook « sauvages », au pire en l'acceptant (« *on ne peut pas empêcher les gens de parler* »), au mieux en la soutenant (« *on leur fait confiance* », « *il faut qu'ils se débrouillent* »). La production locale devient le moyen de pallier un manque de ressources (matérielles ou immatérielles), de s'autonomiser dans la production des supports (en n'ayant pas à solliciter d'autres personnes), mais également dans la production des discours. Celle-ci permet enfin de coller au plus près des salariés et de leurs préoccupations, face à un discours syndical parfois trop abstrait ou considéré comme trop jargonnel : les campagnes décalées d'Aplané étaient aussi axées sur des thématiques liées à l'environnement de travail (l'aéronautique) et aux publics concernés (compagnons et employés de bureau) ; l'actualité concernant Florange a suscité plus de réactions sur les réseaux sociaux que n'a pu le faire la page « Métallotes » initiée par la FGMM.

Quoi qu'il en soit, dans l'articulation de ces logiques ascendantes et descendantes, les TIC tendent à redessiner le fonctionnement de l'activité syndicale et les relations entre les différents niveaux de l'organisation. Les contre-conduites informelles se formalisent, d'une part grâce à la « gratuité » des outils, leur démocratisation et la multiplication des fonctionnalités ; d'autre part parce que la communication est accessible à un auditoire beaucoup plus large dépassant le simple cadre d'intervention syndicale - rendant de fait plus

difficile la régulation du discours officiel -, et conférant à leurs auteurs un charisme plus important à l'intérieur de l'organisation ; d'où une augmentation de l'*empowerment* de la base (pouvoir donné aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent). C'est l'introduction d'une démarche participative, inhérente aux fondements d'Internet, qui se répercute dans les instances de l'organisation. Des logiques qui préexistaient à l'utilisation des TIC – la parole aux militants donnée dans les journaux syndicaux par exemple – se transposent aujourd'hui dans des vidéos amateurs produites tant par les fédérations (voir le cas de la WebTV mise en place par la fédération Santé-Sociaux) que par les militants eux-mêmes (les supports produits par Avocette), mais dont le contrôle est beaucoup plus difficile à effectuer.

### **3. Contrôler la forme et le fond en temps réel : de l'immédiateté de l'information**

La possibilité de transmettre immédiatement les informations implique ainsi des revers. D'une part, elle nécessite une immédiateté de la réaction : on le comprend par exemple lorsque le point de vue de l'organisation est demandé par des journalistes, suite à la parution d'un décret ministériel, où il s'agit alors de se positionner rapidement sur le sujet. Dans la même logique, des propos contradictoires tenus par des militants de l'organisation conduit cette dernière (fédérale ou confédérale) à rétablir la parole officielle et, éventuellement, à tenter de rallier les positions divergentes. D'où une nécessité de présence sur les lieux d'échange, puisque la facilité des échanges en ligne fait que le débat aura lieu dans tous les cas, que l'organisation soit présente ou non. Il s'agit donc de maintenir un système de veille permettant de répondre à l'immédiateté des échanges et à rendre possible une participation à ces échanges dans les plus brefs délais possibles.

#### *Immédiateté et contre-conduites*

Lorsqu'il y a une fuite ou une contre-conduite, l'organisation mobilise ses ressources pour contrecarrer les discours marginaux et redonner place à la ligne collective : c'est le recours à des articles et/ou communiqués de presse sur les sites qui servent de source officielle d'informations, à des prises de parole au nom de l'organisation dans les réseaux



sociaux, etc. Toute la complexité réside alors à faire en sorte que cette parole officielle se diffuse assez largement pour qu'elle puisse atteindre les réseaux où a circulé une parole officieuse, ce qui n'est pas donné d'avance. Un travail collectif est alors à mettre en œuvre pour mettre en commun les différents réseaux et allonger la toile de diffusion de l'information. La présence dans les différents réseaux est effectivement un enjeu primordial dans les échanges en ligne et, de la capacité à étendre les réseaux, à tisser un « maillage » – un capital social numérique pourrait-on dire –, dépendra l'étendue de l'auditoire ainsi que l'efficacité de l'information transmise. Néanmoins, ce travail nécessite de l'investissement humain et temporel, et de fait économique.

Certaines fédérations (Santé-Sociaux notamment) choisissent de ne pas laisser la possibilité de commentaires sur le site pour des raisons de charge de travail, celle-ci étant principalement générée par la nécessité d'exercer un contrôle sur ce qui se dit. La section d'Aplané, elle, a fait le choix de laisser la parole libre au sein du groupe Facebook, mais le militant en charge du groupe consacre une demi-heure par jour à aller voir ce qui s'y passe, répondre aux commentaires, rectifier les dérives (par exemple, le cas d'un salarié expatrié considéré comme traître par les autres, dont le débat s'est répercuté en ligne). Pour autant, il n'est pas possible de tout filtrer et de contrôler l'ensemble de la parole.

### *Immédiateté et polyvalence*

L'ajout des temps instantanés à la vie quotidienne et syndicale dédouble les possibilités d'échange et on voit souvent apparaître des réactions à chaud, sur une négociation en cours dont les propos sont transmis sur Twitter, ou encore pendant une réunion où les informations fusent au fur et à mesure, par SMS ou par mail. L'augmentation de la fréquence des échanges tend très fortement à diminuer le temps de réflexion sur les propos tenus ; la multiplicité des propos a pour conséquence directe de ne pas laisser de place à la prise de recul et à l'analyse de ce qu'on lit et dit. « Quand prend-t-on le temps de réfléchir ? », demandait un militant, déplorant d'être sur tous les fronts à la fois et de « péter les plombs ».

Lors d'une communication orale, il peut y avoir une mésentente entre ce qui est dit et ce qui est compris. A l'écrit, ce risque de décalage est démultiplié dans le processus Idée-Rédaction-Lecture-Compréhension, d'autant plus que l'absence de ton ne peut donner d'indication sur la phrase. L'immersion de l'instantané dans le temps quotidien entraîne une

polyvalence d'activités qui, si elle permet de faire gagner du temps et d'automatiser certaines pratiques, peut également conduire à un décrochage permanent et à une attention relative. L'un des exemples les plus frappants a été le récit d'une conférence de presse où deux personnes relayaient en direct les informations via Twitter ; à la relecture, elles se sont aperçues que pour un même discours entendu, les propos retenus et le sens des phrases n'étaient pas du tout les mêmes.

### *Immédiateté et concurrence*

Qu'il s'agisse des réactions sur un sujet précis ou de la diffusion des résultats d'une négociation, le but est toujours de transmettre l'information le plus vite et le plus massivement possible. Au niveau national comme local, une bataille de temporalités s'est construite entre les organisations. Les différents acteurs se livrent une lutte pour la présence sur les lieux d'échanges en ligne, mais aussi une lutte pour être la source principale d'informations auprès de l'extérieur (salariés, journalistes), y compris en interne parfois. Il faut désormais être partout et tout le temps. Obtenir des informations et les diffuser rapidement est signe d'efficacité, qui peut procurer les faveurs des salariés en attente de nouvelles sur l'avenir de leur emploi (durant une négociation), leurs conditions de travail, les nouvelles grilles de salaire, etc.

L'immédiateté devient donc un enjeu d'adhésion. Certaines informations dont on détient le monopole seront transmises en priorité aux adhérents, militants, responsables politiques, etc. Pour la section d'Aplané, l'information privilégiée passe par les SMS et le groupe fermé sur Facebook où elle donne par exemple les résultats des négociations avec la direction ou ceux des élections. A Avocette, l'espace adhérent sur le blog permet d'avoir accès aux grilles de salaires, interdites de diffusion publique par la direction. Par ailleurs, la présence en ligne est d'autant plus un atout quand les autres organisations syndicales n'y sont pas : le privilège est alors simplement d'être accessible sur Internet. Un équilibre est donc à trouver entre la diffusion de l'information partagée par toutes les organisations syndicales et la conservation d'informations exclusives qui seront réservées aux adhérents.

L'introduction des TIC puis leur généralisation dans les pratiques syndicales génèrent donc de nouveaux enjeux autour de la prise de parole au nom de l'organisation qui en actualisent d'autres, notamment ceux liés à l'exercice de la démocratie en interne. On a insisté dans ce chapitre sur les tensions, voire les conflits pouvant survenir entre les différents niveaux de l'organisation en raison notamment des possibilités de diffuser, à partir de la base, des prises de position contrevenant à la ligne défendue au niveau fédéral et confédéral. Il reste que si, moyennant la possession d'un équipement informatique et d'une connexion, la possibilité formelle d'intervenir dans et sur l'espace syndical numérique est donnée à tous ou presque, la réalisation de cette potentialité demeure liée à la possession d'un ensemble de ressources inégalement réparties au sein de l'organisation.

### III. Agir et peser dans l'espace syndical numérique

Agir et peser dans et sur l'espace syndical numérique nécessite des compétences. Selon que ces compétences sont détenues ou non par les responsables politiques, qui portent de par leur statut la parole officielle de l'organisation, en interne comme en externe, la question de la rupture du monopole de production et de diffusion d'informations est plus ou moins marquée et affecte ainsi plus ou moins le fonctionnement de l'organisation en interne. A cela se couple la nécessité de disposer de temps. Dans le cas où les responsables sont familiarisés avec les TIC, la question du temps, notamment du manque de temps se fait moins ressentir. Il est plus facile de lier communication et ligne syndicale lorsque l'on comprend le fonctionnement et les règles (formelles ou tacites) des lieux de communication. C'est le cas à la F3C ou chez les cadres, des secteurs où les salariés travaillent le plus avec les TIC et dont les secrétaires généraux sont des utilisateurs confirmés des outils numériques (ils tiennent chacun un blog, le secrétaire général de la F3C anime également une page Facebook). Le manque de temps n'est pas ou peu mentionné et la question se pose plutôt en termes de séparation des cadres entre sphère privée, professionnelle et syndicale ; on parle plus de comment stocker et sécuriser les informations plutôt que de comment les trier. Et auquel cas, même si le travail de communication est délégué à des spécialistes TIC (professionnels ou non), la remise en cause de la manière de produire et de diffuser de l'information est moins perçue comme menaçante. A la F3C, chez les cadres ou dans une moindre mesure au SGEN, les inquiétudes portent moins sur l'aspect politique du contrôle de l'espace numérique en tant que tel. Celui-ci n'est pas au cœur des préoccupations. La principale menace vient des contre-conduites, mais celles-ci peuvent être détectées et rattrapées plus rapidement car la maîtrise de l'espace (au sens de savoir s'orienter, « surfer », connaître les lieux de l'information, etc.) et des règles du champ syndical (y compris en ligne) se combinent dans le travail de veille et/ou d'intervention. Les enjeux sont tout autres, lorsque les responsables ne sont pas familiarisés avec les TIC et que, pour ne rien arranger, leur temps est compté.

## 1. Maîtriser le temps.

La montée en puissance de l'utilisation des TIC dans l'activité syndicale a introduit des changements importants dans la scansion et la gestion du temps ainsi que dans l'interpénétration des temps professionnels, syndicaux et personnels (Aubert, 2003). Le flux permanent de communications et de sollicitations a notamment eu pour conséquence de multiplier les interruptions d'activités, de forcer à mener plusieurs activités de front et de se trouver confronté à l'injonction de réactivité, voire d'immédiateté, qui pousse à répondre en permanence à toutes sortes de demandes et de messages (Rosa, 2010 & 2012).

### *TIC et pression temporelle*

Une des manifestations les plus visibles et significatives est la généralisation extrêmement rapide de l'utilisation des connexions au cours de réunions, que ce soit à partir de Smartphones ou d'ordinateurs portables. Si on regarde trois ans en arrière, de tels usages étaient encore rares ou considérés comme déviants. C'est aujourd'hui devenu parfaitement courant de traiter des messages ou de prendre connaissance de contenus au cours de réunions. Et ces messages peuvent être de tout ordre : ils peuvent aussi bien concerner l'activité professionnelle, l'activité syndicale ou des questions d'ordre privé. On peut ainsi et alternativement (voire de manière quasiment simultanée) programmer une diffusion de tracts, intervenir dans un débat au sujet d'actions à mettre en place, rédiger un post de blog, répondre à la demande d'un supérieur (ou transmettre une demande à des subordonnés) et envoyer une liste de courses à son conjoint en lui demandant de passer à l'école pour récupérer les enfants, sans que les autres personnes soient en mesure de percevoir le contenu de ces échanges et sans que personne considère cette pratique comme déplacée.

D'une certaine manière, il n'y a plus le choix de cette disponibilité de tous les instants. Pour qui veut ne pas perdre le fil de sa vie professionnelle, syndicale ou familiale, pour réagir ou agir à temps, il est devenu indispensable d'être connecté en permanence à l'ensemble des sources et des interlocuteurs qui constituent désormais une grande partie du contexte d'action pertinent et dont on ne peut donc plus se couper. Les TIC soumettent ainsi à une pression temporelle initialement exogène, mais qui tend à devenir une contrainte intériorisée dans la mesure où ceux qui la subissent et s'y plient sont également ceux qui l'exercent : ce qui est

attendu d'eux, ils l'attendent des autres. Dès lors, cette disponibilité de tous les instants tend à se normaliser, à aller de soi, à ne plus se questionner et à devenir insensible. Mais, si on se place du point de vue de l'action syndicale, ce n'est peut-être pas là l'explication principale de cet investissement temporel : l'attente d'immédiateté et l'insensibilisation de la contrainte temporelle ne trouvent pas leur explication en elles-mêmes ni dans des logiques d'habitation qui seraient détachées de tout enjeu social. Pour comprendre de quelle manière les TIC agissent sur le temps et soumettent le temps de manière aussi évidente et impérative, il faut revenir à la question de la maîtrise des flux et des contenus et à ses implications sur les positions occupées dans l'organisation.

### *Les TIC, le temps, le pouvoir*

Comme on l'a déjà souligné, la généralisation de l'utilisation des TIC dans l'activité syndicale a eu pour effet notable d'introduire de l'instabilité quant à la valeur des ressources qui définissaient les porte-paroles habituels et habilités. La distribution désormais beaucoup plus large des capacités d'intervention discursive a ainsi eu pour conséquence d'introduire une double incertitude : incertitude sur l'interprétation et les effets des messages qui se double d'une incertitude sur le flux de ces messages. D'une certaine façon, on est passé d'une information syndicale relativement cadrée à une information devenue imprévisible. Or, pour que les acteurs puissent agir et se coordonner, ils ont besoin de prévisibilité (North, 1990) et d'un cadre stable, notamment temporel, d'anticipation (Lascoume, Le Galès, 2012 : 89).

De plus, une des dimensions déterminante du pouvoir réside justement à la fois dans la capacité à prévoir les événements et dans la capacité à se rendre imprévisible pour désarmer toute anticipation. De ce point de vue, les TIC ont produit un basculement de l'axe du pouvoir en même temps qu'une dissémination du pouvoir : si avoir du pouvoir c'est ne pas attendre et se faire attendre, autrement dit disposer du temps des autres (Bourdieu, 1997), la production et la circulation incessantes d'informations via les TIC rend chacun plus dépendant des temporalités de l'ensemble des producteurs et diffuseurs de messages. Chaque intervenant dispose ainsi du temps des autres tout en étant lui-même en attente de ce qu'ils vont faire :

*D'un côté, « les militants ont tendance à attendre la position de la fédération avant de communiquer. » ;*

*D'un autre côté au niveau fédéral : « D'un côté ça [les TIC] aide à gérer parce qu'on est vite informés du ressenti de la base, mais ça veut dire qu'on doit nous-mêmes être réactifs par rapport*

à ça ; d'un autre côté y a un tas de conneries qui s'échangent, qu'on ne peut pas maîtriser ça se dit, il faut attendre qu'on puisse rectifier tout ça. [...] La question n'est pas de se dire est-ce qu'on s'en sert ou pas, on est obligés de s'en servir, il faut essayer d'intégrer ça dans nos modes de traitement de tous les dossiers, de communication... »

On pourrait estimer qu'il s'agit alors d'un jeu à somme nulle. Ce n'est pas le cas car l'enjeu n'est pas seulement de se positionner dans les échanges numériques, il est également, voire surtout, de se positionner dans l'organisation. Dès lors, ceux qui sont le plus affectés par cette transformation sont ceux qui détiennent des positions de pouvoir dans et sur l'organisation, positions qu'il s'agit de défendre. Pour ceux-là, l'espace numérique n'est pas uniquement un espace d'expression ; il est un espace qui leur impose de se mobiliser de manière à maîtriser les flux et les contenus numériques de manière à conserver ou à améliorer leur position dans l'organisation face à des outsiders qui jouent désormais avec les mêmes armes. A défaut de rendre le monde à nouveau prévisible, ils doivent se donner les moyens de savoir ce qui s'y passe et, dans la mesure du possible, d'anticiper ce qui pourrait s'y passer. Pour cela ils sont contraints d'engager toujours plus de temps, autrement dit de se soumettre aux flux pour tenter de reprendre la main dessus :

*« - C'est un assaut permanent. Ça a beaucoup modifié, c'est très personnel peut-être tout ça, chacun ne réagit pas forcément de la même manière, mais ça a beaucoup modifié la manière dont le temps est rempli dans une journée. **C'est très difficile de ne pas aller 20 fois dans la journée sur une messagerie. Donc 20 fois dans la journée sur une messagerie ça veut dire qu'on interrompt ce qui avant pouvait être des séquences de travail, en réunion par exemple...** Parfois c'est très compatible et ça ne pose pas de problèmes et parfois il y a des gens qui parce qu'ils sont connectés se déconnectent de la réunion. Et dans toutes les instances : dans une instance il y a 30 personnes, il y en a 27 qui sont connectées [...] Ca veut bien dire quand même que ça modifie les temps du travail. **On est incapables de se déconnecter, sans parler de l'impact en dehors du temps normal de travail. [...] Moi je trouve que ça intensifie les changements de sujets qu'il faut traiter, parce qu'on est tellement rapidement saisis...** Ou alors il faut vraiment résister, mais je ne sais pas si c'est possible. [...]*

*- Moi je sais que ça m'amène à faire certaines impasses. **Quand on est partis pendant deux jours [...], qu'il est arrivé 20 mails avec des pièces jointes, on regarde l'essentiel en se disant « je vais y revenir tout à l'heure », et le tout à l'heure c'est 2 jours après...** J'exagère peut-être mais c'est 10 minutes après. Et ça c'est frustrant je trouve.*

*- Mais **tout dépend du degré d'implication** dans l'organisation, de ta vie familiale aussi... »*

Le temps se présente ainsi comme la principale ressource mobilisée dans des pratiques défensives de recherche de maîtrise de l'espace numérique et de maintien d'un pouvoir, dans et sur l'organisation, dont la stabilité est devenue incertaine. Ces contraintes s'imposent sensiblement de la même manière pour les outsiders bien que les enjeux diffèrent. Pour ces derniers, il ne s'agit pas de défendre des positions, mais de les conquérir. Dans leur cas, le

temps est mis au service de pratiques offensives. Il faut souligner ici que ces pratiques ne sont pas forcément conçues comme telles par ceux qui les mettent en œuvre, puisque leur engagement dans l'espace numérique ne relève pas nécessairement d'une quête de pouvoir. On peut ainsi parler de stratégies sans stratège, ce qui est loin d'être le cas pour les pratiques défensives qui, elles, sont proprement stratégiques. L'important ici est que ceux dont les positions sont menacées par ces pratiques les perçoivent comme des menaces. Il faut également prendre en compte que les pratiques offensives des outsiders sont nettement moins chronophages que les pratiques défensives dans la mesure où il n'y a pas nécessairement de recherche de maîtrise de l'ensemble de l'espace, mais uniquement une recherche de présence. Dans ces conditions, il n'est pas utile de tout lire ; diffuser, certes le plus largement possible et de la manière la plus percutante possible, peut suffire :

*« Par exemple il y a des articles de presse qui déforment nos positions qui vont circuler, et que y compris nos militants vont faire circuler avant qu'on ait le temps nous-mêmes d'avoir réagi. En plus comme ça passe par des réseaux, on n'a pas toujours connaissance des tuyauteries par où c'est passé, donc pour démentir c'est compliqué parce qu'on ne sait pas comment ça a circulé. Quand c'est des choses d'une dimension où il y a déjà eu une réaction nationale c'est plus facile mais quelques fois il y a des choses qui circulent quand on s'aperçoit que ça circule c'est déjà trop tard pour démentir ou pour réagir ça pollue... ça peut polluer la qualité du débat démocratique. »*

Ceci permet de comprendre le sens du travail de veille qui s'avère particulièrement chronophage. Veiller, c'est attendre, c'est se soumettre à des flux hétéronomes qui obéissent à des lois extérieures, de manière à exercer un regard sur les productions, leurs formes et leurs contenus. Dans la concurrence pour la maîtrise de l'espace numérique, il ne s'agit pas seulement d'attendre pour prendre connaissance rapidement de ce qui est fait. Il s'agit surtout de se donner les moyens de réagir vite et sur le plus de choses possibles pour intervenir dans une discussion et y faire valoir, voire imposer son point de vue, pour proposer des compromis, pour contrer des arguments et opposer des démentis, pour apporter des informations inédites ou passées inaperçues, etc. Bref, il s'agit d'attendre pour ensuite affirmer une omniprésence, pour montrer qu'on est là, tout le temps et partout, qu'on garde le contrôle. Attendre donc, mais afin de (re)devenir central et être à son tour, ou à nouveau, attendu, afin que sa réaction soit attendue. Par l'attente et l'investissement temporel qu'elle implique, il s'agit donc de renverser la logique qui, faute de présence et de réaction, amoindrirait le pouvoir au point de le menacer.

