

Le travail d'organisation militant

John Cultiaux

Pour un délégué syndical, « militer au quotidien » se joue sur de multiples fronts et requiert une organisation solide et suivie. Il faut à la fois : se tenir à l'écoute des travailleurs et les mobiliser, mener une analyse permanente de la situation de travail et du contexte organisationnel, instruire, défendre et assurer le suivi des dossiers, participer activement à différents lieux de concertation en entreprise ou au sein de la structure syndicale, maintenir ses compétences et connaissances à jour, se tenir prêt à réagir rapidement à un incident ou à une situation de conflit, assurer l'animation et le dynamisme de l'équipe syndicale, etc. C'est à ce niveau et à travers la conduite de ces opérations quotidiennes, que se posent également, avant tout, pour les délégués syndicaux les défis contemporains de la militance.

Qu'il s'agisse, comme le fait Françoise Piotet (2009), de constater les difficultés croissantes de mener une action critique dans un contexte de transformation globale de l'appareil productif (déclin des secteurs primaires et secondaires, fragmentation du champ entrepreneurial, etc.), de la population active (féminisation, élévation du niveau d'éducation, etc.), du contexte général (sous l'effet de la mondialisation) ou des modes de vie et des identités sociales (évolutions du rapport au travail, déclin du sentiment d'appartenance de classe et multiplication des appartenances (Lahire, 1998)), les effets se traduisent, sur le terrain, au travers de difficultés essentiellement *opérationnelles*. Par exemple, c'est au travers des contacts quotidiens qu'ils ont en entreprise ou en organisation ou lors de certaines actions syndicales que les militants constatent les difficultés qu'ils ont à affilier, à mobiliser voire à conscientiser les travailleurs.

Les questions que soulève l'action quotidienne sont à la fois plus nombreuses et plus complexes et mobilisent fortement les militants ; laissées sans réponse, elles deviennent au contraire une source de découragement et de désengagement. Cet article a pour objet de les relayer et, plus particulièrement, de mettre en évidence différentes dimensions et problématiques liées au *travail d'organisation* de l'action syndicale de terrain, telles qu'elles ont été rapportées par les militants dans le cadre d'une récente recherche (Cultiaux et Vendramin, 2011). Nous reviendrons brièvement sur notre dispositif d'enquête et notre approche théorique avant de mettre en évidence puis de développer les principales tensions de ce travail d'organisation. Nous exposerons ensuite les perspectives pratiques issues de l'analyse menée.

1. Dispositif d'enquête

Le souci d'aborder la militance « par le terrain » s'est traduit dans le choix du dispositif d'enquête. Il s'agissait de dépasser les limites d'une lecture essentiellement individualiste qui survaloriserait les dimensions subjectives au détriment d'une compréhension de l'action au départ son cadre contingent (Nicourd, 2009) mais aussi d'éviter, dans notre approche de l'organisation du travail militant, de nous centrer sur la manière dont les engagements vis-à-vis d'une cause et d'une institution « tient » les individus et finit par les socialiser, approche qui nous semble à la fois trop déterministe et trop partielle.

Notre démarche de recherche est, au contraire, essentiellement inductive et se fonde sur l'identification et l'analyse de situations typiques du travail militant, situations dans lesquelles le délégué doit s'adosser à ses convictions et à ses propres ressources mais également, et surtout, mettre en œuvre des compétences et des solutions particulières qui lui permettent d'agir de manière plus *efficace* compte tenu du contexte de son intervention mais également de manière *cohérente* par rapport à la stratégie collective et aux valeurs syndicales.

En 2010, plus d'une centaine de délégués syndicaux appartenant aux différents secteurs de la confédération des syndicats chrétiens (CSC) ont ainsi participé à une recherche-action destinée à mettre en lumière différentes facettes et problématiques liées à la pratique quotidienne du travail syndical de terrain. Les participants étaient répartis en onze groupes sectoriels et intersectoriels de sept à douze militants sélectionnés pour leur représentativité (âge, genre, contexte d'action syndicale, etc.). Ces groupes se sont réunis pendant trois ou quatre journées et leur animation reposait sur les principes de la méthode d'analyse en groupe (Van Campenhoudt, Chaumont et Franssen, 2005) : la proposition et la sélection de récits d'expériences, leur analyse par les participants dans le cadre d'un échange formalisé dont est garant le chercheur et la formulation de propositions opérationnelles liées à ces analyses.