C'est également ce qui explique la pression qui pèse sur les gestionnaires de sites, animateurs de blogs ou de pages Facebook. La veille est pour eux le moyen de trouver des informations que tous ne peuvent détenir en raison d'une moindre disponibilité temporelle.



C'est ce qui leur permet d'alimenter régulièrement leurs sites ou leurs pages pour susciter l'intérêt et favoriser la régularité des visites :

*« Ce qui peut être délicat par exemple, des jours où on a une dizaine de tracts à mettre en ligne alors que pendant 15 jours ou une semaine on n'avait rien à mettre. Du coup si on en met 10 d'un coup, le premier que j'ai mis a déjà été oublié, il ne se voit plus parce que sur la page ce sont les trois premiers qui se voient, qui se mettent en avant et ensuite on a les cinq suivants, donc si j'en mets 10 y en a pas mal qui vont passer à la trappe. [...] Il y a un historique mais l'idée est de faire au plus simple. S'il y en a 2-3 par jour c'est bien, voire 5, mais qu'on échelonne sur toute la journée. »*

Ces logiques donnent ainsi lieu à des pratiques de rationalisation des flux sortants comme certaines stratégies de planification de publication des sujets et des informations (sur le modèle du « feuilleton ») de manière à ce que les contenus soient renouvelés régulièrement tout en limitant l'investissement temporel immédiat.

Il faut ici souligner que ces logiques prévalent aussi bien dans la concurrence interne à l'organisation que dans la concurrence entre les différentes organisations syndicales dont la tendance à se positionner les unes par rapport aux autres est inhérente au jeu du champ syndical. Dans tous les cas, l'investissement temporel constitue donc une réponse directe à la remise en question du monopole de la production et de la diffusion d'information ainsi qu'à l'exacerbation de la concurrence pour la maîtrise des flux et des contenus numériques. Se pose alors la question des inégalités en termes de disponibilité temporelle générées par les différences de position dans la division du travail productif et dans la division du travail syndical.

### *TIC, pouvoir et inégalités face au temps*

Disposer de son temps et de celui des autres est donc une manifestation de la détention d'un certain pouvoir et d'une position dominante. Ceci se vérifie dans les organisations de travail et dans les organisations syndicales, deux niveaux où se manifestent des inégalités face au temps qui traduisent des inégalités dans la distribution des pouvoirs. Disposer de cette ressource rare qu'est le temps, autrement dit, maîtriser son temps et, mieux, maîtriser celui des autres, au moins dans une certaine mesure, renvoie ainsi et directement au pouvoir dont on dispose dans et sur les organisations.

Au niveau des organisations de travail ce différentiel de pouvoir et ces inégalités face au temps du point de vue de l'intervention dans l'espace syndical numérique dépendent directement de la position dans la division du travail et, en premier lieu, à l'accès aux outils numériques dans l'activité de travail. Il est bien évident qu'un salarié travaillant sur écran et ayant accès au réseau ou disposant d'un Smartphone de fonction aura plus de latitude et de disponibilité temporelles qu'un salarié privé de ces mêmes outils (sans parler ici de familiarité avec l'outil). Ce différentiel dépend en second lieu des inégalités en termes d'autonomie temporelle, autrement dit des inégalités dans la latitude laissée par les directions dans l'agencement et l'utilisation du temps de travail afin d'atteindre les objectifs. Pour certains, elle est fortement réduite. Pour d'autres, notamment les cadres, elle est au contraire importante. Sachant que l'autonomie temporelle va souvent de pair avec des ressources culturelles élevées, ces salariés sont ainsi dans une position plutôt favorable s'agissant de la gestion des flux et des contenus entrants et sortants. On peut ajouter que chez les cadres, l'autonomie temporelle se traduit par une autocontrainte temporelle intériorisée. Dans ces conditions, l'investissement temporel suscité par les TIC est moins sensible, moins expressément contraignant que pour d'autres salariés, dans la mesure où ils y sont préalablement disposés : *« les cadres sont un public familiarisé avec les technologies dans leur environnement quotidien »*. Et alors que dans d'autres secteurs, l'usage syndical des TIC et le travail de communication syndicale sont perçus comme une grosse contrainte chronophage, plus complexes que dans le cadre professionnel, ces pratiques apparaissent moins pressurisantes pour cette catégorie de salariés militants :

*« Les pressions, par rapport à ce dont on parlait, vie professionnelle et vie privée par exemple, elle est valable pour l'ensemble des cadres. Après, [...] chacun a ses propres limites, mais la difficulté c'est que parfois on ne peut pas l'exprimer. Nous [syndicalistes] on est privilégiés dans la mesure où effectivement il ne se passera rien ce sera reconnu si on se dit que non on ne peut pas faire ça, pas dans les délais. Dans les entreprises avec les pressions qu'il y a, [...] il y a des pressions qui font que tous les cadres n'ont pas la possibilité de dire « Stop ». »*

De même lorsque l'on a demandé au militant d'Avocette, cadre informaticien, si le travail de maillage des supports d'informations (cf. chapitre I) lui prenait du temps, il répondit par la négative... Les inégalités face au temps et face aux TIC, qu'il s'agisse de disponibilité ou d'accès aux outils, dépendent ainsi des hiérarchies internes aux organisations de travail. Dans ces conditions, les agents les mieux placés dans les organisations de travail le sont également dans la concurrence au sein de l'espace numérique.

Au sein de l'organisation syndicale, ces inégalités temporelles relèvent en partie de la réfraction de celles observées dans les organisations de travail, mais elles sont renforcées par les logiques de division du travail syndical et notamment par la coupure entre « professionnels » et « profanes ». Si on se place au niveau des entreprises, il est bien évident que les adhérents sans mandats sont en position défavorable du point de vue du temps disponible par rapport aux délégués et représentants du personnel, même si ces derniers utilisent leur temps libéré par ces mandats à bien d'autres choses que la production ou la réception de contenus numériques. Il reste qu'en raison de leur investissement, de leur position de représentants et de porte-paroles, mais également du temps dont ils disposent, ils sont bien plus présents dans l'espace numérique que les simples adhérents. Ce qui est vrai au niveau de l'entreprise l'est encore plus au niveau fédéral où exercent des permanents dont tout le temps de travail est investi dans l'organisation syndicale.

On voit ainsi que, si le développement des TIC dans l'activité syndicale induit une rupture du monopole de la production et de la diffusion de contenus, les inégalités temporelles entre « professionnels » et « profanes », d'une part, et entre salariés, d'autre part, pourrait tendre à réduire les potentialités de renforcement démocratique et de développement de l'activité syndicale ouvertes par l'accès quasi généralisé aux outils de production et de diffusion numériques. Car pour parvenir à un même niveau d'intervention, les moins bien placés dans la distribution du temps doivent prendre beaucoup de ce dernier sur leur vie privée et donc subir des contraintes temporelles qui débordent largement le temps de travail et le temps de militantisme. On vérifie ainsi que le temps constitue bien une ressource déterminante dans la concurrence pour la maîtrise de l'espace numérique.

Pour terminer sur ce point, il faut enfin évoquer la concurrence que s'y livrent les organisations syndicales. Il est probablement inutile de le souligner ici, tant les protagonistes en ont conscience, mais ce que les organisations syndicales retireront de la lutte qu'elles se livrent sur le Web sera fonction de leurs investissements en ressources dans la veille et la production de contenus numériques. Autrement dit, du temps qu'elles y passeront et qu'elles accorderont à leur militants non seulement pour exercer une veille et intervenir, mais également, en amont, pour se former à un environnement technologique à évolution rapide.

## 2. Des compétences TIC au e-militantisme.

Dans l'espace numérique, il s'agit donc de parvenir à dégager du temps pour se former, intervenir, veiller, réguler. Les salariés ayant le plus d'autonomie temporelle seront les plus à même de dégager du temps, de même que les professionnels de l'informatique et/ou de la communication. Mais même si cela peut paraître évident, disposer de temps ne suffit pas à maîtriser l'espace si l'on n'en saisit pas les règles du jeu et le fonctionnement. La maîtrise des outils elle-même devient donc une ressource clef (Cézard, Gollac, Rougerie, 2000), tout comme disposer dans son entourage d'individus détenant ces compétences.

### *Les « e-militants », ressource pour l'organisation*

Les compétences en informatique et communication permettent en effet d'obtenir une maîtrise technique des TIC, rendant plus facile – et par extension rapide – le « e-militantisme » : le militant d'Avocette ayant réalisé le maillage d'informations est informaticien de formation et expliquait que « *Le plus long c'est d'écrire l'article. Après tu cliques, ça publie sur LinkedIn, sur un autre tu publies sur Twitter, ça rediffuse automatiquement sur Viadeo parce qu'il lui est associé. Idem pour le reste* ». De manière identique, la personne en charge de la communication chez les cadres ne voyait pas les stratégies de mailing comme chronophages, parce qu'elles n'étaient « *pas sur des grosses fréquences ; ce sont les bases du métier, ça se fait tout seul* ». La maîtrise technique des TIC est acquise et le travail de veille et d'intervention peut donc se révéler beaucoup moins prenant pour ces catégories d'individus (de même que pour les « geeks » dans une moindre mesure, qui se sont également formés même si cela n'est pas dû à l'activité professionnelle).

L'espace numérique est un lieu de présence pour l'organisation qui y expose son image vis-à-vis de l'extérieur ; il est un moyen alternatif d'entrer en contact avec les salariés pour leur faire connaître l'organisation, les défendre si nécessaire individuellement ou collectivement. En ce sens, l'e-militantisme a lui aussi, même si c'est dans une proportion moindre que le militantisme classique, un rôle politique déterminant pour le syndicalisme. De ce point de vue, le constat de la prolifération des producteurs d'information et des supports de communication en ligne, ainsi que la difficulté à les contrôler, sont symptomatiques. L'espace numérique n'est donc pas déconnecté du monde social, des luttes qui s'y produisent et des

enjeux qui y sont liés. Détenir les compétences nécessaires à son usage permet de maîtriser, voire définir, l'image et le discours que l'on va y porter, la manière de s'adresser aux salariés et aux institutions, les revendications que l'on va mettre en avant, etc.

Dans l'ensemble des secteurs rencontrés, la nécessité d'avoir des personnes chargées de la communication révèle cet état de fait. La confédération a récemment recruté un gestionnaire de communauté<sup>20</sup> pour les réseaux sociaux, en plus des chargés de communication, pour « l'unité digitale du service communication ». Le SGEN se pose la question de recruter un chargé de communication (pour le moment la gestion de la communication en ligne est répartie entre les responsables fédéraux). Les autres fédérations ont fait part de l'insuffisance d'une seule personne pour traiter l'ensemble de la communication numérique. Les unions et les sections cherchent à avoir des personnes en charge de la communication, à temps plein ou par « bénévolat » ponctuel (des personnes qui maîtrisent les outils et acceptent de s'occuper du volet communication en complément de leur activité syndicale, voire professionnelle si elles ne sont pas déchargées). Il semble donc que les TIC et la communication en ligne prennent une importance croissante dans l'activité syndicale (au même titre que les TIC en prennent dans la vie de tous les jours) : dans un premier temps le constat est qu'il faut être présent en ligne, puis lorsqu'on y est, il faut améliorer, intervenir, se spécialiser, accroître la variété de type de présence. L'organisation se trouve ainsi dans l'obligation de faire face et de développer des activités toujours plus nombreuses qui prennent et nécessitent toujours plus de temps.

D'un autre côté, les individus maîtrisant les TIC deviennent des personnes ressources dans l'activité syndicale et se trouvent sollicitées de toute part, d'autant plus quand leur entourage ne les maîtrise pas ou peu. Cela vaut à tous les niveaux de l'organisation : les militants vis-à-vis de leur section, ou les sections vis-à-vis de leur fédération quand cela est possible. Un responsable régional racontait que le syndicat dont il s'occupe avait sollicité un militant qui maîtrisait les TIC pour s'occuper du volet communication :

*« - [...] Pour lui on ne va pas dire que c'est un jeu mais c'est productif ! Il m'a fait ça [le réseau informatique] en une demi-journée.*

*- Oui une fois qu'on a acquis et qu'on a les compétences derrière c'est plus facile !*

*- Oui il a fait le site il l'a recensé il a fait tout ça et puis aujourd'hui ça fonctionne. Depuis 3-4 ans c'est parti dans un... C'est une routine quoi, ça fonctionne c'est une routine.*

---

<sup>20</sup> Egalement appelé Community Manager. Il « intervient généralement au sein des pôles marketing et communication » et son rôle consiste à « gérer les communautés, de les animer, de les structurer. C'est pourquoi, dans le même ordre d'idée, on lui assigne parfois la fonction de Content Manager qui consiste à créer du contenu adapté à la cible ». Source : < [www.communitymanager.fr](http://www.communitymanager.fr) >

- Il fait ça bénévolement ou il est salarié ?

- Non non bénévolement. Il est dans une grosse section, bon il est détaché lui, il est permanent, donc il vient ici il fait des permanences et c'est pendant ce temps là – il est de la région – il a une petit peu plus de temps, de la disponibilité. Et il arrive à faire des choses de sa boîte il arrive à faire des choses de chez lui, il a toute une liaison avec ici qui fait qu'il y a même des choses qu'il fait chez lui quoi. Mais c'est du bénévolat. [...] On a la chance d'avoir une personne qui est compétente, qui a le temps, et puis qui est motivé pour le faire...

- Il doit être demandé du coup ?

- Oui oui oui ! Ben aujourd'hui ça y est il a pris son règne de croisière parce que bon... Il a aussi placé les choses parce que c'est vrai qu'au bout de la première année il était un peu... Bon et puis souvent demandé dans les sections parce que bon des problèmes informatiques des trucs comme ça, des machins qui bugaient bon il, il en venait des fois jusqu'à régler des problèmes de sections ! Donc il était dépanneur quoi ! Et aujourd'hui bon, il a régulé les choses. Mais c'était utile, c'était utile, même pas utile c'était indispensable. »

Une personne chargée de communication dans la métallurgie évoquait également une situation similaire. Au niveau national, la chargée de communication de la F3C explique que la majorité de son travail consiste à traiter les demandes remontant des équipes, celles-ci étant consultées pour la production de la communication car « *ce sont les équipes qui connaissent le terrain et les besoins* » ; cette fédération est par ailleurs la seule dans celles rencontrées à ne pas faire principalement de l'information *top down*, on y reviendra. En raison des enjeux et de la charge de travail, ces personnes ressources peuvent devenir facilement et rapidement indispensables et « *quand les personnes qui s'en occupent s'en vont, il n'y a pas forcément de gens pour les remplacer* » au point que la page Jeunes Métallos de la FGMM a été fermée parce qu'elle n'était plus alimentée faute d'une personne disponible pour s'en occuper.

En l'état actuel des choses (on peut penser que la familiarisation aux TIC ira croissante dans les années à venir), les individus expérimentés en TIC se présentent donc comme une ressource pour l'organisation : « *Ce n'est pas un leader, mais il a toute sa place dans l'organisation [...] il faut le leader mais pour t'accompagner il faut aussi tous ces gens là* » rappelait le responsable régional précédemment cité. Leur activité permet à l'organisation d'acquiescer du temps pour militer dans l'espace numérique et pendant qu'ils s'attellent à cette tâche, d'autres peuvent faire autre chose. Mais pas seulement.

« *La communication n'est pas une tactique ni un outil, c'est juste une stratégie : formater le message change le message lui-même* »<sup>21</sup>. Il peut s'agir des sujets traités en priorité et/ou mis en avant visuellement (par exemple, diffusion des analyses de la CFDT à propos du dernier ANI ou de la réforme des retraites), de la manière de formuler les articles (quelle analyse on en fait, comment on la présente), ou simplement du sens donné aux

---

<sup>21</sup> Propos tenus par un chargé de communication, formé en communication publique.

phrases. Volontairement ou non. Le cas d'une publication d'article par le SGEN au sujet d'une grève de la fonction publique est révélateur de l'importance du message transmis (qui vient en même temps appuyer l'importance persistante de la maîtrise de l'écrit) :

*« Il y a forcément une tension entre la volonté de faire de la communication (que le message frappe) et les intentions politiques derrière : faire attention aux mots utilisés, la façon dont on le dit. [...] On avait proposé [de transformer le titre en] « Pourquoi la CFDT n'appelle pas à la grève », mais cela sous-entendait qu'il y avait un appel à la grève par d'autres organisation et que la CFDT n'y appelait pas. Donc on a laissé le titre initial, même s'il accrochait moins, on a remis « La CFDT souhaite continuer à négocier avec le ministère ». Même s'il semblait plus cohérent, alors que tout le monde entendait parler de la grève et donc d'expliquer pourquoi on n'appelait pas. Mais il faut que les gens aient envie de le lire et en même temps faire attention au message qu'on veut faire passer (continuer à négocier) »<sup>22</sup>*

Ces personnes ressources restent soumises officiellement à la validation des responsables politiques, qui peuvent rectifier le tir en cas de dérapage s'ils voient que la manière de présenter le message (sur la forme ou sur le fond) contrevient aux principes de l'organisation et ses objectifs. Auquel cas, les « e-militants » se cantonnent à une position d'exécutants techniques, et la division du travail syndical se transpose de la même manière. Quant à l'urgence, elle est reléguée dans les bureaux d'accueil, ainsi qu'en témoigne une militante régionale :

*« Il y a un secrétaire on a beau lui dire de temps en temps « Arrête un peu ! », il nous envoie, aux membres du bureau, systématiquement presque tout ce qu'il reçoit de la fédé, donc ça fait tout de suite beaucoup. Avant il y avait des réunions plus régulières où justement on donnait ces infos là et tout ça. Maintenant les réunions sont plus espacées...*

*- C'est tous les combien de temps à peu près ?*

*- Alors [dans le secteur] les bureaux c'est tous les deux mois, et les CE (commission exécutive) c'est une entre-deux, donc aussi une tous les 2 mois ; mais il y a beaucoup de CE téléphonique, ou par mail, ça a remplacé un peu. Pour les questions urgentes, « il me faut impérativement une réponse pour la fédé, machin ! ». Mais ça ne remplace pas moi je trouve, je n'étais pas tellement pour, pour espacer les CE je trouve que c'était, mais ce n'est pas moi qui décide je ne suis pas toute seule.*

*- Et avant Internet et tout ça c'était plus rapproché les réunions ?*

*- Oui, une par mois pas plus quand même, mais quand même. Et à l'UIS c'est une par mois aussi, et la CE se réunit tous les mois et demi, donc des fois c'est un peu... en gros hein. Et puis ben ceux qui sont dans la maison ben ils gèrent... l'urgence ! (rires) »*

---

<sup>22</sup> Entretien de restitution avec le SGEN fédéral.

## *Quand les e-militants prennent le pouvoir*

Cela est moins vrai dans certains cas. D'une part au niveau local, dans la mesure où la communication est moins importante en volume, où les sections ont moins le temps et où elles fonctionnent de manière moins procéduralisée. Les chargés de communication des équipes rencontrées ont obtenu un accord de confiance de la part des responsables politiques : « *d'accord mais je ne m'en occupe pas* ». Le contrôle politique n'est pas formel même si les responsables sont d'accord avec le principe et restent en interaction régulière avec les personnes en charge de la communication. D'autre part, cela est moins vrai également au niveau national lorsque les responsables politiques ne sont pas familiarisés aux TIC : « *On ne lui demande pas [au secrétaire général] d'être un super utilisateur, mais de comprendre le fonctionnement et d'avoir un minimum de curiosité. Mais il te laisse faire ce que tu veux !* ». Auquel cas, le manque de compétences peut inhiber la parole face à des individus qui, au contraire, disposent de connaissances sur le sujet et peuvent argumenter plus aisément (que le dialogue soit en situation de conflit ou de conseil). On peut retrouver ce même schéma entre des individus ayant une expérience et des connaissances en militantisme syndical par exemple. Etant donné qu'on « *ne peut pas ne pas être* » dans l'espace syndical numérique, le contrôle politique est alors relégué ou déplacé dans les faits aux personnes ayant les ressources les plus légitimes : celles qui s'en occupent.

Tenir la communication syndicale requiert des compétences TIC qui viennent s'ajouter aux compétences politiques réparties dans l'organisation. Mais ces ressources ne sont pas forcément détenues dans les mêmes lieux, ainsi que le rappelait un responsable régional : « *Il faut réguler mais on n'a pas toute la science et tous les pouvoirs concentrés au même endroit* ». Le rôle des e-militants prend donc une autre ampleur dans le cas où les responsables politiques ne maîtrisent pas les règles de fonctionnement de l'espace numérique. Et la course à l'urgence y contribue : « *on n'a pas le temps de faire des réunions spécifiques pour la communication* » déclarait une chargée de communication. Un élément qui vient rappeler l'importance des réunions physiques pour la réflexion collective et la prise de décisions politiques pour l'organisation, qui confirme également que le temps est une ressource déterminante et nécessaire et qui démontre enfin l'importance que prennent ces e-militants. Ces nouvelles personnes en responsabilité acquièrent alors une forme de pouvoir par la maîtrise de l'espace numérique, dont elles ont le contrôle politique par délégation. Et parce qu'ils en maîtrisent les enjeux, les « e-militants » influent voire participent aux prises de décision stratégiques de l'organisation sur la communication. A la fédération Santé-Sociaux,



le chargé de communication cherche à impulser l'usage des TIC à la fédération, alors qu'il y avait des réticences de la part de responsables politiques qui ne les utilisent pas et « *n'y voient pas l'intérêt* » ; la direction fédérale a finalement fait le choix d'utiliser les outils afin que les militants « *prennent le train en marche* », quitte à laisser des militants à l'écart car « *il y en a qui ne veulent pas changer* ». Pour aller plus loin, reprenons enfin les propos du chargé de communication chez les cadres : « *Le chargé de communication donne une impulsion sur la stratégie parce qu'il a un regard extérieur au champ syndical et un recul sur l'équipe* ».

La maîtrise de l'espace syndical numérique ouvre donc une légitimité à la parole d'une nouvelle catégorie de militants détenant des compétences spécifiques nécessaires à l'organisation. Elles viennent renforcer le conflit sur la massification entre d'une part, les anciens détenteurs des moyens de production et de diffusion de l'information et, plus largement, des positions dominantes dans l'organisation, et d'autre part, des outsiders qui prennent des responsabilités politiques et apportent leur pierre à l'édifice stratégique du syndicat. Elles révèlent des lignes de fracture syndicales par la mise au jour des contre-conduites, qui sont considérées comme telles lorsqu'elles contreviennent aux principes de l'organisation et de son fonctionnement interne, et sont sources de conflit du point de vue de ceux qui en ont édifié les règles. Ces derniers occupant les positions dominantes, ils se voient ainsi dépossédés d'un système qui leur était favorable par l'émergence d'un autre système avec des règles différentes, dans lequel ils n'ont pas nécessairement les ressources pour y conserver la même position. Il s'agit donc désormais de saisir dans quelle mesure ces deux logiques peuvent cohabiter ou cliver. Pour cela, il faut revenir au fonctionnement de la communication syndicale, et donc, de l'e-militantisme.

### **3. L'e-militantisme : continuité ou rupture dans l'activité syndicale ?**

#### *E-militantisme : des pratiques issues de l'économie de l'information*

Le développement des TIC a accompagné celui du développement de ce que l'on a appelé communément « l'économie de l'information », « nouvelle économie », ou « économie numérique »<sup>23</sup>. Les nouvelles pratiques de management accompagnées des stratégies

---

<sup>23</sup> Concepts qui rejoignent l'ouverture de « l'information » à l'économie de marché, apparu majoritairement au cours des années 1990.

marketing dans les entreprises ont ouvert un marché de l'information, où les TIC jouent pour une bonne part. Aussi, les nouveaux emplois créés autour de l'économie numérique sont basés sur les modes de fonctionnement des règles économiques prépondérantes dans le secteur de l'information. Dans ce cadre, la concurrence entre les entreprises développe une dimension centrée autour de la réputation (des marques, puis des individus eux-mêmes), notamment en ligne, et dont le rôle prend de l'ampleur dans les mutations du mode de production capitaliste. Les rapports sociaux étant fondés sur les rapports de production, il n'est pas étonnant que ces pratiques se répercutent dans le champ syndical – au même titre que le développement de l'industrie avait dessiné l'ossature de l'organisation du mouvement ouvrier (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Bérout, Mouriaux & Vakaloulis, 1998).

Dans la lutte pour la maîtrise de l'espace numérique, on l'a vu, la concurrence qui s'établit entre les organisations syndicales consiste à être *visible* : être présent le plus possible, diffuser les informations le plus largement et être reconnu comme principale source d'information. Un chargé de communication rappelait que « *ce qu'on vend, en plus de la défense des droits et du revendicatif, c'est de l'information* ». Un fonctionnement que l'on retrouve dans la lutte que se livrent les marques dans la quête d'un *leadership* pour un produit ciblé. La F3C évoquait le développement du *personal branding*<sup>24</sup> et indiquait que « *les militants doivent s'y mettre pour être connus et reconnus* ». Et en effet, exister dans l'espace numérique, c'est réussir à percer dans la nébuleuse d'informations, se faire voir, se faire remarquer :

*« Au niveau de la fédé, des professionnels ont mis en place des mini-sites. Mais le récepteur doit rechercher l'information et s'il ne sait pas ce qu'il y a à sa disposition, il n'ira pas les chercher. Donc il faut faire des alertes pour dire que les informations sont disponibles. [...] Ces problèmes se posaient avant aussi avec le papier, c'était même pire. La différence c'est l'information en temps réel, et si l'on n'a pas le temps de le traiter, l'information sera toujours là ; on sait la même chose en même temps, après reste à savoir ce que l'on en fait. [...] »*

*Au moment des soldes, on va voir soit sur les sites habituels que l'on connaît, soit sur les sites pour lesquels on a reçu une alerte ; c'est la même chose pour les informations syndicales : ceux qui auront les alertes les plus intéressantes vont être consultés. »*

Mais pour que les alertes deviennent « *intéressantes* », il faut qu'elles parlent aux salariés qui sont dans des situations et ont des expériences de travail bien différentes. Ainsi, on adapte la communication de ces « marques » en fonction des différents publics, afin de les toucher plus directement ; ce que reflètent les stratégies de communication en direction des

---

<sup>24</sup> En français, « marque personnelle », qui se caractérise par une identité professionnelle et sa réputation.

salariés qu'on verra plus en détail dans le chapitre suivant. Mais il est frappant, et en même temps logique, de constater que ces stratégies de communication différenciées sont mises en place par les secteurs qui sont le plus directement impactés par les TIC dans l'environnement de travail. La F3C arrive en tête avec le fonctionnement même du travail de chargé de communication, qui produit les moyens de communication papier et numérique selon ce que les équipes donnent comme indication, à propos du terrain qu'elles fréquentent au quotidien. Les cadres abordent des thématiques qui touchent les cadres directement, notamment sur le blog du secrétaire général, ne parlant que très peu de l'activité syndicale en elle-même. Le SGEN, au niveau fédéral, met en place des sites ou blogs annexes traitant de thématiques précises pour les enseignants (mutations, brochures 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degré, salariés expatriés, etc.) ; au niveau régional, l'équipe du SGEN Picardie déclarait :

*« On est le syndicat SGEN qui produit le plus, mais parce que ça marche. On ne fait pas d'infos générales ça c'est terminé. [...] On gagne du temps, même si ça reste envahissant, mais on a une proximité et une réactivité meilleure ; on fait beaucoup plus de choses, on est plus en lien. »*

Enfin, ces conceptions du syndicalisme importées des pratiques professionnelles remettent à l'ordre du jour les questions liées au choix d'un « syndicalisme d'adhérents » (Cours-Salies, 1988), la manière de le définir, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir. Ce sont toutes les questions ou argumentations posées à plusieurs reprises par les équipes et qu'on a déjà mentionnées : « *Pourquoi communiquer ?* », « *Quelle est la valeur politique de l'information ?* », « *Comment on s'adresse aux adhérents ?* », « *Il faut faire venir les gens dans l'entonnoir* », « *Fidéliser les adhérents pour peser en nombre* », « *Il y a encore du travail pour faire venir uniquement sur des convictions [...] Certains salariés adhèrent pour des réductions chez SFR : beaucoup de gens adhèrent sans conviction politique mais parce qu'ils trouvent ça normal après service rendu. Les gens n'adhèrent plus par idéologie, tu les incarnes dans l'organisation par des valeurs et des convictions* », « *Quelle efficacité auprès des salariés ?* » ; etc.

Autant de questionnements liés au conflit sur la massification, qui nourrissent une rupture entre deux logiques de fonctionnement qui clivent au sein de l'organisation et génèrent une rupture. Rupture d'autant plus importante que les compétences politiques et compétences TIC ne sont pas liées. Les e-militants de l'organisation (ou qui produisent des supports d'information pour elle par voie de sous-traitance) ne viennent pas forcément du monde syndical ni de la CFDT, n'ont pas forcément une analyse politique de la

communication – ou n’ont pas la même –, et/ou n’ont pas non plus nécessairement la connaissance ou le « *réflexe* » des procédures de validation.

### *E-militants vs militants*

Il semble bien que l’émergence de ces nouvelles pratiques syndicales importées de l’économie numérique soit au moins pour partie à l’origine du bouleversement introduit avec la massification de l’usage des TIC. Les anciens détenteurs des positions de pouvoir qui ne maîtrisent pas forcément les outils numériques pointent du doigt des contre-conduites qui s’opèrent sans contrôle politique et viennent remettre en cause les normes de production et de diffusion de l’information. A l’inverse, les e-militants (professionnels de l’informatique et/ou de la communication, passionnés d’Internet formés de manière autodidacte par l’usage de l’outil) se plaignent des procédures politiques de l’organisation trop lourdes qui ne vont « *pas aussi vite que dans les entreprises* » et ne permettent pas de mener le travail de communication efficacement : « *il y a des procédures de validation assez lourdes, ce sont les politiques qui s’expriment et il faut qu’ils maîtrisent les outils. Il faut toujours tout valider donc ça freine la réactivité* ».

Deux visions de l’activité syndicale difficiles à concilier, que ce soit entre les secteurs d’activité (plus ou moins familiarisés avec le numérique) ou entre les strates de l’organisation. Le fonctionnement « en réseau » prédominant dans l’espace numérique vient remettre en cause le fonctionnement statutaire et hiérarchique, sans pour autant le dépasser complètement, et ce pour deux raisons. D’une part, parce que la communication n’est pas – et de loin – la seule activité syndicale, que l’on n’est pas (ou peut-être pas encore) au tout numérique et que le modèle pyramidal persiste dans les faits. D’autre part, parce que structurellement, il est des procédures statutaires que l’on ne peut pas – ou que l’on n’arrive pas à – appliquer au fonctionnement en réseau. C’est ce dont témoigne le propos suivant : « *le collaboratif remet en cause les fonctionnements hiérarchiques, mais ce n’est pas possible par exemple pour les textes de congrès* ».

Aussi, le fait qu’il y ait « *des freins de la part de l’organisation à être sur les réseaux* » peut s’expliquer de deux manières. Par un frein politique, volontaire, face à des pratiques et des valeurs qui apparaissent en contradiction avec ce que défend l’organisation : des supports de communication créés par des équipes et qui ne sont pas relayés dans les

supports de communication nationaux parce que, même s'ils « *sont très bien faits* », « *on ne va quand même pas leur faire de la pub* ». Ou encore par un frein technique, involontaire, par manque de compétences et/ou de conciliation des univers sectoriels ou hiérarchiques. Le fait par exemple qu'il n'y ait « *pas de travail de rédaction spécial Web* », dans le but de développer la communication en ligne, relève de « *contraintes techniques et non d'une volonté politique* ». Le syndicalisme numérique est donc parfois limité par la structure organisationnelle. A l'inverse les e-militants, pour répondre aux contraintes du Web et des règles de fonctionnement internes à l'espace numérique, essaient de faire évoluer les plus réticents dans les pratiques (cas de la Santé sociaux qui pousse à l'utilisation des outils), ou dans leur manière de communiquer : « *les syndicalistes sont bavards, il faut les faire venir progressivement au message essentiel* ». Un jeu réciproque se met donc en place pour développer une logique ou une autre. Ceux qui voient des besoins techniques d'un côté (les e-militants) peuvent être interprétés par les autres comme des problèmes de fond. Aller à un message essentiel peut remettre en cause le travail d'analyse par exemple : le problème relevé du temps de réflexion dans la réactivité immédiate évoqué par un militant du SGEN. Ou encore le problème de Twitter évoqué par un chargé de communication : « *tous les leaders d'opinion y sont [...]. Mais 140 caractères pour expliquer la ligne !* ». La maîtrise de l'espace numérique se confronte ainsi au fonctionnement structurel syndical, volontairement ou involontairement, et peut le remettre en cause dans les faits.

En ce sens, ces deux logiques qui cohabitent au sein de l'organisation pour développer l'activité syndicale, tenues par des individus détenant des positions de pouvoir plus ou moins importantes, peuvent se révéler être un frein au renforcement démocratique et au déploiement de l'activité syndicale générale. En déterminant l'image qu'aura l'organisation en ligne, la communication a pour effet de redessiner les contours de cette activité. On assiste à un double effet : une recomposition des lieux de pouvoir dans la recherche de la maîtrise de l'espace numérique – via les compétences TIC et les ressources temporelles –, qui est en même temps une dispersion des ressources au sein de l'organisation ; les deux se renforçant mutuellement et clivant dans l'attribution des positions dans l'organisation.

Pour autant ces deux modes de fonctionnement ne sont pas nécessairement incompatibles. On l'a vu, le conflit sur l'appropriation des moyens de production et de diffusion de l'information se fait moins ressentir lorsque les responsables politiques sont eux-mêmes formés aux outils. Aussi, la mise en place d'une cellule interne aux fédérations – voire à la confédération – pour la formation des militants, ou encore la réactivation ou le

renforcement des formations sur la communication orale et écrite, en intégrant les TIC, pourraient permettre de dépasser ce conflit et de favoriser une progression collective de l'ensemble de l'organisation.

Coupler la connaissance des enjeux syndicaux et politiques à ceux de l'espace numérique (par exemple en doublant les formations d'un responsable politique et d'un e-militant, travaillant de manière collaborative), trouver les moyens de concilier militantisme classique et e-militantisme dans l'optique de la diffusion de ces éléments à l'ensemble de l'organisation. Il ne s'agit pas pour autant simplement de réaliser un *benchmarking* entre les différentes structures pour appliquer les plus innovantes partout. Car chaque structure a une identité et des problématiques qui lui sont propres. Plusieurs équipes (nationalement comme localement) ont déclaré à la fois d'être partisans d'une « *stratégie claire* », d'une « *cohérence globale* » pour l'ensemble de l'organisation afin d'améliorer l'image et de gagner en efficacité, mais également d'avoir la volonté de conserver une « *indépendance* », une « *autonomie* » de fonctionnement.

Ces deux logiques sont nécessaires au fonctionnement de l'espace numérique syndical. La mise en place de stratégies de communications spécifiques répond à un triple enjeu : coller au plus près des salariés pour leur apporter les informations dont ils ont besoin ; éviter que les salariés, adhérents et militants soient submergés sous le flot d'informations ; améliorer l'image de l'organisation dans la quête du *leadership* syndical en apparaissant la première et la plus utile. C'est ce que nous allons approfondir dans le chapitre à venir. Pour autant, ces stratégies comportent également des risques, car les individus ne sont pas égaux face à l'accès et l'usage de la technologie. On va voir que ces inégalités sont moins la cause que la conséquence d'inégalités sociales préexistantes à la massification des TIC et que l'usage de ces dernières, en l'absence de prise en compte des inégalités, peut contribuer à leur reproduction – voire même, à leur accentuation.

## **IV. Des usages hétérogènes :**

### **Besoins, stratégies, inégalités**

Si l'organisation veut gagner en cohérence globale, à la fois pour être plus rapide et efficace et pour améliorer son image, l'idée première consisterait à lisser les usages afin de partager une trame commune concernant la communication. Nous l'avons dit cela pourrait prendre la forme d'une trame commune pour les supports, qui permettrait d'en favoriser la construction pour les équipes tout en gardant une ligne d'intervention collective dessinant une identité pour l'ensemble de la CFDT. La F3C proposait également en ce sens que l'intervention de la confédération soit plus large, quitte à ce que les fédérations ajustent le dispositif selon leurs réalités et leurs besoins.

C'est bien sur ce dernier point que cette proposition trouve ses limites. L'idée n'est pas de dire qu'il y existe un refus d'intervention de la part de la confédération, bien au contraire. Mais bien de signifier et de souligner que les fédérations agissent et considèrent leur activité syndicale en fonction des réalités qu'elles vivent, qu'elles observent au quotidien et au sujet desquelles elles entendent garder une large autonomie. Cela vaut vis-à-vis des salariés pour les militants « de terrain » ou vis-à-vis des adhérents et militants pour les structures de coordination (unions, fédérations, etc.). On pourrait d'ailleurs reproduire ce schéma pour l'ensemble de la pyramide : la confédération intervient pour toutes les fédérations en tenant compte de leurs identités respectives, comme les fédérations le font pour les syndicats, qui le font pour les salariés. Une intervention dont le but est de lisser les usages pour un groupe donné peut permettre de gagner en homogénéité – qui peut être une force dans le cadre de revendications ou de négociations avec le patronat et les institutions. Il s'agirait ainsi de lisser les pratiques « par le haut » afin de diffuser celles qui semblent les plus innovantes et les plus



efficaces. Néanmoins les expériences de travail, bien différentes les unes des autres et potentiellement sources d'inégalités (selon les secteurs, selon le type de travail, selon, dans une moindre mesure la position dans l'organisation), impliquent une action syndicale adaptée à chaque environnement. Ce qui comprend, outre les situations de travail, les situations internes à l'organisation (arrangements locaux) et celles qui l'entourent (présence d'autres centrales et relations avec elles, relations d'emploi, rapports de force locaux avec les institutions et le patronat, etc.). Tendre à un lissage des usages par le haut pourrait ainsi contribuer sinon à une aggravation, au moins à une reproduction, de ces inégalités dans la considération, le traitement, et donc la défense des salariés, dans la mesure où grandirait le décalage entre salariés et syndicat dans la communication. Cela pourrait également remettre en cause en interne les principes de démocratie et d'autonomie. Mettre à profit les pratiques innovantes peut donc être bénéfique pour l'ensemble de l'organisation, si tant est qu'elle ne remette pas en cause l'autonomie des structures et des militants et qu'elle tienne compte des réalités et des besoins de chacun, à commencer par les moins dotés en ressources (matérielles et immatérielles).

On a pu voir que les TIC se situent dans une logique de complémentarité des pratiques syndicales traditionnelles, venant combler les besoins de chaque structure en termes de communication et d'organisation ; afin de gagner du temps, d'améliorer l'image, de maintenir le réseau militant ou de l'étendre, de proposer des services, de gagner en efficacité sur le terrain et en interne, etc. Elles viennent donc s'ajouter à des pratiques historiquement construites, directement liées aux situations de travail et aux environnements locaux. En ce sens, la communication répond aussi à des principes d'action et s'affine en fonction des identités et des problématiques de chaque individu ou structure.

Trois éléments apparaissent déterminants : la place de la structure dans la pyramide syndicale, le secteur d'activité, l'entreprise. Cela donne lieu à des stratégies de communication spécifiques. Mais il ne faut pas oublier que de manière générale, en dehors du contexte syndical, l'usage des TIC se différencie principalement selon les propriétés sociales des individus, qui sont source d'inégalités ; les usages reflètent une « fracture numérique » qui est aussi une fracture de classe (Coavoux, 2012).

## 1. Des différences liées aux niveaux organisationnels

Les structures (confédérations, fédérations, union, syndicats, sections) n'ayant pas les mêmes rôles et fonctions, il paraît logique que leur communication ne soit pas produite et organisée de la même manière.

### *Structures nationales*

Au niveau des fédérations, la communication en externe se fait à destination des institutions et de la presse d'une part ainsi que du grand public, d'autre part, pour « *donner envie de rejoindre ou de partager les convictions de la CFDT* ». Il s'agit donc d'afficher une présence et de communiquer en ligne avec les codes langagiers institutionnels. C'est le recours par exemple à des sites plutôt que des blogs ou des pages de réseaux sociaux, comme nous l'avons déjà vu, avec le recours à un registre d'expression formel et la tenue d'une ligne syndicale « officielle ». Le cas de la position favorable de la confédération sur l'accord national interprofessionnel (ANI) en fournit un bon exemple. Alors que, comme d'autres questions telles que la réforme des retraites de 2003, la signature de cet accord a fait l'objet de débats intenses avec les autres centrales et en interne, qu'il a suscité des réactions de défiance de certains militants sur le web, elle a été défendue sur tous les fronts et légitimée par des publications en ligne sur le site de la confédération (comme le « Test » destiné à légitimer la non-participation de la CFDT à la manifestation de mars 2013, dont on reproduit l'en-tête et la conclusion ci-dessous), pour ensuite être relayée et disséminée sur d'autres supports numériques et « physiques ».



**Cfdt**  
S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

# QUEL SALARIÉ ÊTES-VOUS ?

## VOTRE PROFIL EN 5 QUESTIONS

**Êtes-vous toujours contre, négociateur né ou rôleur professionnel ?  
Voyez-vous le piège partout ou l'opportunité à saisir ?  
Êtes-vous tétanisé par le changement ?  
Faites le point avec notre petit questionnaire.**

**Vous avez une majorité de ●** : vous n'irez pas manifester et vous avez raison, vous avez compris où était votre intérêt.