Le thème de l'organisation du travail syndical est apparu déterminant dès la phase de proposition et de sélection des récits d'expérience. Sur trente-deux récits sélectionnés par les différents groupes, quinze concernaient directement un problème organisationnel. Tous les groupes ont, en outre, souhaité aborder cette problématique. L'accent mis par les militants sur les questions opérationnelles peut s'expliquer de différentes manières, notamment par le fait qu'il peut leur paraître moins utile de s'attarder, lors des échanges en groupe, sur un contexte socioéconomique sur lequel ils ont finalement assez peu de prise ou sur la cause de leur engagement qui, pour la plupart, semble largement aller de soi. Les dimensions plus individuelles de l'engagement, quant à elles, constituent de manière générale un non-dit du militantisme en général (Gaxie, 2005). Évoquer, par exemple, les rétributions du militantisme s'oppose à un déni, une forme de mensonge à soi-même pour rester en con-

formité avec une vision socialement acceptable de la militance qui est celle du don de soi et de l'acte gratuit.

Il reste que, en dépit de ces explications, l'intérêt des délégués vis-à-vis des questions organisationnelles n'est pas un choix par défaut : ce sont bien elles qui, comme nous l'avons dit, sont au cœur de leurs préoccupations.

2. Travail d'organisation et action syndicale de terrain

Avant de développer les thèmes portés par les militants, il est nécessaire de rappeler l'existence, dans tout travail militant, de tensions spécifiques au départ desquelles se déclinent les différents enjeux et les différentes dimensions du travail d'organisation qu'ils mènent au quotidien.

2.1. L'organisation du travail syndical de terrain : un problème complexe

Une organisation ne se réduit jamais à un ensemble opératoire ou à l'agencement plus ou moins rationnel de moyens au service de fins. Elle est aussi, d'une part, un système culturel, symbolique et imaginaire et, d'autre part, le lieu de déploiement de dynamiques proprement groupales ou individuelles (Enriquez, 1992). L'organisation est un objet complexe qui requiert de la part de ceux qui veulent y participer – ou plus encore, de la part de ceux qui veulent la transformer – un travail particulier d'articulation des différentes logiques qui la traversent.

Le « travail d'organisation » est, à ce titre, « un processus permanent d'actions et de décisions » (Maggi, 2003) qui a pour objectif de produire l'organisation du travail entendue comme un « ensemble dynamique de réponses à des contradictions » (Pagès *et al.*, 1979). Cette activité de médiation des contradictions n'est pas propre à l'un ou l'autre niveau de l'organisation. Marie-Anne Dujarier (2006) considère, dans le champ des services, six principaux niveaux de déploiement : les conseils d'administration dont le travail est davantage de nature *politique*, les dirigeants et acteurs fonctionnels qui prescrivent le travail et les dispositifs de contrôle, les managers qui transmettent ces prescriptions vers les opérateurs, les opérateurs qui traduisent les prescriptions en actes, les clients ou usagers qui co-construisent la prestation de service (Whitaker, 1980 ; Langeard et Eigler, 1987), et enfin tout individu qui, à quelque niveau qu'il se trouve, « réalise sa petite organisation personnelle ». Notons encore qu'à mesure que l'on descend les échelons de l'organisation, le travail d'organisation tend à se traduire en comportements ou en actes parfois peu visibles et peu reconnus car ils s'inscrivent dans la contingence de situations d'action particulière, sont faites de « petites choses » voire sont dissimulées car elles s'écartent des règles de fonctionnement formelles. Il est toujours, à ce niveau opérationnel,

question de « bricolages » et d'apports personnels qui reposent sur les compétences, l'expérience ou le « métier » de ceux qui mènent ce travail.