**Vous savez que le monde du travail est secoué de crises violentes, de mutations profondes qui plongent beaucoup d'entre nous dans le chômage et la précarité. Mais vous pensez, comme nous, qu'il faut inventer de nouveaux droits, préparer l'avenir avec plus de sécurité pour les plus fragiles, avec moins d'inégalités.**

**Vous savez que ceux qui disent « ne changez rien » ne préparent pas l'avenir.**

**Vous n'aimez pas avoir le dos au mur, vous voulez avancer pour plus de justice sociale et offrir aux jeunes générations l'avenir plus stable auquel elles aspirent et qui leur est refusé.**

**Vous savez aussi qu'aujourd'hui dans bien des pays d'Europe toutes les garanties sont revues à la baisse. Des peuples souffrent. Mais en France, dans un contexte dur, un syndicalisme qui ne se résigne pas peut conquérir de nouveaux droits par le dialogue.**

**Vous pouvez vous rapprocher de la CFDT la plus proche de vous. Vous serez bien accueillis.**

En interne, on communique avec les syndicats, sections et militants, pour les informer de l'actualité et des décisions nationales, pour recueillir les situations locales (conflits dans les entreprises par exemple), pour fournir du matériel et des argumentaires, pour faire monter les militants – notamment les délégués du personnel (DP) et délégués syndicaux centraux (DSC) – en compétences. Selon la stratégie de communication adoptée, qui peut être l'entretien des militants et/ou l'ouverture vers l'extérieur en vue de toucher directement les salariés, on utilise les mails, des notes techniques qui sont envoyées aux syndicats ; on produit des supports de communication papier, qui concernent soit des sujets généraux, soit de branche, soit thématiques ; ou encore, on produit des supports spécifiques sur demande des équipes. Néanmoins, les militants de sections regrettaient majoritairement le décalage entre la production nationale et les besoins locaux. Ainsi, si comme l'avance le catalogue 2012 des « indispensables de l'action syndicale », la presse de la confédération apporte une réponse à chaque sujet (voir ci-dessous), il semble que des réponses trop générales ne couvrent pas les besoins propres aux configurations locales.

**SYNDICALISME**  
**PRESSE / À CHAQUE SUJET, SA RÉPONSE**

**Cinq titres pour couvrir l'actualité**  
Diffuser les informations juridiques et sociales, et assurer un premier réflexe.

**CFDT MAGAZINE**  
Pour découvrir l'actualité sociale en France et dans le monde. Empez à lire les rubriques, le magazine généraliste de la CFDT tend à se concentrer sur la place du syndicalisme dans un monde en mutation. Par la qualité de ses reportages, il introduit également le grand public, construit une aide à la syndicalisation et à la mobilisation des adhérents.

**SYNDICALISME HEBDO**  
Pour aller le temps fort de la CFDT. Chaque semaine, l'hebo présente et précède les positions et les analyses de la CFDT sur l'actualité syndicale, l'évolution du droit social, l'emploi, la mondialisation... Il est le vedette privilégié des informations indispensables à tout militant CFDT.

**ACTION JURIDIQUE**  
Pour conseiller et défendre efficacement. Tous les deux mois, le point sur l'actualité et la jurisprudence du droit social y est traité. Coupé pour ses responsables syndicaux, les militants des permanences juridiques, les conseillers prud'hommes, les délégués syndicaux et les représentants du personnel.

**LA REVUE DE LA CFDT**  
Pour approfondir les débats. Dupont et responsable de l'organisation y décrivent tous les deux mois un thème social ou économique, avec dans la partie "Tribunes" des textes qui commentent plus directement la CFDT. Une revue pour comprendre les grands débats de notre temps.

**SOCIAL ACTUALITÉ**  
Éthique, chômage, retraite, famille, etc. Tous les sujets concernant la protection sociale française y sont abordés, indispensables pour les administrateurs CFDT de Sécurité sociale, mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à nos dossiers chauds.

**ABONNEZ-VOUS !**  
RENNESSEZ-VOUS DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 17H30  
Au 01 42 03 81 40  
ou [gestionpresse@cdt.fr](mailto:gestionpresse@cdt.fr)

**ABONNEZ-VOUS !**  
PAR COURRIER - CFDT Diffusion - 4, bd de la Villette 75665 Paris Cedex 19 - PAR FAX : 01 52 72 85 61  
Tarif d'abonnement 2012 valable jusqu'au 31 décembre 2012

La raison en est assez simple et est liée au fonctionnement et à l'histoire de la confédération qui laisse une autonomie assez large aux fédérations, aux URI, aux syndicats et aux sections. Si bien que, quand elle communique, c'est essentiellement sur des enjeux nationaux, interprofessionnels et multisectoriels comme pour l'ANI de 2013 qui a fait l'objet d'une grosse communication diffusée à l'ensemble de l'organisation, mais aussi vers les institutions, la presse, le grand public, les salariés (voir ci-dessus).

### *Structures intermédiaires*

Les unions régionales, départementales et locales sont chargées de faire le relais entre le national et le local, de centraliser les informations pour les organiser, les faire remonter et/ou redescendre. Elles traitent les mails d'informations et de demandes et les renvoient à qui de droit. Elles communiquent vers la presse en tant que coordinatrices pour informer de ce qui se passe sur le territoire (région, académie, département, ville), agissent en tant que porte-parole de l'organisation au niveau territorial, sollicitent les syndicats et sections pour faire remonter leurs activités. Les deux URI rencontrées étaient dotées d'un site Internet sur lequel

elles publiaient en priorité l'actualité locale, certains syndicats et sections (les plus petits) se rattachant directement à elles pour présenter leur activité dans l'espace numérique (ils n'ont alors pas d'outils propres, par choix ou par manque de moyens). Le numérique semble plutôt utilisé dans ces unions à des fins d'organisation et de gestion que de communication en tant que telle, une pratique structurelle en lien avec l'architecture générale de l'organisation (les unions ont plus un rôle de coordination). Sur ce point la question de la surabondance de l'information et du manque de temps se fait ressentir : les tâches répétitives de gestion, de réponses aux demandes des salariés ayant une place importante, « *la gestion de l'urgence se ressent surtout dans les bureaux* ».

### *Structures locales*

Les syndicats et sections quant à eux se dirigent principalement vers les salariés avec qui ils ont un contact direct. Pour que la communication soit effective et efficace, il faut que les outils et supports soient parlants ; il faut donc les adapter. Cela passe par le choix du bon canal de communication : être présent sur les réseaux professionnels comme Viadeo ou LinkedIn si les salariés n'y sont pas ne sert pas à grand-chose. De plus, les supports n'offrent pas la même démarche de communication : les sites ou blogs nécessitent de faire la démarche de s'y rendre pour avoir les informations ; les réseaux sociaux et les mails arrivent directement à destination des salariés, mais risquent d'être intrusifs dans leur vie privée. Comme le rappelait un militant, il y a deux types de public : ceux qui viennent voir d'eux-mêmes et ne savent pas trop ce qu'ils cherchent – il est possible de leur proposer de l'information régulière –, et ceux qui cherchent une information précise et ne veulent pas être noyés avec d'autres informations. Il s'agit également de faire un distinguo entre les salariés et les adhérents, ces derniers devant avoir une compensation pour leur adhésion qui peut passer par de l'information supplémentaire et/ou privilégiée (même si ce n'est pas le seul moyen de faire un privilège adhérent : on peut aussi par exemple privilégier un support papier d'un journal réservé aux adhérents, ou encore une newsletter spécifique), par envoi de mail, via un espace « Adhérents » sur le site syndical, etc. Il faut aussi ajouter le constat selon lequel les salariés sont plus réactifs et sont moins réticents à l'information intrusive lorsqu'ils se sentent concernés.

Dans la pyramide syndicale, les structures les plus élevées sont également celles qui ont le plus de moyens (budget, mais aussi technologie, compétences, temps, humains, etc.) ; pour autant, la cible prioritaire de l'organisation est le salarié, qui lui est en contact avec les militants et les sections d'entreprise ; de leur point de vue, les équipes d'entreprises sont celles qui connaissent le terrain et les besoins, donc ce sont à elles de dicter ce qui leur est nécessaire et aux structures plus larges d'y répondre. Il semble par ailleurs que la proximité géographique et sociale entre les syndicalistes et les salariés soit un facteur important qui persiste sur le numérique : malgré la possibilité de communiquer avec tout le monde, partout et n'importe quand, les supports qui fonctionnent le mieux et récoltent le plus de retours sont ceux mis en place par les syndicats et sections, notamment dans les réseaux sociaux (le compte Facebook d'Avocette et de VAD sont beaucoup plus consultés que celui de l'URI Nord-Pas de Calais qui a du mal à le faire connaître). Aussi, il apparaît que ce sont pas nécessairement les types de supports qui jouent dans le sens de la satisfaction des adhérents, militants et salariés face aux outils numériques, mais bien plus le contenu qui doit fournir des ressources pour l'action. Or, cette capacité à fournir des ressources efficaces n'est pas déterminée par la technologie ou la forme utilisées, mais par un ensemble de choses indissociables des configurations locales : connaissance des enjeux et des rapports de force locaux, interconnaissance plus ou moins prononcée entre les différents participants aux échanges, reconnaissance accordée aux personnes qui animent les réseaux, pages, blog, etc. D'où les critiques des contenus confédéraux jugés déconnectés du « terrain », ainsi que la difficulté à toucher les salariés voire les adhérents qui ne sont pas pris dans ces configurations locales (précaires, sous-traitance, etc.).

## **2. Des différences liées aux activités**

Les différences de fonctionnement selon les secteurs semblent relever directement de la diffusion de l'usage des TIC dans le cadre professionnel : plus les salariés vont être confrontés au numérique sur leur poste de travail (on pense notamment aux cadres ou aux métiers de la communication et, dans une moindre mesure, de l'éducation nationale), plus les

militants vont s'en saisir dans le cadre syndical. On prendra en exemple les deux secteurs pour lesquels on a pu recueillir le plus de matériaux : la F3C et la FGMM<sup>25</sup>.

Dans le secteur de la métallurgie, les principaux usages des TIC concernent surtout les mails (via notamment les listes de diffusion) et Facebook. Il s'agit plutôt d'une transposition des outils militants traditionnels les plus répandus en version numérique : communiqués de presses et journaux mis en ligne, lettres-type et tracts, utilisation des intranets d'entreprise, sites (généralistes, pour la fédération et une UMM), mais aussi manifestation virtuelle (qui revient à la transposition d'un répertoire d'action). En ce sens, on va à l'essentiel, et la communication en ligne consiste surtout en la diffusion rapide et massive des informations ; ce qui permet de gagner du temps et de valoriser les actions menées par les équipes (les Cœur de Section ont aussi pour but de « *montrer aux militants [DSC] qu'on pense à eux* »). Une des préoccupations majeures concerne la gestion de l'information et du temps. La fédération produit des outils nationaux qu'elle fait redescendre dans les équipes pour les militants et communique vers la presse pour informer de son activité (accords de branche, avancée de négociations, activité syndicale nationale ou locale, voire confédérale), et dans un sens, continuer d'exister dans l'espace numérique en restant visible, comme pour rappeler qu'elle est présente ; il s'agit de faire en sorte que l'information soit disponible même si l'on n'est pas sûr que celle-ci soit lue.

Du côté de la F3C, l'éventail des usages est beaucoup plus varié avec le recours à des outils complémentaires aux supports : applications Smartphone, messagerie instantanée, Dropbox, bases de données numériques, portables syndicaux, goodies<sup>26</sup>, etc. Cette palette d'outils qui se combinent offre un gain de temps, mais les activités se multiplient et les tâches des chargés de communication sont très diverses, requérant une polyvalence d'activités accrue. L'objectif est de pointer les publics pour adapter l'information, que ce soit en interne à la fédération (fourniture en matériel militant au cas par cas pour les équipes, listes de diffusion multiples et ciblées) ou à destination des salariés (un site par branche d'activité, sites et blogs annexes sur des thématiques précises ; une pratique que l'on retrouve aussi chez les cadres et dans l'éducation nationale). La démarche de service est beaucoup plus marquée et on retrouve les logiques marketings prépondérantes dans le cadre professionnel, au sein des secteurs couverts par la F3C. On peut par ailleurs émettre l'hypothèse selon laquelle l'usage important du papier (70% des échanges) répond à cette logique, même si cela peut apparaître paradoxal au premier abord : face à une saturation du numérique imposé au travail, la section

---

<sup>25</sup> Pour plus de détails, voir en annexe les tableaux comparatifs entre les usages de ces deux fédérations.

<sup>26</sup> Objets promotionnels.

de Lioroci préfère un contact en face à face et des supports papier à destination des salariés. La fédération produit ainsi un nombre important de brochures pour les équipes.

Ces différences de fonctionnement sont issues des situations et des relations de travail et se répercutent dans l'activité syndicale, on adapte le panel des possibilités offertes par le numérique selon les réalités et les besoins, et on les utilise en fonction de ses propres pratiques.

### *Des différences de fonctionnement selon les entreprises*

Il faut prendre en compte que les équipes de terrain organisent aussi leur communication en ligne en fonction de ce qui est mis en place par les entreprises dans lesquelles elles travaillent. Entreprises qui, elles aussi, s'équipent en numérique selon leur activité et selon leurs besoins (Baudrin, 2007 ; Pépin, 2013) : les plus grosses entreprises sont pour la plupart utilisatrices du numérique et détiennent des compétences alors que les TPE/PME ont des difficultés à s'équiper (par manque de moyens financiers, techniques ou humains). Les TPE/PME sont par ailleurs les plus nombreuses à être des zones de non-droit numérique – au même titre que pour le droit du travail. Souvent, les organisations syndicales n'ont pas accès aux mails professionnels des salariés que ces derniers sont amenés à consulter et dont se sert la direction pour communiquer ; ce qui limite les possibilités d'information de leur côté, notamment lorsque les salariés ne travaillent que sur machine ou à distance (c'est le cas pour les groupes mondiaux, ou encore pour les salariés en télétravail, salariés mobiles, etc.).

Certaines entreprises ont mis en place un intranet d'entreprise où la présence syndicale fait l'objet de négociations : à EAM, l'équipe ne pouvait diffuser des informations aux salariés qu'en envoyant des messages en « Confidentiel privé », contournant la législation afin que la direction n'ait pas la possibilité légale de consulter les échanges. Chez Alucia, lorsque le réseau social d'entreprise a été mis en place, les salariés pouvaient s'exprimer librement (mais en leur nom propre, le pseudonymat et l'anonymat étaient interdits dans le but d'autoréguler les propos tenus), mais le syndicat n'avait pas le droit de s'exprimer en tant que structure. L'équipe avait alors mis en place un groupe privé, mais qui se limitait à des échanges organisationnels et ne pouvait permettre de transmettre de l'information syndicale publique. L'information externe est relayée sur un site extranet, mais celui-ci comporte des



limites : les salariés ne font pas forcément la démarche de s'y rendre, il n'est pas possible d'y afficher des informations confidentielles de l'entreprise alors que cela est nécessaire pour informer les salariés et porter des revendications. Après plusieurs mois de négociations, la section a obtenu l'accord pour afficher une présence syndicale, qui devrait s'adapter à la législation nationale du réseau (même si ces règles restent floues car il s'agit d'une entreprise mondiale). Un lien direct est établi avec la direction pour réguler les outils et intervenir en tant que régulateur. En contrepartie, les coordinateurs du groupe CFDT deviennent responsables des éventuelles dérives, d'où une nécessité d'un travail de veille collectif et régulier qui accroîtra la charge de travail pour ces derniers.

Face aux difficultés à afficher une présence sur les intranets et/ou réseaux d'entreprise, mais aussi pour pallier la crainte d'être contrôlé par la direction (puisque c'est elle la propriétaire de la plateforme) et pour éviter une éventuelle confusion entre les discours de cette dernière et ceux du syndicat sur un même sujet, certaines équipes, comme à Pidef, peuvent faire le choix de mettre en place un intranet syndical. Dans ce dernier cas la fréquentation de l'intranet d'entreprise est conservée pour obtenir les informations internes mais la communication est menée sur cette plateforme alternative, qui fonctionne « *comme un panneau syndical virtuel* ». Cela pose toutefois un vrai problème : les salariés doivent jongler entre les deux intranets et il n'est pas dit qu'ils se connectent sur l'intranet syndical. D'autre part, il est également possible que les entreprises en viennent à autoriser l'usage des réseaux sociaux externes (Facebook par exemple) via les outils d'entreprise. C'est le cas chez Téfraco, mais il faut alors y être d'autant plus présent car c'est là que se trouvent les salariés (ils s'y connectent dans le cadre professionnel) et qu'il peut être plus facile de les toucher.

### *Des stratégies de communication adaptées*

Ainsi, à public différent, communication spécifique. Si les fédérations se servent d'un site, d'un blog, d'une newsletter, d'une présence sur Facebook et/ou sur Twitter, la manière de produire l'information n'est pas nécessairement la même. Un public de cadres tendra plutôt à créer un réseau social sur Viadeo, qui « *vole un peu plus haut* » que Facebook et où les cadres sont présents (ils ne sont que très peu sur Facebook ou y sont pour le loisir) ; une page Facebook sera plutôt choisie pour fédérer les « jeunes », comme ce fut le cas lors de la table-ronde sur les réseaux sociaux de la FGMM. Dans les sections syndicales d'entreprises, on

différencie les informations transmises sur les panneaux syndicaux (pour les « *vieux qui ont appris comme ça* »), qui n'ont pas besoin d'être transmises rapidement et peuvent rester sur le plus long terme. La communication décalée a plus tendance à être postée sur les réseaux sociaux que sur les sites qui relaient les informations officielles, « sérieuses » et nationales. Des groupes de discussion sont mis en place par et pour des populations spécifiques – les femmes par exemple. Les informations des sites sont relayées sur les réseaux sociaux également parce que les employés sont « *moins à l'aise* » avec les outils Internet et que Facebook apparaît comme plus récréatif. Il semble donc bien que chaque support ait une fonction spécifique et que le choix de celui-ci dépende du public concerné. Le tableau suivant permet ainsi de spécifier les usages des différents supports.

SUPPORT	TYPE DE CONTENU	USAGE PAR	CARACTERISTIQUES	PUBLIC PARTICULIER
<b>Sites</b>	<b>Communication institutionnelle</b> Discours et positions officiels, nationaux, généralistes Ligne de l'organisation	<b>Individus extérieurs :</b> journalistes, autres syndicats <b>Sympathisants</b> <b>Militants</b> pour recherche d'infos	<b>Ecrit formel, normé</b> langage syndical, comme dans des communiqués de presse et déclarations officielles	<b>Professions intellectuelles,</b> tous secteurs  <b>Plus âgés</b>
<b>Blogs</b>	<b>Communication syndicale</b> Point de vue sur l'actualité Récit de la vie militante quotidienne, autre vision du syndicalisme Analyse individualisée et/ou thématique	<b>Militants</b> <b>Sympathisants</b>	<b>Ecrit proche du langage courant,</b> plus accessible, moins réglé  <b>Principe de récurrence</b> doit être alimenté régulièrement pour ne pas être délaissé par les utilisateurs	<b>Public ciblé si blog thématique</b>  <b>Plus jeunes</b>
<b>Réseaux sociaux</b>	<b>Communication militante et/ou organisationnelle</b> Lieu de discussions (pour les fédés) et moyen de communication (pour les sections) Maintien du contact avec les adhérents, mais tendance à l'entre-soi militant	<b>Usage local :</b> <b>Militants</b> <b>Sympathisants</b>  <b>Usage national :</b> <b>Militants</b>	<b>Ecrit proche de la parole orale</b> langage très courant, comme il serait parlé  <b>Interventions et publications décalées</b> (sur ton humoristique par exemple)	<b>Twitter :</b> <b>Professions intellectuelles,</b> tous secteurs  <b>Viadeo, LinkedIn (réseaux sphère pro) :</b> Cadres, Professions intellectuelles sup., tous secteurs  <b>Facebook (réseau sphère privée) :</b> <b>Employés, Ouvriers,</b> tous secteurs  <b>Plus jeunes</b>  <b>Public ciblé si page thématique</b> (femmes, jeunes par exemple)
<b>Panneaux syndicaux</b>	<b>Communication syndicale</b>	<b>Sympathisants</b> <b>Salariés</b> <b>Militants</b>	<b>Ecrit formel, normé</b> communiqués de presse, déclarations, tracts, etc.	<b>Plus âgés</b> (qui n'utilisent pas Internet notamment)  <b>Salariés</b> (qui ne connaissent pas nécessairement le syndicat)

Quant à l'usage de plusieurs supports combinés, il dépend également du public vers qui il se destine. On peut supposer qu'en fonction de la familiarité individuelle avec le numérique, certains vont être adeptes d'un outil plutôt que d'un autre, alors que d'autres personnes seront plus polyvalentes dans les usages. Cependant pour ces dernières, cela peut conduire à une surabondance d'informations qui se doublent partout et peut contribuer à une saturation (c'est le cas à la F3C par exemple). Il s'agit donc de savoir quels outils sont utilisés par les salariés afin d'adapter la communication sans entraîner de saturation.

Enfin, des stratégies implicites de communication sont elles-mêmes conçues (consciemment ou non) et mises en place par les producteurs de contenus, en lien avec leurs propriétés sociales propres : le « jeune » âge du Chargé de communication ou des militants d'Aplané influe sur les outils utilisés (Facebook, vidéos, etc.), mais également sur les publics concernés (les employés, les jeunes iront plus facilement sur les réseaux sociaux ; les cadres, les plus âgés tendront plutôt vers des sites ou des blogs). Il existe donc une réciprocité des contenus dans la production et la réception, l'un et l'autre impulsant des usages propres, parfois identiques, parfois en opposition. D'où l'importance de connaître et de prendre en compte les différenciations de pratiques dans la conception et la diffusion de l'information, tout en gardant à l'esprit que les différenciations d'usages sont avant tout le produit d'inégalités sociales et devenant elles-mêmes, avec le développement du numérique, des inégalités d'accès à l'information et des inégalités de pouvoir. La volonté de pousser à l'utilisation optimale des TIC peut mettre à l'écart tout un pan de récepteurs ne maîtrisant pas ou ne voulant pas utiliser les outils numériques<sup>27</sup>, notamment parmi les catégories les plus défavorisées (économiquement mais aussi culturellement, socialement...).

### **3. Inégalités d'accès et d'usage : fracture numérique et classes sociales.**

L'ensemble des producteurs de contenu numérique rencontrés a été familiarisé avec les TIC, que ce soit dans le cadre professionnel (informaticien, infographiste), syndical (chargé de communication), ou privé (« geeks »). Il n'est pas d'utilisateur miraculé du numérique dans la production de supports et d'informations. Cela vaut également pour la réception, mais dans une moindre mesure : un utilisateur non initié aux outils numériques ne trouvera pas nécessairement les informations qu'il recherche dans un site donné, ainsi que le révèlent les propos du DSC d'Avocette, délaissant la mise d'informations en ligne parce que les militants continuaient à l'appeler par téléphone, n'étant « *pas à l'aise* » avec la navigation sur Internet. Il en va de même pour les sites confédéraux, et on peut supposer que l'appartenance sociale y joue pour bonne part en tant qu'elle détermine des inégalités de

---

<sup>27</sup> Certains font le choix de ne pas se doter d'Internet dans leur vie quotidienne, et une étude de l'Insee datant de 2010 en expose les raisons principales évoquées (Gombault, 2011). Parmi elles, on trouve en premier lieu le manque de compétences (43,9% des répondants déclarant ne pas vouloir d'Internet), puis le coût trop élevé des ordinateurs (30,3%) et de l'abonnement Internet (29,3%) ; l'accès autre part ne nécessitant pas une connexion personnelle arrive lui en avant dernière position (9,7%).

rapport à l'écrit (Murat, 2004) et à la technologie, ces dernières étant sans doute amenées s'amenuiser à mesure que grandiront les générations nées avec Internet. Pour autant, dans l'optique d'une démocratisation des outils, et au même titre que la démocratisation scolaire, on peut également supposer que le rapport socialement différencié ne se résorbera pas totalement et sûrement pas spontanément.

Cet aspect des pratiques a été difficile à traiter dans le cadre de l'étude du fait du dispositif méthodologique, mais d'autres enquêtes nous fournissent des données intéressantes sur les différenciations sociales des usages. Plusieurs enquêtes réunies dans le premier numéro de la revue *Reset* (2012), qui ne concernent pas le champ syndical, indiquent que les inégalités sociales persistent et se répercutent dans l'usage du numérique. Cet espace n'est pas déconnecté du reste du monde social et les usages du virtuel ont ainsi des fondements bien matériels. Ces inégalités touchent à la fois l'accès et les usages. Les premières tendent à se résorber mais persistent ; les secondes restent fortement ancrées et progressent. Et pour cause : « La possibilité matérielle d'accéder au réseau ne détermine pas l'accès effectif, ni les modalités de l'usage. A bien des égards, ces modalités dépendent de ressources très inégalement réparties dans la population » (Coavoux, 2012 : 7).

La baisse continue des coûts et la massification des TIC permettent effectivement à un plus grand nombre d'individus d'accéder aux ordinateurs, téléphones portables et Internet ; mais cela ne vaut pas (encore ?) pour tout le monde<sup>28</sup> et la rapidité des innovations technologiques nécessite, pour qui veut en suivre l'avancée, de renouveler régulièrement son équipement en télécommunications. Par exemple pour l'Internet mobile, même si le taux d'équipement augmente au fil des années, il ne représente que 38% des internautes en 2010 : 24% ont déjà utilisé le téléphone portable pour accéder à Internet, 23% via Wifi et 4% pour les ordinateurs de poche (Gombault, 2011). Durant l'étude, on a pu entendre qu'« *en réunion d'entreprise sur 40 personnes, personne n'a une tablette ; en comité européen sur 20 présents, 18 ont un ordinateur portable* » ; dans la métallurgie, 2 secrétaires nationaux sur 8 utilisent Facebook, dont un seul à titre syndical (gestion d'un groupe fermé portant sur les réseaux sociaux). Certains militants ont des difficultés avec la compatibilité des outils : entre le national et le local, sur les logiciels servant au maquetage des supports papier, ou encore sur l'ouverture des pièces jointes (formats de fichiers ou fichiers zippés en archive). Plus simplement, on observe des difficultés sur la lecture de supports, comme les vidéos pour

---

<sup>28</sup> Selon l'Insee (tableau reproduit en annexe) les ouvriers, employés et agriculteurs exploitants ont un équipement en micro-ordinateur et Internet inférieur aux autres CSP ; cela vaut encore plus pour les catégories de retraités et d'inactifs, presque deux fois moins équipés que les actifs (Source : Insee, statistiques sur les ressources et les conditions de vie, SRCV-SILC 2010).

lesquelles un ordinateur pas assez performant ou une connexion trop lente nécessitent beaucoup de temps...

C'est donc plutôt sur les usages que tendent à se creuser des différenciations d'usages, directement liées aux propriétés sociales. Les propos entendus en rencontrant les équipes (les URI notamment) le manifestent clairement : « *Certains ne savent pas chercher les informations* », « *Internet n'est pas un réflexe pour tout le monde* », « *il n'y a pas de réflexe des sections dans la remontée d'informations* », « *les outils numériques ne sont pas forcément maîtrisés, et parfois il n'y a pas de volonté de se former donc on délègue [à des personnes qui ont des compétences informatiques et/ou en rédaction]* », « *beaucoup se sont mis aux réseaux sociaux, mais ceux qui ne s'y sont pas mis dans les moins jeunes ne s'y mettront plus maintenant* ».

Il a été difficile d'appréhender cet aspect des usages durant l'étude (on l'a dit, du fait du dispositif d'entretiens collectifs), mais les propos précédents, ainsi que ceux sur les problèmes de compatibilité des formats ont été tenus par des militants de secteurs les moins touchés par la technologie : la FGMM et Santé Sociaux. Cela rejoint ainsi les différences de fonctionnement selon les secteurs évoquées précédemment. « L'informatique au travail est alors le moteur, dans les professions qualifiées, du développement d'usages personnels de l'outil [Internet] », ainsi que le rappelle S. Coavoux (2012). Dans une étude sur les pratiques numériques des adolescents, P. Mercklé et S. Octobre (2012) montrent que parmi les adolescents d'une même génération, les enfants issus de catégories plus favorisées se familiarisent au numérique plus tôt que les enfants de catégories populaires, utilisent les outils dans une optique plutôt ludique – alors que les seconds en font principalement usage dans un but scolaire – et développent ainsi des compétences plus transversales (liées à des ressources culturelles détenues par la famille qui facilitent l'apprentissage). Les seconds apparaissent ainsi aux auteurs comme des *digital immigrants* issus des classes populaires, moins dotés en ressources nécessaires à la maîtrise de l'espace numérique, face à des *digital natives* issus des classes moyennes et supérieures qui tendent à perpétuer une *distinction*, renouvelant leurs usages avec l'adoption de supports toujours plus innovants et une meilleure maîtrise de l'écrit. Si les pratiques syndicales classiques sur papier peuvent être difficiles à mettre en œuvre par des individus ayant une moins bonne maîtrise de l'écrit, de la rédaction, on retrouve les mêmes problèmes avec les TIC : l'informatique ne résout en rien les problèmes d'illettrisme ; pire, il les redouble ajoutant ce qu'on pourrait désigner comme un illettrisme informatique à l'illettrisme classique ou plus généralement aux difficultés face à l'écrit.

Contrairement à ce que l'on a pu penser, l'âge n'est pas tant un facteur clivant sur l'usage des outils en tant que tel (on a pu voir et entendre que des « jeunes » n'utilisaient peu ou pas le numérique alors que des plus anciens étaient des utilisateurs confirmés). Il s'agit plutôt de questions de compétences, d'appétences et de secteurs ou de métiers touchés par la technologie. Par contre il est possible qu'un clivage générationnel se produise sur la manière de militer, de s'investir, de concevoir le syndicalisme, et que cela se répercute et se double aux préoccupations sur le numérique : « *C'est peut-être une nouvelle manière de militer pour les jeunes générations : sur un laps de temps donné et qui ne déborde pas ; ce n'est pas tant un refus de s'investir mais une manière différente de s'investir. [...] Ce n'est pas qu'on n'est pas assez structurés, mais qu'on le soit trop* » (réponse d'une jeune militante à un de ses camarades, plus âgé, qui déplorait le manque de structuration).

La différenciation des usages des TIC peut donc être source d'inégalités, mais celles-ci sont bien le résultat d'inégalités préexistantes au numérique et qui viennent s'ajouter aux inégalités classiques, reproduisant un schéma bien connu de domination en lien direct avec les logiques systémiques du mode de production actuel. Les usages militants n'en sont pas épargnés, et il s'agit des mêmes problématiques que l'entrée dans le monde syndical : apprendre à militer dans l'espace numérique, au même titre que sur le terrain, nécessite des compétences qui doivent être transmises par ceux détenant les ressources nécessaires et en direction de ceux qui ne les ont pas... Proposer des informations est une chose, encore faut-il réussir à les obtenir, les trouver, les décrypter, se les approprier, les mobiliser à bon escient, etc.

L'immédiateté permise par le numérique ne supprime pas pour autant le temps nécessaire aux individus pour se familiariser avec les outils développés. On a pu entendre à plusieurs reprises, tous niveaux confondus, que les outils ou supports (internes et externes) qui fonctionnent le mieux sont ceux qui ont été éprouvés, ont pris le temps de se faire connaître, auxquels les salariés se sont habitués. On peut reprendre ici plusieurs exemples déjà évoqués : le site Info Prud'hommes, celui le site de la CFDT VAD où « *les salariés savent ce qu'ils vont y trouver* », le site du SGEN Picardie consulté même quand il n'y a pas d'envoi de mails pour annoncer les mises à jour ou encore les mails envoyés chez Lioroci aux adhérents qui savent quand ils vont avoir des nouvelles.

Dans l'organisation, toute la difficulté réside dans la manière de coupler compétences politiques et compétences en informatique et communication, et l'on voit l'exemple des chargés de communication qui s'attellent à un travail de relecture – voire de rédaction

complète – des articles et informations mises en ligne sur les sites confédéraux. Il s’agit donc bien de faire en sorte que les militants se saisissent des outils et se les approprient. Néanmoins, parce que ces supports sont émergents et parce que leur fonctionnement est nouveau, les normes d’usage et les enjeux qui y sont liés ne sont pas collectivement partagés, tant entre les classes sociales qu’entre les niveaux de l’organisation.

Parvenir à une pratique collective et collectivement admise ne pourra se faire sans la définition de logiques d’intervention communes et diffusées à l’ensemble de l’organisation. Les enjeux propres à l’usage des TIC font d’ores et déjà l’objet de formation, notamment au SGEN qui, depuis trois ans, propose aux militants des cycles d’initiation à la pratique d’Internet et à la sécurité informatique pour les responsables d’union et de section. Cycles auxquels s’est ajoutée récemment une partie consacrée aux réseaux sociaux. Cette initiative de la fédération est par ailleurs en lien avec la pratique professionnelle des militants pour qui l’usage des TIC est aujourd’hui répandue dans l’environnement quotidien de travail, de même que cela l’a été pour les cadres quelques années auparavant, mais cela n’est pas (et ne sera pas) le cas pour l’ensemble des secteurs. A défaut d’une formation par la sphère professionnelle, mais également dans l’optique de favoriser l’accès à la production et réception d’informations, tout en restant en adéquation avec les objectifs de l’organisation, le principe d’une commission, d’une cellule interne à la confédération consacrée aux TIC et à leurs pratiques permettrait de pallier ces inégalités d’usages.



L'ensemble des éléments traités dans les chapitres précédents a cherché à montrer que la massification des TIC contribue à redessiner le champ syndical, dans ses logiques de fonctionnement comme dans son organisation interne. Les ressources nécessaires à la maîtrise de l'espace numérique ajoutent une dimension nouvelle à l'activité syndicale qui peut entrer en conflit, voire remettre en cause le fonctionnement « traditionnel » de l'organisation par l'introduction d'une logique horizontale – issue de l'espace numérique – au sein d'une logique verticale qui lui préexiste. Pour autant, qu'en est-il des pratiques de terrain « classiques » ? Quelle proportion l'e-militantisme prend-il par rapport à ces dernières ? Dans quelle mesure peuvent-elles cohabiter et se concilier ?

## V. Vers un syndicalisme virtuel ?

L'utilisation des TIC se présente plutôt en complément des pratiques « traditionnelles ». Certaines pratiques se transposent dans l'espace numérique (la communication, l'organisation interne, etc.), mais le syndicalisme de terrain n'est pas pour autant disqualifié. Bien au contraire même, il devient un enjeu stratégique : à l'heure où il est possible de communiquer autrement, prendre le temps d'aller à la rencontre des salariés et de discuter avec eux marque une volonté de proximité et d'échange, c'est un apport de contact humain qui vient contraster avec la dématérialisation des relations sociales par les outils modernes. Le papier prend aussi de l'ampleur en devenant un privilège pour les adhérents ou pour les militants : il est désormais possible de faire autrement, et au vu du coût de l'impression, il devient plus important, plus prestigieux. Il semble ainsi qu'il faille considérer les TIC non pas uniquement dans la rupture mais également (voire plutôt) dans la continuité de l'activité syndicale : tout retour en arrière est impossible, « *on ne peut pas ne pas y être* », mais pour autant, les fondements du syndicalisme restent les mêmes, et le rôle socialisateur du syndicat semble plus que jamais d'actualité.

### 1. Occuper le terrain : des fondements « physiques » essentiels au syndicalisme.

Dans certains cas, l'usage des TIC peut être un facteur de progression syndicale. C'est ce que déclarait le SGEN Picardie : « *ça marche parce qu'on n'arrête pas de progresser depuis 2009 ; quand on envoie un papier avec un bulletin d'adhésion, on a beaucoup de retours ; par mail, les gens font la demande aussi* ». Pour autant, il a été difficile pour les équipes d'obtenir des indicateurs montrant que la progression en nombre d'adhérents, si elle a

pu être constatée, était spécifiquement due aux TIC ; voire parfois, le sentiment est plutôt inverse :

*« Un bon indicateur serait de voir comment c'est utilisé [le site] dans les sections d'entreprise ; ça peut être un facteur d'adhésion, mais ça dépend de la manière dont il est communiqué. Le plus important, c'est le contact direct des militants vers les salariés et futurs adhérents potentiels. Mais ce n'est pas lié à l'adhésion, ça c'est sûr. »<sup>29</sup>*

La progression syndicale et son efficacité ne se limitent pas aux TIC et à la communication. La section d'Aplané a connu un pic d'adhésion il y a quelques années qui était lié à la sortie de l'entreprise du groupe Airbus dont bon nombre de salariés étaient mécontents. La progression évolue de manière linéaire depuis, et l'usage de leur groupe Facebook, si elle leur vaut la sympathie des militants et fonctionne relativement bien, n'a pas eu d'effet sur les adhésions en tant que tel (pas de rebond d'adhésion depuis que le groupe existe). Un membre de l'équipe a également ajouté :

*« Il ne faudrait pas de grosse vague d'adhésions parce qu'on n'aurait pas de personnel pour gérer et les outils seraient trop vite dépassés ; on ne pourrait plus être juste derrière le salarié. C'est mieux de progresser en allant. »*

Les TIC peuvent donc être un élément positif dans la relation avec les salariés, mais comportent aussi des limites. Et des revers. Le syndicat d'Avocette relatait la mise en place d'un blog « La CFDT vous consulte » qui proposait des sondages en ligne, sur la négociation en rapport avec la « journée de solidarité » (11 novembre) par exemple. « 367 votants sur 55000 salariés, c'est une progression mais ce n'est pas beaucoup ; tu ne peux pas faire peser ça dans les négociations ». Et d'enchaîner : « Ce genre de choses peut aussi montrer ta faiblesse : la direction voit que tu ne mobilises pas beaucoup, donc elle se frotte les mains ».

Malgré les multiples utilisations des TIC, une chose est claire pour l'ensemble des militants rencontrés, quel que soit le niveau dans l'organisation : le contact humain est primordial et il doit continuer à l'être. Si elles peuvent transformer les pratiques syndicales « traditionnelles » dans les faits, les TIC ne peuvent et ne doivent pas s'y substituer.

Premièrement, parce que malgré l'immédiateté introduite avec le numérique, il est des choses pour lesquelles prendre du temps est incontournable. On l'a déjà évoqué, les informations en temps réel, la polyvalence d'activités ainsi que la réactivité immédiate posent des problèmes quant au temps de réflexion imparti pour produire cette information, traiter ces

---

<sup>29</sup> Propos tenus par le chargé de communication fédéral.

informations, répondre à des informations. Même si leur nombre est réduit, les réunions physiques sont ainsi maintenues pour aborder des sujets importants, prendre des décisions politiques, etc. Sur ce point par contre, les TIC peuvent permettre de gagner du temps, non en remplaçant les réunions physiques, mais en automatisant d'autres pratiques afin de dégager du temps pour celles-ci. Les TIC offrent des moyens de communication en proximité à distance, mais le travail de réflexion collective et de débat de fond ne semble pas avoir trouvé d'égal fonctionnel dans le numérique qui, malgré tout, supprime la présence spatiale *in situ*. Une présence qui procure des éléments impossibles à détecter avec des ordinateurs ou téléphones interposés mais qui, pourtant, jouent un rôle dans les interactions, notamment dans la compréhension réciproque entre émetteurs et récepteurs : l'ensemble de la communication non verbale par exemple (expressions faciales ou corporelles : gestuelle, mimiques, position du corps, regard, etc.), mais aussi les intonations, les soupirs et onomatopées... Bref, un ensemble de codes explicites ou implicites que les individus mettent en avant et qui contribuent à l'interaction (Goffman, 1973). Notons que ces codes ne sont pas nécessairement absents de l'espace numérique, mais qu'ils ne sont pas nécessairement les mêmes et n'ont pas forcément les mêmes rôles et effets (d'autant que la plupart de la communication via les TIC reste, on l'a dit, écrite).

Deuxièmement, parce que l'interaction en face-à-face avec les salariés est cruciale et permet de nouer des liens avec ces derniers qui, en cas de problème, iront plus facilement discuter avec un représentant du personnel qu'ils connaissent plutôt qu'envoyer un mail ou poster un message sur Facebook à une structure virtuelle. Sur le terrain, la F3C constate un recul de la présence sur le terrain dans le cadre professionnel, mais cela peut être lié à une spécificité du secteur où l'usage des TIC est très développé et où la communication dans le cadre professionnel est largement dématérialisée et, quoi qu'il en soit, le tract ou l'enquête papier restent toujours le moyen d'aller à la rencontre des salariés pour amorcer une discussion en face-à-face. Les militants d'Aplané comme d'Avocette ou d'Alucia, insistaient sur l'importance « *de montrer qu'on n'est pas des élus virtuels* ». Le premier contact avec les salariés reste le délégué du personnel. Être présent dans l'entreprise et aller à la rencontre des salariés, c'est afficher une présence physique, leur permettre d'accoler un ou des visages à l'étiquette de l'organisation ou aux noms sur les bulletins de vote. C'est instaurer un climat de confiance auprès d'individus pour qui une situation de travail instable peut infliger une pression, une méfiance et des réticences : « *c'est plus simple d'aller voir les gens directement* ».

*sur le plateau, et le jeu de questions / réponses est plus facile en face-à-face* » déclarait une militante en centre d'appel. Les militants d'Aplané racontaient :

*« Même avec les outils si on est débordés, ça ne change rien ; un tract ne remplacera jamais un délégué, le relationnel joue beaucoup, tu es un peu assistant social, des gens viennent pleurer ici, te parler des problèmes personnels, tu es un peu confident (ce qui est au local reste au local). »*

Paradoxalement, la communication orale peut en ce sens apparaître comme plus discrète et exclusive que des messages rédigés par ordinateurs interposés, et la présence physique comme plus efficace qu'une présence en ligne. Cela permet aussi d'afficher une présence dans l'entreprise face à la direction, en montrant qu'on fait des choses, qu'on est là, qu'on connaît et qu'on est proche de ses collègues de travail – voire des militants des autres organisations syndicales – ; des éléments qui peuvent être une force en cas de conflit social.

Internet est un moyen d'entrer en contact avec des adhérents potentiels et d'entretenir un lien entre les réseaux militants et sympathisants eux-mêmes. Il facilite la prise de contact à l'initiative des individus, auquel se succède ensuite une discussion téléphonique et/ou une rencontre physique. Il facilite la communication, via les téléconférences par exemple, et les moyens de propagande de l'organisation. Le public potentiel peut être plus large, mais sur le plus long terme, on le voit avec les échanges au sein des réseaux sociaux, ce sont les militants qui participent aux débats, réagissent sur des sujets d'actualité. La présence sur Facebook maintient plutôt une forme d'entre-soi, où l'on va parler de syndicalisme d'un point de vue interne, mais également relâcher la pression – raconter des blagues, aborder d'autres sujets, parler de sa vie privée éventuellement – et dépasser le cadre de la réunion syndicale. Cela dépend de la stratégie adoptée à l'égard de l'usage des TIC, mais on a pu entendre à maintes reprises que des supports avaient été créés dans le but de *« maintenir un lien entre les militants de l'organisation plutôt que pour s'ouvrir vers l'extérieur »*.

## 2. Dépasser le terrain pour socialiser le salariat : possibilité et limites des TIC.

La proximité avec les salariés est donc toujours privilégiée dans le rapport direct en face-à-face, lorsque cela est possible. Mais force est de constater que les mutations du travail ont contribué à individualiser le rapport au travail et à disperser le salariat. Les TIC pourraient ainsi être le moyen de pallier cet enfermement sur le poste de travail, ou à l'éloignement géographique. Dans quelle mesure cette opportunité peut-elle être effective ? Quelles en sont les limites ?

### *Sur la proximité à distance*

La possibilité de communiquer à distance peut être un atout dans le cas de militants et/ou de salariés isolés. C'est ce que l'on remarque notamment chez les cadres, dont la fonction implique une solitude à la fois professionnelle et syndicale. Internet devient alors un moyen, pour eux par exemple, de rompre avec cet état de fait pour créer un lien avec des personnes étant dans une situation similaire à la leur ; ce qui permet par ailleurs de retravailler autrement une certaine conscience de classe, par le partage de conditions de travail – qui peuvent être perçues comme des sentiments d'injustice – face à des situations de travail qui tendent à invisibiliser ces similarités. L'équipe du SGEN Picardie soulignait que le numérique facilitait le contact avec les adhérents et/ou militants, isolés dans des établissements éclatés sur toute l'académie. Les salariés mobiles sont plus difficilement accessibles via les supports réservés aux ordinateurs, mais sont par contre en permanence connectés à leur portable. Chez Aplané, les réseaux sociaux permettent de maintenir un contact avec les salariés expatriés de l'entreprise, en France comme à l'étranger. Au SGEN nationalement, un site dédié aux salariés de l'étranger fonctionne également. Dans un registre proche, mais plutôt sur des questions d'emploi, la fédération des cadres a notamment relancé une ancienne initiative mise en œuvre lors de l'utilisation du Minitel, dont le but était de créer une plateforme de mise en relation des jeunes diplômés avec des entreprises (qui avait saturé à l'époque mais fonctionne très bien désormais), au service des adhérents.

Plus pratique que le téléphone, Internet facilite le contact via une proximité à distance. Néanmoins, il faut pour cela que le contact existe et les salariés qui ne sont pas en relation

avec l'organisation, s'ils ne souhaitent pas faire la démarche de la prise de contact par eux-mêmes, et s'ils ne sont pas en lien avec les réseaux militants, restent inaccessibles.

En interne à l'organisation, la logique de silos des fédérations persiste malgré la possibilité qu'offrent les TIC d'être en proximité permanente et de faciliter les échanges et le partage d'informations entre elles. Sur les réseaux sociaux, les différents groupes de l'organisation entretiennent un lien via le partage d'informations réciproques d'un compte Facebook à l'autre : en général, les sections sont amies avec les fédérations et d'autres sections, idem au niveau territorial et national. Mais cela ne signifie pas pour autant que la communication soit effective. Mis à part un contact qu'on a pu relever entre la fédération des cadres et celle de la Santé-Sociaux, dans le but d'obtenir une formation sur la production de vidéos, les fédérations restent nous disaient les interviewés isolées les unes des autres, quand bien même cette situation est déplorée par certains militants. La mise en réseau reste donc relative, les connexions sont effectives mais ne sont pas forcément utilisées par les militants. En définitive, les principaux liens qui existent sont les liens forts de proximité, peu utiles et souvent redondants, au détriment de liens plus faibles, mais plus efficaces (Granovetter, 1973).

Promouvoir la « marque CFDT » dans le numérique, afficher une présence en ligne, rendre compte de ses activités pourrait sans doute favoriser le réflexe de se tourner vers l'organisation en cas de problème dans le cadre professionnel. Mais au regard de l'étendue des informations accessibles sur la Toile, le « *retour sur investissement* » de l'ampleur du travail fourni pour y parvenir est difficile à mesurer et il n'apparaît « *pas à la hauteur* »... Le numérique a cette particularité de demander un effort supplémentaire dans la diffusion d'informations : en plus de les fournir, il faut également informer que les informations sont disponibles ; comme on l'a largement souligné précédemment, se rendre visible dans la nébuleuse numérique des « autoroutes de l'information » demande des ressources matérielles et immatérielles supplémentaires qui s'ajoutent à l'activité syndicale.

### *Sur les stratégies d'action en entreprise*

D'une part, on l'a mentionné, les TIC ajoutent une bataille pour l'information dans le champ syndical. Pour la section d'Avocette par exemple, il faut être présent en ligne là où la

direction est présente afin de proposer un discours alternatif, de faire contrepoids à la parole de l'entreprise. Chez Aplané, les autres syndicats essaient d'être présents en ligne depuis que la section CFDT l'est et cette présence leur vaut une reconnaissance de la part des salariés sur le terrain. Il ne s'agit pas pour autant d'un travail radicalement nouveau pour le syndicalisme. Lorsque les syndicats ont des revendications contradictoires aux décisions de la direction, le rapport de force se construit en allant convaincre les salariés de se mobiliser, de voter. Cela passe par une présence sur le terrain, la diffusion de tracts, des réunions d'informations ou assemblées générales. Il en va de même avec le numérique, à la différence que l'information va plus vite, que les débats sont plus importants, que le public concerné est plus large, que les échanges sont plus facilement accessibles, et que les ressources temporelles prennent de l'ampleur dans les conflits du champ syndical.

D'autre part, le numérique peut avoir une influence lors des négociations et/ou en cas de conflit social. Les stratégies de négociations en entreprise peuvent être amplifiées : des militants racontaient que durant les négociations, en plus de choisir des places stratégiques pour établir un rapport de force, les TIC permettent dorénavant de communiquer discrètement entre militants (via les SMS, ou encore par Bluetooth) et de faire front contre la direction ; une forme de communication « officieuse » qui joue un rôle spécifique, comme peuvent le faire les petits mots sur papier glissés entre deux individus durant une réunion. Cela permet par ailleurs de passer outre le recours à des instances supérieures pour accéder à des informations. En effet, la communication interne au syndicat, qui repasse à chaque fois par les différentes structures, ne va pas aussi vite que celle interne à l'entreprise et peut entraver la réactivité lors de négociations. Grâce aux TIC et notamment à l'Internet mobile, il devient possible de vérifier les informations échangées quasi instantanément et de résoudre les dilemmes consistant à choisir une parole contre une autre, sans détenir un avis fondé sur des chiffres d'affaires par exemple ou sur la situation plus générale de l'entreprise. Les résultats d'une négociation sont envoyés dès la sortie de la salle de réunion - voire pendant, via les tweets -, signe cette fois d'une accélération de la réactivité, même si on y reviendra, l'immédiateté peut être source de problèmes. Enfin, on l'a mentionné, une équipe a pu faire l'expérience d'une manifestation virtuelle<sup>30</sup> ; en dehors du syndicalisme, un tel type de mobilisation a montré ses capacités et ses limites<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Ce point n'a pu être approfondi durant l'étude car il n'a pas été possible de rencontrer l'équipe (non réponse lors de la demande de contact).

<sup>31</sup> On pense par exemple au contre-sommet de Seattle dans les années 1990 où les Electro-hippies avaient mis en place une manifestation virtuelle par saturation de site en même temps que se déroulait une manifestation



Pour autant, cela a été plusieurs fois mentionné : les TIC entraînent une crainte sur le contrôle des données, personnelles et syndicales. Crainte d'être étiqueté syndicalement pour les salariés ; crainte d'être surveillé par la direction qui peut accéder aux consultations via les IP professionnelles, retourner des propos comme preuve ou pour appuyer l'argument d'une rupture de confiance entre partenaires sociaux. Dans ce dernier cas, certaines équipes « *demandent de se rattacher au site de la fédé pour ne pas être attaqués par l'employeur* », cette dernière étant plus compétente en termes de législation et de poids face au patronat. Mais plus globalement, les problèmes posés par les TIC sont de trois ordres (cette crainte étant l'une d'entre elles) mais sont directement liés au fonctionnement de l'espace numérique, aux ressources prédominantes et aux inégalités d'accès et d'usage.

### **3. Surabondance, traçabilité et vie privée : des enjeux de la déconnexion.**

En lien avec le conflit sur la massification, trois problèmes majeurs ont été relevés quant à l'usage des TIC dans le cadre syndical et revenaient en permanence dans les premiers constats de la part des équipes : la surabondance des informations, la traçabilité des données et l'atteinte à la vie privée. Ils rejoignent par ailleurs directement la question des ressources pour la maîtrise de l'espace numérique et valent autant individuellement que collectivement. Expliquons-nous.

Le déferlement d'informations induit par la massification des TIC est, dans le cadre de l'organisation, directement liée à sa structure : celles-ci passent par tous les niveaux dans la remontée ou la redescente et il arrive souvent qu'elles soient doublées ou multipliées. Par exemple à la F3C, une note concernant une branche spécifique est envoyée à tous les syndicats de la fédération (y compris ceux qui ne sont pas directement concernés) afin qu'elle soit stockée, dans l'hypothèse où elle puisse être utile plus tard. Les différentes thématiques traitées par l'organisation (protection sociale, emploi, discriminations, etc.) donnent lieu à autant de communications qui seront renvoyées à tous les militants. La multiplication des supports de communication (sites et blogs notamment) multiplie les lieux d'information ce

---

« classique » ; plus récemment, des collectifs de défense de l'Internet ont également recours aux mobilisations en ligne pour protester contre des atteintes aux libertés individuelles... (Crettiez, Sommier, 2002 ; Cardon, 2010)

qui ne facilite pas l'accès à une information jugée immédiatement fiable. Aussi, les sections, ou, plus largement, les individus reçoivent une masse d'informations considérable, arrivant de toute part et qu'il s'agit de traiter, classer, stocker, organiser, pour pouvoir y répondre, les rechercher, et les retrouver, les réutiliser, les rediffuser.

La question du traitement de ces informations dans une dimension plus large pose question également : comment stocker toutes ces informations de manière efficace pour l'organisation, localement comme nationalement ? Tout comme le stockage d'archives papier, les données numériques sont utiles et revêtent une importance stratégique, que ce soit pour l'histoire de l'organisation ou pour son action avec par exemple les différentes versions d'un accord à consulter dans le cadre d'un travail d'analyse ou une négociation. Le numérique n'est pas sans faille et la question de la sécurisation des données internes à l'organisation suscite des craintes : Que faire s'il y a une fuite ? Comment l'éviter ? Le stockage en ligne peut-il être un bon moyen d'archivage ? Cela vaut également, à titre plus individuel, pour les données personnelles des internautes : les informations en ligne restent difficilement confidentielles et « *il est possible de ressortir des informations anciennes, même si elles ont été supprimées* ». L'usage de ces outils techniques se double donc de « *peurs et d'a priori sur les technologies* » quand il s'agit par exemple de donner son avis sur des forums ou des groupes de discussion, d'une crainte à ce que les propos soient repris et utilisés et de « *se faire avoir* » par méconnaissance de la législation sur le numérique ou encore que ces données puissent être utilisées par les entreprises contre les militants, dans le cadre syndical (négociations, conflit social) ou professionnel (contrat et conditions de travail).

Ces débordements touchent la sphère professionnelle, mais également la vie privée : le brouillage des frontières appuyé par les TIC pose problème sur deux éléments. Sur la gestion de l'information d'une part – ce qui rejoint le premier point évoqué –, puisque l'abondance concerne les différentes sphères. Le tri de l'information est également à effectuer dans les messages reçus des réseaux professionnels, familiaux ou amicaux, dans les listes de diffusion auxquelles on a pu s'abonner, dans les publicités (spams) reçues de part et d'autre, etc. Sur la gestion du temps d'autre part, dans la mesure où la polyvalence d'activités se répercute forcément sur la gestion individuelle dans son ensemble et le temps supplémentaire consacré à l'activité syndicale ou professionnelle sera déduit de celui réservé à l'activité domestique (ou en tout cas, hors travail). D'autant plus que les moyens de communication comme le téléphone rendent leur possesseur disponible en quasi permanence, que certains supports comme le mail ou les réseaux sociaux sont plutôt intrusifs, et que l'on peut recevoir des

informations ou des demandes à toute heure et à toute période (vacances comprises). Si l'on rajoute le « culte de l'urgence » (Aubert, 2003) que l'on a abordé précédemment, où tout le monde se rend disponible et demande à tout le monde d'être disponible, ce brouillage des frontières s'opère en quasi permanence. Dans l'organisation, l'urgence – décuplée avec « *l'actualité [qui] gouverne* » – correspond au constat suivant : « *pas de planification, toujours dans la précipitation* ».

« *La gestion de l'urgence se ressent surtout dans les bureaux* » et touche donc en premier lieu les employé(e)s. Cette précipitation est subie de plein fouet par ces catégories de salariés et de militants disposant le moins de temps et de compétences liées aux TIC, ressources toutes deux utiles à une meilleure gestion de l'information et de la séparation des cadres entre les sphères de la vie quotidienne. Le développement d'une lutte pour la maîtrise de l'espace numérique a produit de nouvelles inégalités, qui se combinent à celles lui préexistant et qui se traduisent par un sentiment de noyade, une crainte sur la traçabilité et la surveillance et une polyvalence permanente : dans les activités comme dans la réflexion, le passage d'un sujet à l'autre est devenu la règle avec des interruptions de plus en plus fréquentes du travail en cours. Les conséquences de ces nouvelles inégalités, qui valent autant en interne qu'en externe de l'organisation, constituent un enjeu dont l'ampleur croît à mesure que se développe l'usage du numérique. En effet, elles peuvent contribuer à renforcer le creusement des inégalités entre les militantes et les catégories de salariés.

La revendication portée sur le droit à la déconnexion prend de fait une importance croissante elle aussi : pour le moment, la déconnexion se gère de manière individuelle, et n'est pas possible pour tout le monde selon le type d'injonction, ou encore les responsabilités exercées. Face à une pression informationnelle et temporelle, source de stress et de tension extérieure (intérieurisée) et intérieure (extériorisée), le droit de « *quitter la technologie* » pour desserrer les vannes et laisser échapper la vapeur peut s'avérer crucial (pour ne pas dire vital). Au même titre que les vacances permettent une coupure dans l'activité professionnelle – et syndicale –, la déconnexion pourra être le moyen de rompre avec la disponibilité de tous les instants – dans les sphères professionnelle, privée... comme syndicale. Comme le rappelait un militant, il faut « *s'imposer ce que l'on réclame à l'entreprise* ».

Les TIC se présentent donc dans le champ syndical comme un nouvel espace social qui vient s'y ajouter, nécessitant des ressources spécifiques et développant des problèmes qui lui sont propres. L'espace numérique peut être un facteur d'inégalités et contribuer à une reproduction – voire un accroissement – des inégalités. Si l'on n'en est pas encore, et de loin, au stade du « tout numérique » et que le militantisme de terrain persiste largement en tant que fondement principal du syndicalisme, ces nouveaux enjeux qui viennent bouleverser et redessiner les contours de l'action syndicale doivent être pris en compte dans les réflexions sur l'activité externe comme sur le fonctionnement interne. Comme à chaque nouvel élément impactant le syndicalisme, analyser ses tenants et ses aboutissants, ne pas se précipiter à outrance dans l'usage sans en mesurer les conséquences s'avèrent nécessaires. Tout comme se saisir des enjeux, pour anticiper les problèmes afin de ne pas tomber dans les pièges induits par un développement hâtif. En l'occurrence, les TIC prennent une ampleur croissante dans l'ensemble de la vie sociale, dans la sphère privée, professionnelle comme syndicale. Leur traitement et leur analyse aura sans doute un rôle non négligeable à jouer dans les années à venir, et ce, de manière globale.



## Conclusion

### Les TIC à la CFDT...

L'introduction des TIC dans les pratiques syndicales ne vient pas remplacer les pratiques traditionnelles de la CFDT auxquelles elles peuvent, en outre, donner un nouveau souffle. Elles se présentent plutôt comme un complément de ces dernières en mettant à disposition des boîtes à outils alternatives qui permettent aux équipes de renouveler la manière de s'adresser aux salariés, de leur présenter l'organisation via des moyens de communication adaptés aux spécificités des expériences concrètes du travail. Pour autant, elles ne sont pas sans conséquences, notamment en interne, puisque la massification de leur usage transforme la manière de produire et de diffuser l'information.

Les anciens détenteurs d'un certain monopole de cette production y voient une remise en cause de leur position dans l'organisation par des « outsiders » qui accèdent aux moyens de production des outils de communication, et proposent de nouvelles manières de produire et concevoir cette communication avec ou sans contrôle politique. Ces nouvelles méthodes peuvent être interprétées comme des contre-conduites qui participent à un conflit autour de la maîtrise de l'espace numérique, lieu alternatif de communication de la part de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur. Ce « bien sans maître » vient réinterroger l'activité syndicale et le fonctionnement démocratique en se présentant comme un nouvel espace de pouvoir dont les individus cherchent à se saisir. L'espace syndical numérique a un rôle politique dans la mesure où il est une vitrine de l'organisation, et que de la manière de la présenter, et de celle dont les internautes vont interpréter et se représenter la CFDT, pourra dépendre leur propension à l'adhésion (sinon à l'organisation, mais tout du moins à ses prises de position) ou, au contraire, à la défection à son égard. Afin de contrôler la forme et le fond en temps réel,

et de reprendre la main sur l'image de l'organisation, des ressources spécifiques à l'espace numérique sont nécessaires.

Il s'agit en premier lieu du temps, puisque la proximité à distance et l'immédiateté des interactions propres à cet espace demandent de la disponibilité. Les TIC induisent une polyvalence des activités et une accélération de certaines pratiques, facteurs de pression temporelle par un jeu réciproque d'injonction temporelle dans les échanges (il faut que je réponde vite / il faut qu'ils répondent vite) qui propulse ceux qui détiennent le plus de temps ou disposent d'une importante latitude dans sa gestion à des positions plus favorables au sein de l'organisation. Il s'agit également des compétences TIC, nécessaires à la compréhension des enjeux de l'espace numérique, à la maîtrise des règles du jeu et de son fonctionnement, source de gain de temps, qui participe à faire des *e-militants* des personnes ressources pour l'organisation. Ces *e-militants*, qui ne sont pas nécessairement issus du monde syndical<sup>32</sup>, importent dans l'organisation des pratiques issues de l'économie de l'information, qui peuvent générer un clivage avec les pratiques classiques et les principes de l'action syndicale, dans la mesure où ils n'ont pas forcément suivi le même processus de socialisation militante, n'ont pas la même conscience du jeu syndical et des enjeux syndicaux. Au cœur de la lutte pour l'espace numérique, ces *e-militants* peuvent accéder à des positions de pouvoir, d'autant plus importantes lorsque le contrôle politique de l'information leur est délégué ; une prise de pouvoir perçue comme problématique lorsqu'elle vient dicter des manières de faire qui ne coïncident pas dans les faits avec les principes communément admis. Les logiques de transformation du jeu démocratique apparaissent donc comme l'introduction d'une logique horizontale, issue de l'espace numérique et maîtrisée par des individus détenant du temps et des compétences TIC, qui vient s'apposer, réinterroger, voire remettre en cause la logique verticale qui reste très prégnante dans le syndicalisme.

Dans l'activité syndicale, la logique numérique permet d'adapter la communication aux besoins des structures pour s'adapter le plus possible aux attentes et aux besoins des salariés. Elle est donc facteur d'efficacité en ce sens qu'elle améliore la réactivité face aux évolutions économiques et politiques. Mais elle comporte également des revers. L'espace numérique n'est pas déconnecté du monde social et, si les pratiques numériques sont le reflet des logiques économiques propres à l'économie de l'information, elles en reflètent également les inégalités. Aussi, en interne comme en externe, on retrouve des « fractures numériques » directement liées aux inégalités sociales préexistantes à l'Internet. De cette manière, les

---

<sup>32</sup> Ils peuvent être des salariés ou des entreprises sous-traitantes.

ressources de l'espace numérique, inégalement partagées, viennent favoriser le maintien de ces inégalités et peuvent également les renforcer en créant de nouveaux moyens de distinction alimentés par la maîtrise du temps et des compétences TIC. Les moins favorisés en ressources sont alors les plus touchés par des problèmes tels que la surabondance d'informations, la difficulté à séparer les cadres professionnels, syndicaux et domestiques, l'intrusion dans la vie privée et les craintes de traçabilité et de surveillance – qui remettent en cause les libertés individuelles. Les inégalités se superposent entre l'espace numérique et le monde social et participent au creusement du fossé qui sépare les catégories dominantes des catégories dominées, que ce soit spécifiquement dans l'accès aux outils mais aussi, et surtout, dans leur usage.

### ...et ailleurs

Ces résultats sont propres à la CFDT et aux équipes rencontrées, mais un tour d'horizon sur Internet semble indiquer que l'utilisation des outils numériques est similaire pour les autres organisations syndicales. Les sites des structures recensent globalement les mêmes rubriques (pour la CGT et la CFTC ; le site de FO est beaucoup moins alimenté), on retrouve une présence sur Facebook relativement similaire pour la CGT, mais la CFTC et FO sont beaucoup moins présentes (une centaine de pages ou comptes recensés contre plus de 300 pour la CGT et la CFDT). En revanche, du fait de son recrutement socio-professionnel, la CFTC est utilisatrice de LinkedIn (il n'a pas été possible de voir ce qu'il en était pour Viadeo ou encore Google+). Les mêmes supports sont donc utilisés pour les mêmes raisons et les pratiques en ligne semblent se rejoindre pour l'ensemble du champ syndical. Suite à une étude menée conjointement par la CGT-FO et l'IRES, E. Peres<sup>33</sup> reprend le point de vue de FO quant à « l'impact des NTIC sur la communication syndicale » (Peres, 2005). Plus axés sur les rapports entre syndicat et entreprises, les résultats sont pourtant très proches de ceux que l'on a pu développer dans le cadre de cette étude :

« Pour des individus pas toujours rompus aux techniques informatiques, celles-ci demandent aussi parfois des investissements en formation et se montrent en général grandes dévoreuses de temps : les exigences de vitesse et de réactivité dans la gestion et le traitement des informations en réseau demandent souvent beaucoup de travail au quotidien. Les nouvelles technologies permettent de « gagner du temps », mais elles le font au prix d'une certaine urgence [...] Chaque innovation technologique donne lieu à des « usages » parfois éloignés de ce qu'on imaginait au départ ; toutes peuvent conduire à l'ouverture de débats en matière de réorganisation des tâches et des responsabilités. Dans certaines situations, on assiste ainsi parfois aujourd'hui à la «

---

<sup>33</sup> Au moment de la publication de ce papier, Eric Peres était secrétaire-adjoint de l'Union des Cadres et Ingénieurs Force Ouvrière.



promotion » d'une nouvelle génération de jeunes militants, très au fait des nouveaux outils de communication, parfaitement capables de se les approprier et qui, du coup, à travers et par leur usage des NTIC, participent activement aux processus de restructuration formelle ou informelle de leurs organisations syndicales. »

Néanmoins, une initiative comme Référence Syndicale (une plateforme de la CGT pour la création de sites) indique une gestion interne différente, puisque les sections ont la possibilité de créer elles-mêmes leur site sans nécessairement passer par une demande aux fédérations. L'introduction des TIC transpose une nouvelle logique dans le champ syndical, mais la prise en compte de celle-ci ainsi que son traitement reste propre à chaque centrale en fonction de ses préoccupations, de son fonctionnement interne et de ses objectifs.

## Que faire ?

Les TIC ne modifient pas en elles-mêmes les valeurs portées par les individus qui les utilisent, elles ne font que les rendre possible une modalité particulière de leur expression dans un espace où le contrôle ne peut s'opérer de la même manière. Par contre, les usages d'Internet ne sont pas les mêmes partout et les individus n'en ont pas tous la même conception. C'est donc bien des usages socialement ancrés dans des rapports sociaux que proviennent les changements et les conflits liés au numérique. C'est pourquoi il faut s'attacher à les saisir et que c'est sur eux que doit porter toute intervention visant à mieux les articuler et mieux les intégrer dans une stratégie d'ensemble.

Au niveau individuel, si le traitement des informations peut apparaître très chronophage et empiéter sur la vie privée, un des conseils pourrait être de gérer les informations en les triant à partir d'un principe de séparation des contextes pertinents d'action, comme s'il s'agissait de courriers papier et de lieux physiques. Autrement dit, même si cela n'est pas toujours possible, l'idée serait de tendre vers des pratiques de traitement des informations qui relèvent de la sphère professionnelle sur le temps de travail (et porter des revendications en ce sens si nécessaire), celle qui relèvent de la sphère privée dans le cadre privé et celles qui relèvent du syndicalisme sur des moments dédiés à l'activité syndicale en réaménageant éventuellement le temps de manière à laisser un créneau disponible au traitement, au tri, au stockage, à la réponse, etc.

Au niveau du collectif syndical, certaines équipes envisagent d'avancer vers de nouveaux outils tandis que d'autres, au regard des ressources à mobiliser, préconisent plutôt de commencer par améliorer les outils existants. Sans pour autant bloquer l'avancée de l'organisation, il faut prendre en compte que ceux qui fonctionnent le mieux sont ceux qui ont été éprouvés, notamment par les catégories de salariés qui ont le moins de compétences dans l'adaptation aux nouveaux outils, qui sont également les plus nombreux. Les éléments qui suivent sont des propositions d'aménagement d'outils, à étudier selon leur faisabilité, afin de remédier aux principaux problèmes posés par les TIC.

En premier lieu, trouver des solutions pour donner des moyens aux structures qui en ont le moins pourrait être appréciable pour l'efficacité de l'activité syndicale et son développement. Dans cette perspective, il conviendrait de réfléchir à une trame commune pour les supports (sites et blogs notamment), voire à un hébergement commun pour ces derniers, que les équipes pourraient utiliser si elles en ressentent le besoin dans leur militantisme quotidien – certaines, on l'a vu, préfèrent ne pas en avoir car elles jugent cela inutile.

Concernant le volume d'informations et les problèmes de surabondance, un travail de synthétisation et de vulgarisation des documents produits permettrait de faire gagner du temps dans la lecture, d'éviter le noyage et de diminuer le risque de non-lecture lié à la longueur des textes et leur formulation, parfois jargonneuse, qui ne simplifie par leur compréhension.

De même que pour le progiciel GASEL dans la gestion des adhésions, la création au niveau national (fédéral voire, au mieux, confédéral) d'une plateforme telle qu'une base de données interne pour stocker les informations (notamment celles qui sont transmises par mail, difficiles à archiver et à retrouver ensuite) qui pourraient être regroupées par thématique et/ou par niveau ou secteur d'activité, avec accès aux adhérents et/ou militants sur mot de passe, offrirait un lieu d'information centralisé, dans lequel les équipes pourraient rechercher les outils dont elles ont besoin pour leur activité syndicale quotidienne : lettres-types, accords, brochures fédérales, matériel de campagne, etc. On aurait alors juste à envoyer des mails (immédiatement si c'est urgent, sinon à raison d'un par semaine par exemple) récapitulant l'ensemble des mises à jour – sous forme de « chapeau » par exemple (titre explicite + lien) – afin que les militants et adhérents puissent voir ce qui les intéresse et/ou ont besoin et fassent un tri plus rapide, tout en n'ayant pas à rechercher s'ils ont déjà cette information, où ils l'ont rangé et, dans le cas contraire, en n'ayant pas à appeler leurs responsables pour leur indiquer où la trouver, etc.

Il faudrait y ajouter, selon ce qui existe (cela serait sujet à revendications en externe également), les aspects juridiques de l'usage des TIC (législations en vigueur, jurisprudences, etc.), les risques éventuels encourus vis-à-vis des entreprises notamment, tout en explicitant ces contenus légaux (parfois incompréhensibles). Par exemple, à l'instar du site Info Prud'hommes, il pourrait être envisagé de déléguer le traitement de questions juridiques à une personne qui mettrait à jour les informations et répondrait aux questions éventuelles des militants et adhérents (voire, pourquoi pas, à plus long terme, des salariés).

Ainsi que le proposait un militant, l'idée d'un moteur de recherche interne, qui pourrait être lié à cette plateforme mais pas uniquement, favoriserait la recherche d'informations et de documents. Il pourrait améliorer la transversalité des informations en interne, contribuer à développer le contact entre les fédérations – échanges de bons procédés par exemple – et leur mise en réseau pour une meilleure cohérence, et cela tout en leur permettant de conserver leur autonomie et leur identité respectives.

Afin de favoriser la démocratisation de l'usage des TIC, le déploiement des compétences et l'autonomie des équipes, il pourrait être également envisagé et/ou proposé aux e-militants en ayant le temps, de rédiger des tutoriels<sup>34</sup> (détaillés et imagés pour une meilleure compréhension) pour chaque support et, chaque type d'activité syndicale en ligne. Ces tutoriels pourraient être mis à disposition sur une plateforme commune à l'ensemble de l'organisation. Cela permettrait, à défaut de la possibilité d'une relation de face-à-face, de partager les savoirs et savoir-faire à distance tout en laissant la possibilité aux équipes de voir ce sur quoi elles ont envie de travailler. Il n'est pas dit que cela résoudrait les problèmes d'inégalités et d'usages effectifs, mais cela aurait au moins le mérite de mettre les informations à disposition.

Plus globalement et à plus ou moins long terme, réactiver ou mettre en place (lorsque cela n'existe pas) des formations syndicales ouvertes à tous – y compris pour les militants sans responsabilité – semble incontournable, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que cela permettrait de réduire le fossé entre spécialistes des TIC et non-utilisateurs (qui sont principalement ceux qui sont dépossédés de ressources économiques, culturelles et temporelles). Il s'agirait donc de former à l'usage des outils, aux enjeux du numérique, de traiter les questions de hiérarchisation des informations en définissant collectivement les grandes lignes de priorité, de créer des temps de réflexion et de débats concernant les TIC et la communication syndicale. Cela contribuerait de plus à coupler compétences TIC et

---

<sup>34</sup> Voir par exemple en annexe le diaporama de la section d'Aplané sur l'utilisation de Facebook.

compétences politiques en doublant, par exemple, les formations d'un responsable politique et d'un e-militant s'étant mis d'accord en amont sur la manière de fonctionner. Cela résorberait le problème du conflit sur la massification, tout en favorisant la montée en compétence des militants et adhérents tant sur le plan technique que sur le plan syndical et politique. Cela ne pourrait être que bénéfique pour l'organisation à la fois en termes d'efficacité et en termes de renforcement démocratique. Cela permettrait enfin de gagner en cohérence globale avec la discussion, la définition et l'explication d'une ligne syndicale claire – vis-à-vis de la communication tout du moins –, quitte à affiner selon les spécificités incontournables de chaque structure.

Enfin, avancer en externe sur les revendications liées au droit à la déconnexion – mais aussi en interne en s'imposant ce qui est réclamé aux entreprises – ne pourra être que favorable, dans la mesure où l'usage des TIC va croissant depuis quelques décennies et ne semble pas prêt de s'arrêter de progresser. Il s'agirait de réfléchir également à la question des données personnelles et des libertés individuelles, un sujet qui prend de l'ampleur dans la période et que le processus d'individualisation en œuvre dans nos sociétés ne risque pas de résoudre.



## Bibliographie

Alter, Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000, 278 p.

Aubert, Nicole, *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003, 375 p.

Baudrin, Laetitia, « Les TIC dans le paysage économique », *Pofils*, Insee Nord-Pas de Calais, n°25, 2007, 5 p.

Béroud, Sophie, Mouriaux, René, Vakaloulis, Michel, *Le mouvement social en France*, La Dispute, 1998, 224 p.

Bourdieu, Pierre, « La représentation politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°36-37, 1981, pp. 3-24.

Bourdieu, Pierre, « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°52-53, 1984, pp. 49-55.

Bourdieu, Pierre, *Méditations pascaliennes*, Paris, Le Seuil, 1997, 316 p.

Boltanski, Luc, « L'encombrement et la maîtrise des "biens sans maître" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°1, 1976 pp. 102-109.

Boltanski, Luc, Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, 843 p.

Cardon, Didier, *La démocratie Internet : Promesses et limites*, Seuil, 2010, 102 p.

Cézard, Michel, Gollac, Michel, Rougerie, Catherine, « L'ordinateur, outil de travail et bien culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°134, 2000, pp. 22-28.

Coavoux, Samuel, « Des classes sociales 2.0 ? », *Reset*, n°1, 2012, pp. 3-24.

Corouge, Christian, Pialoux, Michel, *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Agone, 2011, 463 p.

Cours-Salies, Pierre, *La CFDT. Un passé porteur d'avenir. Pratiques syndicales et débats stratégiques depuis 1946*, La Brèche, 1988, 478 p.

- Crettiez X., Sommier I., *La France rebelle. Tous les foyers, mouvements et acteurs de la contestation*, Michalon, 2002, 550 p.
- Ethuin, Nathalie, Yon, Karel, « Entre travail, citoyenneté et militantisme: un panorama des relations polyphoniques entre syndicalisme et formation », *Savoirs*, n°24, 2010.
- Foucault, Michel, *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France (1977-1978)*, Paris, Gallimard-Le Seuil, 2004, 435 p.
- Fraser, Nancy, *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, Paris, La Découverte, 2005, 179 p.
- Goffman, Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne. Tome 1 : La présentation de soi & Tome 2 : Les relations en public*, Editions de Minuit, Paris, 1973.
- Gombault, Vincent, « Deux ménages sur trois disposent d'internet chez eux », *Insee Première*, n°1340, mars 2011.
- Gombault, Vincent, « L'internet de plus en plus prisé, l'internaute de plus en plus mobile », *Insee Première*, n°1452, juin 2013.
- Granovetter, Mark, « The Strength of Weak Links », *American Journal of Sociology*, Vol. 78-6, 1973, pp. 1360-1380.
- Lascoume, Pierre, Le Galès, Patrick, *Sociologie de l'action publique*, Paris, Armand Colin, 2012, 128 p.
- Matonti, Frédérique, Poupeau, Franck « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°155, 2004, pp. 5-11.
- Mercklé, Pierre, Octobre Sylvie, « La stratification des pratiques numériques des adolescents », *Reset*, n°1, 2012, pp. 26-49.
- Murat, Fabrice, « Les difficultés des adultes face à l'écrit », *INSEE Première*, n°959, 2004
- North, Douglas, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 159 p.
- Pastinelli, Madeleine, « Habiter le temps réel : ethnographie des modalités de l'« être ensemble » dans l'espace électronique », *Anthropologie et sociétés*, vol. 30-2, 2006, pp. 199-217.
- Pépin, Jean-Marc, « Enquête sur les technologies de l'information et de la communication et le commerce électronique 2012 », *Insee Résultats*, n°64, mars 2013.
- Peres, Eric, « L'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur la communication syndicale. Le point de vue de Force Ouvrière », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n°79, juillet-septembre 2005, pp. 30-33.

Ramaux, Christophe, « La critique est-elle soluble dans le capitalisme ? », in *L'année de la régulation. Economie, institutions, pouvoir*, n°5, 2001-2002, pp. 283-312.

Rimbert, Pierre, « Devenir syndicaliste ouvrier », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°165, 2004, pp. 34-75.

Rosa, Hartmut, *Accélération. Une critique sociale du temps*, La Découverte, 2010, 464 p.

Rosa, Hartmut, *Accélération et aliénation. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte, 2012, 153 p.

Willemez, Laurent, *Le droit du travail en danger*, Bellecombe, Le Croquant, 2006, 159 p.

Willemez, Laurent, « Les prud'hommes et la fabrique du droit du travail : contribution à une sociologie des rôles judiciaires », *Sociologie du travail*, vol. 45-1, 2012, p. 112-134.



## **Annexes**

## Grille thématique utilisée pour les entretiens

Propriétés sociales, usages différenciés	Transformation des pratiques syndicales	Gestion de l'information et du temps
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriation et usages, rapport à l'écrit (PCS, division du travail)</li> <li>• Appropriation et usages, rapport à la techno (sexe, âge, géné)</li> <li>• Appropriation et usages, familiarité avec les outils numériques (pro et hors pro)</li> <li>• Transposition sociabilité privée vers sphère professionnelle</li> <li>• Transposition privé/professionnel : engouement ou saturation ?</li> <li>• Usages et niveaux de l'organisation syndicale (local, fédé, sections) : relation avec problématiques propres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation avec les pratiques plus « traditionnelles » : complètent, remplacent et/ou renouvellent ?</li> <li>• Perception (+/-) de ces transformations</li> <li>• Logiques horizontales ? Formelles ? Informelles ? Genèse ? Complètent ? Court-circuitent ? Conformité aux règles statutaires ? Intro changement ? Nouvelles règles ?</li> <li>• Renforcement des capacités démocratiques de la base ?</li> <li>• Un nouvel espace de prise de parole avec règles différentes ?</li> <li>• Ressources (cult, ling, corpo.) et dispositions / l'oral et l'écrit : nouveaux acteurs ? disqualification action tradi ? redéfinition des critères de légitimité ?</li> <li>• Gestion politique : Qui gère? collectif ou individuel ? Qui et dans quels cas ? Au nom de quel mandat ? Stratégies concertées ? retours réflexifs ? contrôle collectif ?</li> <li>• Outils de communication internes : négociations avec les? détournements ?</li> <li>• Firmes réseaux et organisation syndicale réticulaire informelle : contrer l'isolement (expression, revendication, action) ? renforcement des capacités des plus vulnérables ?</li> <li>• Publication et popularisation des contenus (négo : prépa, déroulement, résultats) : effet sur l'audience ? sur la mobilisation en cours de négo ? réactivité renforcée ?</li> <li>• Disponibilité info et mobile d'adhésion : effet négatif sur syndicalisation ?</li> <li>• Proximité à distance et contact syndical sur demande : effet positif sur mobilisation, adhésion aux positions, participation aux élections professionnelles ?</li> <li>• Gains (image, efficacité, recrutement, mobilisation élections) ?</li> <li>• Concurrence entre organisations sur ce terrain ?</li> <li>• Effets sur les contours, la consistance, l'existence, des collectifs. Ouverture ou fermeture ? Redéfinition collectif syndical ? Dans quel sens ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes de la mise à disposition d'informations auprès des différents publics</li> <li>• Le tri de l'information : sélection, diffusion (à qui ?)</li> <li>• Choix supports mobilisés / Mobiles choix</li> <li>• Temps consacré aux supports : contraintes techniques et temporelles</li> <li>• Accroissement charge de travail syndical ? Proportion ?</li> <li>• Gestion de la charge d'information du côté de la réception. Principes de tri de l'info utile et importante pour agir</li> <li>• Multiplication des informations et des supports et accroissement de la charge mentale et de la demande psychologique.</li> <li>• Mode opératoire et ressources mobilisées (partage du travail ?) vs surcharge</li> <li>• Gestion du temps : porosité des temps sociaux : gestion de l'information syndicale, temps de travail, vie privée (brouillage frontières)</li> <li>• Quels moyens pour cloisonner ?</li> <li>• Quels effets des attentes de disponibilité et d'immédiateté ?</li> <li>• Evolution de la gestion du stress par les salariés ? Dans quelle mesure ?</li> </ul>

## Tableau récapitulatif des équipes rencontrées et type d'entretien

NIVEAU		DETAIL	TYPE D'ENTRETIEN	PARTICIPANTS
5 Fédérations		FGMM	Groupe de discussion	5
		Santé-Sociaux	Entretien individuel	1
		SGEN	Groupe de discussion & Restitution	6
		Cadres	Groupe de discussion	5
		F3C	Groupe de discussion	10
2 Unions Régionales Interprofessionnelles (URI)	Haute-Normandie	SR & responsable UMM	Entretien individuel	1
		SR S3C & chargé de communication	Entretien individuel	1
		SR & DSC	Entretien individuel	1
		SR & secrétaire UIS	Entretien individuel	1
		SR & responsable UIS ; SR & trésorier UIS	Entretien en binôme	2
	Nord-Pas-de-Calais	Membres de l'URI ; Responsables de syndicats	Groupe de discussion	6
3 Syndicats		SGEN Picardie	Groupe de discussion	3
		Alucia	Entretien individuel	1
		Avocette (central)	Groupe de discussion	3
2 Sections syndicales d'entreprise (SSE)		Aplané (FGMM)	Groupe de discussion & Restitution	2
		Lioroci (S3C)	Groupe de discussion	6
3 Chargés de communication		FGMM	Entretien en binôme	2
		F3C	Entretien en binôme	2
		Cadres	Entretien individuel	1

## Tableaux récapitulatifs des principaux supports et leurs caractéristiques

- *Mails*

Type de support	Production d'infos	Caractéristiques d'usage	Outil	Ressources nécessaires	Usage en externe	Usage en interne
Mails	Tous	Connu et utilisé par tous ; nécessite d'avoir les adresses mail des destinataires	E-mail	Adresse mail d'émission et de destination ; maîtrise de l'écrit	Individuel ou groupe restreint ; échange d'infos et/ou de documents, questions	
			Mailing liste			Groupe restreint ; partage d'informations et échanges entre les membres inclus dans la liste mail
			Mailing	Adresse mail d'émission et de destination ; rédaction (écrit formel)	Envoi massif (pour rediffusion) d'une information et/ou d'un document, n'appelle pas forcément à une réponse	
			Newsletter		Envoi massif et régulier (pour rediffusion ou pour groupe ciblé) d'une information et/ou d'un document, n'appelle pas forcément à une réponse	

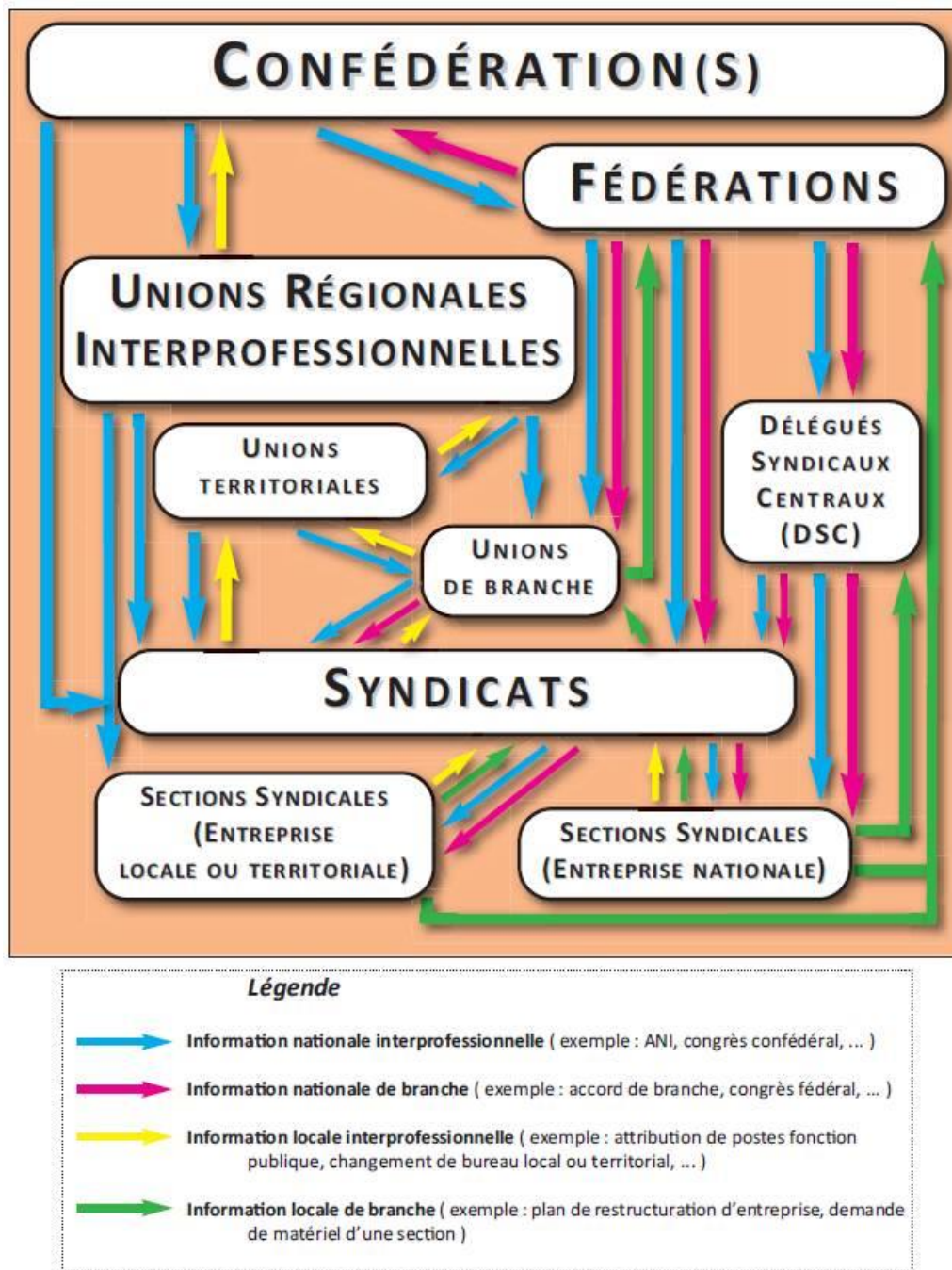
- *Pages Internet*

Type de support	Production d'infos	Caractéristiques d'usage	Outil	Ressources nécessaires	Usage en externe	Usage en interne
Pages Internet (sites, blogs)	Structure syndicale (conf, fédé ; union territoriale ; syndicat, section) ; information descendante	Nécessite des ressources pour être utilisé (surtout les sites, qui demandent plus de moyens et de compétences) ; nécessite de se faire connaître pour être consulté et fonctionner ; principe de récence	Site généraliste (fédés)	Moyens financiers (en général) ; compétences informatiques élevées ; rédaction (écrit formel) et communication	Presse, institutions (infos sur l'organisation, son activité) ; Salariés (infos sur l'organisation, son activité et/ou les conditions de travail)	Militants (infos et boîte à outils) ; structures syndicales (moyen de communication sur l'activité et l'image)
			Blog (syndicats & sections)	Compétences informatiques moindres, rédaction (écrit formel voire courant) et communication		
			Site ou blog thématique (tous)		Presse, institutions (infos sur un sujet précis, l'activité syndicale qui y est liée) ; public concerné par le sujet (par secteur, par genre, par âge, etc.)	Source d'informations annexe sur un sujet précis

- Réseaux sociaux

Type de support	Production d'infos	Caractéristiques d'usage	Outil	Ressources nécessaires	Usage en externe	Usage en interne
Réseaux sociaux	Structure syndicale ou individuel ; information descendante et montante	Simple et gratuit ; nécessite de construire un réseau pour pouvoir diffuser l'information ; lieux d'échanges et de débats ; difficile à contrôler ; principe de récence	Réseautage social : Facebook, Google+	Possession d'un compte et entretien d'un réseau ; public mixte	Création et/ou maintien de liens avec les salariés, source d'information, lieu d'échanges et de débats ; ATTENTION Vie privée	Maintien du contact entre les militants ; discussions de groupe (thématiques, groupes de travail, etc.) ; partage d'informations
			Réseaux sociaux professionnels : LinkedIn, Viadeo	Possession d'un compte et entretien d'un réseau ; public de catégorie classe moyenne surtout	Création et/ou maintien de liens avec les salariés, source d'information ; ATTENTION Carrières professionnelles	Maintien du contact entre les militants ; discussions de groupe (thématiques, groupes de travail, etc.) ; partage d'informations
			Microblogging : Twitter, Tumblr	Possession d'un compte et nécessité d'être "suivi" (donc connu) ; maîtrise des fonctionnalités (hashtags par ex)	Tribune d'expression publique, source d'information, outil de veille politique ; moyen d'expression et de communication	Partage d'informations, d'actualité notamment

## Schéma de diffusion interne des informations



## Tableaux comparatifs des supports et outils rencontrés ou évoqués : FGMM & F3C

- *FGMM (5 entretiens dont 2 groupes)*

Niveau	Support / Outil	Commentaire émis
Fédéral (tous niveaux confondus)	Liste de diffusion	Echanges entre les membres de l'organisation
	Tract	Moyen d'entrer en contact avec les salariés
	Téléphone	
	SMS	
	Smartphones (d'entreprise)	Les salariés n'ont plus de temps pour respirer
	Intranet FGMM	
	Extranet DSC	
	Site général	Infos descendantes ; base de données et de ressources, outils syndicaux
	Site rattaché au site confédéral	Autres infos que celles présentes sur le site FGMM
	Mails	Substitution des courriers et du téléphone
	Serious game Ma Job Aventure	Outil ludique pour prise de contacts avec les salariés (15000 joueurs sur 1 an)
	Blog Ma Job Aventure	Rattaché au serious game ; informations sur le jeu et actualité FGMM
	Facebook Eloïse Guesde	Lié au serious game
	Facebook Jeunes Métallos (1 page, 1 compte)	Attirer les jeunes (550 amis) ; fermé récemment
	Facebook Métallotes	Ne fonctionne pas
	Facebook (groupe) table ronde réseaux sociaux et syndicalisme	Travail collaboratif (bon fonctionnement) ; fermé récemment
	Revue de presse	Sous-traitée
	Liste d'info externe	Abonnement
	Bulletin des Militants (papier)	Pour adhérents et militants
	Boîte des Mines et Métallurgie (papier)	Pour adhérents et militants
Cœur de Section (numérique)	Pour journalistes ; lien avec les DSC	
Coms de presse	Parole de l'organisation	
FGMM SN	Facebook (comptes persos)	2/8 l'utilisent dont 1 à titre syndical
URI Haute Normandie	Journal (papier)	
URI Picardie	Affiches décalées (Aplané)	Appréciées par certains et contestée par d'autres
UMM Haute Normandie	Site régional	Remontée d'infos des sections (difficile)
	Clefs USB	Kit pratique militant pour toutes les sections (lettres type, contacts, adresses)
	Mails	Demande de création d'adresses et contrôle d'usage pour toutes les sections

...



...

Dos	Manifestations virtuelles	
Arpa	Réseau social d'entreprise	
Aplané	Flyers personnalisés	Pour appeler aux réunions, casser l'image du syndicaliste vieux barbu
	Logo et charte graphique personnalisées	
	Journal local	Plus apprécié en A5 qu'en A4
	Facebook (groupe fermé)	Outil principal de communication, échanges entre les militants, infos pour les adhérents ; le groupe fermé permet de donner confiance pour s'exprimer
	Liste de diffusion	Infos importantes (1 ou 2 fois par mois), nationales et/ou confédérales
	SMS	Envois collectifs pour infos ponctuelles et/ou urgentes, prise de décision rapide, résultats de négociations
	Portable CFDT	Contact et astreinte pour les salariés
	Panneaux d'affichage	Pour les plus âgés et les non-utilisateurs des réseaux sociaux
	Tracts	Contact direct avec les salariés, présence des militants (montrer qui ils sont)
	Goodies (calendrier, etc.)	
	Alertes Google	Pour recherches d'actualités sur l'entreprise
Alucia	Intranet d'entreprise	Outil de travail des salariés, besoin d'y être pour être en contact
	Réseau social d'entreprise	Groupe interne fermé CFDT pour communication entre militants
	Twitter	Créé récemment
	Journal (numérique)	Pour les adhérents (1 par mois)

**TOTAL : 45 supports et outils**

- **F3C (5 entretiens dont 2 groupes)**

Niveau	Support / Outil	Commentaire émis
Fédéral (tous niveaux confondus)	Papier (70% des échanges)	Contact direct avec les salariés pour entamer des discussions ; valeur plus prestigieuse
	Communiqués de presse	Moyen de rappeler la position officielle de l'organisation
	Mails	Outil privilégié ; chronophage, surabondant
	Push mails	Peut être dangereux (intrusion)
	Newsletters	Mail récapitulatif des activités et échanges
	Réunions virtuelles	Tel, espaces collab. ; Gain de temps (transports notamment)
	Réunions physiques	Quand c'est nécessaire, pour débattre notamment
	Messagerie instantanée	Utilisée fréquemment, rapide
	Info prudhommes	Outil collaboratif, à jour de la conflictualité
	Réseaux professionnels (Viadeo, LinkedIn)	Pratique pour être au courant et informer sans surcharger (conversations regroupées par thème)
	Téléphone	Outil privilégié pour les échanges directs
	Journal (trimestriel)	Privilège adhérent : version papier limitée envoyée aux adhérents
	Syndicalisme hebdo (bimensuel)	Privilège adhérent : version papier limitée envoyée aux adhérents
	Base de données presse	Contacts journalistes mis à jour pour relations presse
	Mailing listes	Diffusion des communiqués de presse, accords, avancées dans les entreprises
	Notes aux syndicats	Infos sur la création et la mise à disposition d'outils
	Pack communication	Envoyé à tous les syndicats avec matériel de base, charte graphique et tutoriels
	Appli Smartphone	
	Goodies	
	Site général F3C	
Site militant		
Site médias		
Site métiers nouvelle économie		
Facebook F3C (1 page)		
SG F3C	Facebook (compte)	
	Twitter	
SNAPAC	Site SNAPAC	
UNECTPF (football)	Site UNECTPF	
OPAM (arts martiaux)	Site OPAM	
7 master (handball)	Site 7 master	
SCB (basket)	Site SCB	
Tech XV (rugby)	Site Tech XV	
Culture	Site Culture	
Journalistes	Site journalistes	
F3C Sport	Newsletter	
F3C Animation	Newsletter	
F3C grosses sections	Portables CFDT	Demande une disposition permanente

...

Téfraco	PC nomades	Outil d'entreprise
	Téléphones portables	Outil d'entreprise
	Réseaux sociaux externes (outil d'entreprise)	Contact avec les salariés parce qu'ils y sont
	Intranet d'entreprise	Possibilité de donner une vision syndicale, mais nécessite des moyens
	Site Téfraco prest.	
Pidef	Site Pidef	
	Blog Télévente	
	Smartphones	Les salariés choisissent quand consulter les outils
	Intranet syndical	Utilisé comme panneau d'affichage virtuel
CGMap	Intranet d'entreprise	Les infos sont maîtrisées par les propriétaires de l'outil
Syndicat Loire Atlantique Vendée	Liste de diffusion (adhérents)	Utilisé comme un forum modéré
	Dropbox	Eviter les redondances ; utilisé par les adhérents isolés
EAM	Intranet d'entreprise	Mêmes règles d'usage que le papier ; utilisé pour la communication entre les militants
Evira	Site Evira	
Lioroci	Mails	Contacts, comptes-rendus (DP, CE, CHSCT, thèmes : égalité pro, etc.) ; traînée de poudre pour diffuser les infos
	Site S3C Picardie	Infos sur l'actualité de l'entreprise (remontée à l'URI)
	Tract	Force par rapport à la direction ; apprécié des salariés
	Réunions physiques	Faire le point, s'organiser, répartir les tâches (1 par mois)
	Internet	Recherche d'infos

**TOTAL : 56 supports et outils**

## Tableau récapitulatif des principaux supports et outils numériques fédéraux

	Type d'outil	Rôle / fonction	Contenu	Volume	// Syndicalisme
F E D E R A T I O N S	<b>Sites fédéraux généralistes</b>	Infos officielles, généralistes de la fédé ; Outils militants ; Campagnes nationales et/ou locales importantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation fédé</li> <li>Infos droits des salariés</li> <li>Communiqués de presse</li> <li>Actu politique / militante</li> <li>Contacts</li> <li>Lien adhésion</li> <li>Espace adhérent</li> <li>Lien newsletter</li> </ul>	1 par fédé	Local syndical dématérialisé, ouvert à tous, contenant le matériel de base au militantisme
	<b>Newsletters</b>	Mise à jour d'infos directement reçu par le salarié et la presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualité</li> <li>Infos militantes</li> </ul>	<i>[Pas de données volumétrie]</i>	Courrier aux adhérents / sympathisants
	<b>Site, blog thématiques</b>	Infos concernant un sujet / une population spécifique (pas toute la fédé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infos particulières, ponctuelle et/ou thématique</li> </ul>	Cadres 3 F3C 16 SGEN 6 Santé 1	Dossiers thématiques
	<b>Réseaux sociaux</b> (Twitter TW, Facebook FB, Viadeo VD, LinkedIn LI, etc.)	Mise à jour d'infos publique ; Débats, échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brèves d'infos, actu</li> <li>Liens vers articles</li> <li>Discussions, commentaires</li> </ul>	4 TW ; 5 FB ; 1 VD (Cadres). « CFDT » sur FB : 6 généraux, 18 fédéraux, 58 territoriaux, ~200 syndicats/sections	Communication ; contact sur le moyen ou plus long terme
	<b>Vidéos</b>	Infos avec support ludique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sujet d'actu</li> <li>Présentation</li> </ul>	Santé (WebTV) ; Cadres ; SGEN	Support alternatif au textuel
	<b>Journaux</b> (en ligne)	Articles de fond, plus poussés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier thématique</li> <li>Analyse d'infos</li> <li>Contacts</li> </ul>	Quand existe, transposé au numérique	Journaux papier (complément ou remplacement)
	<b>SMS</b>	Organisation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Date de RdV, réunions</li> <li>Infos urgentes</li> </ul>	Partout	-
	<b>Flashcodes</b>	Infos pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indication de dates et/ou lieux de RdV, ponctuel</li> </ul>	1 SGEN (pour infos congrès)	Panneaux d'infos ponctuelles

## Statistiques INSEE

### Équipement des ménages 2010

#### Équipement des ménages en multimédia selon la catégorie socioprofessionnelle 2010

en %

Catégorie socioprofessionnelle	Téléviseur couleur	Magnétoscope / lecteur DVD	Téléphone fixe	Téléphone portable	Micro-ordinateur	Connexion à Internet
Agriculteurs exploitants	100,0	87,0	89,1	90,2	74,5	64,3
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	96,5	86,1	86,1	94,3	88,3	80,7
Cadres et professions intellectuelles supérieures	94,9	91,3	96,7	97,1	98,8	95,7
Professions intermédiaires	97,0	91,5	90,8	97,7	93,9	87,9
Employés	98,4	90,2	85,3	95,2	81,9	75,2
Ouvriers (y c. ouvriers agricoles)	98,5	89,9	83,4	92,5	77,5	71,2
Retraités	99,3	73,0	94,9	66,6	40,6	37,2
Autres inactifs	97,2	68,6	83,3	73,5	49,7	44,2
<b>Ensemble</b>	<b>97,8</b>	<b>82,1</b>	<b>89,3</b>	<b>84,5</b>	<b>69,7</b>	<b>64,6</b>

Champ : ensemble des ménages en France métropolitaine.

Source : Insee, statistiques sur les ressources et les conditions de vie (SRCV-SILC 2010).

#### Les raisons pour ne pas avoir Internet 2010

	Nombre (milliers)		Raisons <sup>1</sup> (%)	
	2008	2010	2008	2010
A un accès dans d'autres endroits	1 765	960	15,3	9,7
Ne veut pas d'internet	4 365	1 075	37,7	10,8
Internet est inutile	5 705	2 910	49,2	29,3
Le coût de l'ordinateur est trop élevé	4 325	3 010	37,3	30,3
Le coût de l'abonnement est trop élevé	3 900	2 920	33,7	29,3
Pas assez compétent	5 025	4 365	43,4	43,9
Par souci de sécurité ou de protection de la vie privée	1 490	1 395	12,9	14,0
Se déclare inapte	895	590	7,7	5,9
Autre raison	2 070	2 665	17,8	26,8

<sup>1</sup> Plusieurs réponses possibles ; la somme peut donc être supérieure à 100%.

« Lecture : 43,9% des ménages n'ayant pas Internet en 2010 ne l'ont pas car ses membres ne sont pas compétents. »

Champ : ménages n'ayant pas Internet à domicile (44% en 2008 et 35,6% en 2010)

Source : Insee, Enquête Technologies de l'information et de la communication d'avril 2010.

## Accès et usage d'Internet 2010

en %

	Ménages disposant d'un micro-ordinateur à la maison	Ménages disposant d'Internet à la maison	Dont proportion de haut débit	Fréquence de l'utilisation d'internet		
				Au moins une fois	Au cours des 3 dernier mois	Dont tous les jours ou presque
<b>Ensemble des répondants</b>	<b>67,1</b>	<b>64,4</b>	<b>90,6</b>	<b>74,5</b>	<b>71,2</b>	<b>78,6</b>
Hommes	72,2	70,6	90,4	77,9	73,6	81,5
Femmes	63,1	59,5	90,9	71,4	68,9	75,7
15-29 ans	95,1	93,3	94,3	99,4	98,0	83,3
30-44 ans	88,0	85,7	91,6	92,1	86,9	82,1
45-59 ans	79,1	75,4	90,0	82,7	78,8	75,1
60-74 ans	47,6	44,3	84,7	49,5	45,9	72,0
Plus de 75 ans	10,5	8,3	79,3	11,6	10,7	41,4
<b>Actifs occupés</b>	<b>86,8</b>	<b>83,4</b>	<b>91,7</b>	<b>90,3</b>	<b>86,5</b>	<b>80,2</b>
Agriculteurs	78,1	70,4	79,3	74,2	68,2	61,0
Artisans et commerçants	89,1	84,0	89,8	90,5	88,4	76,0
Cadres et prof libérales	97,3	96,1	96,7	99,5	98,4	91,9
Professions intermédiaires	92,9	89,5	92,1	98,3	97,0	84,5
Employés	84,1	81,4	92,2	89,2	85,0	74,6
Ouvriers	78,9	73,3	86,3	79,3	73,9	72,9
<b>Chômeurs</b>	<b>72,9</b>	<b>73,9</b>	<b>90,2</b>	<b>86,6</b>	<b>79,1</b>	<b>76,0</b>
<b>Etudiants</b>	<b>97,1</b>	<b>95,2</b>	<b>96,1</b>	<b>99,9</b>	<b>99,2</b>	<b>81,9</b>
<b>Retraités</b>	<b>33,4</b>	<b>30,7</b>	<b>85,4</b>	<b>37,5</b>	<b>35,2</b>	<b>71,1</b>
Sans diplôme ou certificat d'étude	32,2	29,1	85,9	37,4	33,4	65,4
BEP, CAP, BEPC	75,7	73,0	88,5	82,5	78,0	74,6
BAC	90,6	87,4	92,3	94,8	93,2	81,2
Diplôme d'études supérieures	92,8	91,1	94,0	97,9	95,8	87,5

« Lecture : 98% des 15-29 ans ont utilisé Internet au cours des 3 derniers mois, dont 83,3% tous les jours ou presque ; parmi l'ensemble des répondants qui ont utilisé internet au cours des 3 derniers mois, 78,6% déclarent l'utiliser tous les jours ou presque. »

Champ : population de 15 ans ou plus résidant en France.

Source : Insee, Enquête Technologies de l'information et de la communication d'avril 2010.

## Powerpoint sur Facebook utilisé chez Aplané

	<ol style="list-style-type: none"><li>1 choix du titre</li><li>2 pourquoi</li><li>3 type d'info</li><li>4 points négatifs</li><li>5 points positifs</li></ol>	
<p><b>CFDT</b></p> <p>LE CHOIX DU TITRE EST IMPORTANT</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identification rapide</li><li>- paramètres perso</li><li>- Lecture claire</li></ul> 	<p><b>POURQUOI ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Accès facile</li><li>- Moyen moderne</li><li>- Communication</li></ul> 	<p><b>TYPE D'INFO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Info presse</li><li>- Info rapide (grève...)</li><li>- RIS, bourse action EADS</li><li>- Don du sang, arbre de Noël...</li></ul> 
<p><b>POINTS NEGATIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Travail plus que quotidien</li><li>- Les dérives</li><li>- Question/réponse</li><li>- Difficulté de gestion</li></ul> 	<p><b>POINTS POSITIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Question/réponse rapide</li><li>- Groupe fermé</li><li>- Administrateurs</li><li>- Possibilité d'inviter</li></ul> 	