Ces différents niveaux de déploiement du travail d'organisation et cette dernière remarque peuvent être transposés au travail syndical de terrain. D'un côté, le délégué agit bien en tant qu'opérateur de terrain, au nom d'une organisation dont il ne définit pas directement la stratégie politique, ni les objectifs généraux, ni totalement les moyens dont il disposera. Ce sont les instances syndicales qui définissent non seulement les objectifs opérationnels (par exemple, en termes d'affiliation) mais également les orientations idéologiques. Les permanents syndicaux¹ sont, quant à eux, les relais des instances vers le terrain et sont en charge de l'accompagnement et du contrôle des délégués. D'un autre côté, l'action quotidienne du militant est également menée avec d'autres militants (qu'ils soient ou non affiliés au même syndicat) à destination de travailleurs et de directions avec lesquels il doit composer quotidiennement (clients / usagers de son service).

Graphique

Par commodité, nous considérerons dans cet article que le travail d'organisation mené par le délégué sur le terrain se déploie au travers de trois axes, définis par les principaux types d'acteurs avec lesquels s'élabore l'action syndicale de terrain : (1) la *structure syndicale* qui recouvre les instances syndicales et les permanents, (2) les *acteurs de « terrain »*, c'est-à-dire pour l'essentiel les travailleurs et les directions et (3) les *autres militants syndicaux*.

2.2. Les tensions du travail syndical de terrain

La définition de ces trois catégories d'acteurs évoque directement celle proposée par Guy Bajoit (2005) dans son analyse du travail social en institution. Son analyse permet, par ailleurs, et même si l'auteur ne le formule pas en ces termes, une première lecture des tensions que le travail d'organisation doit précisément permettre de dépasser et donc des *enjeux organisationnels* auxquels le militant est confronté. Nous les présentons ici brièvement avant de les exposer plus dans le détail dans la suite de ce texte.

Un premier niveau de tension s'observe entre les attentes des délégués et celles des cadres du syndicat. Ces derniers sont porteurs des caractéristiques d'une organisation à la fois fortement bureaucratisée et orientée par une mission générale qui ne peut qu'imparfaitement prendre en considération les spécificités du terrain. Les enjeux du travail d'organisation, à ce niveau, sont d'aménager et d'assurer la continui-

¹ Il s'agit des militants « professionnels », salariés de l'organisation syndicale.

té des conditions de coopération, c'est-à-dire, d'une part, une confiance et une reconnaissance mutuelle du travail et des efforts accomplis et, d'une part, des moyens de coordination efficaces (Dejours, 1993).

Un deuxième niveau de tension se joue entre les attentes des militants et celles des acteurs de terrain. Les délégués le confirmeront régulièrement : les relations aux travailleurs et aux directions donnent sens et légitimité à leur présence dans l'organisation et aux actions qu'ils y mènent mais elles peuvent également se révéler problématiques. S'engager dans un projet de progrès social et organisationnel à long terme peut ne pas correspondre aux attentes urgentes ou particulières des travailleurs, ni aux enjeux de rentabilité et d'efficacité des directions. Le travail d'organisation est nécessaire, à ce niveau, pour anticiper les problèmes, prendre en considération les enjeux plus transversaux de l'action syndicale et faire œuvre de pédagogie.

Un troisième niveau de tension est mis en évidence à travers l'analyse des relations qu'entretiennent les militants engagés sur un même terrain, qu'ils soient ou non affiliés au même syndicat. Si tous défendent *a priori* les mêmes valeurs (ou des valeurs proches) et si un autre militant constitue toujours potentiellement une ressource (par inspiration, à travers la répartition des tâches en équipe ou dans la perspective d'une action commune, qu'elle soit syndicale ou intersyndicale), la coopération entre militants ne va pas de soi. L'enjeu, à ce niveau, semble être principalement de trouver les moyens de collaborer en dépassant les différences sociologiques (par exemple, liées à l'âge) ou politiques (entre visions différentes de l'action syndicale).

3. Le militant et la structure syndicale

Si le pôle d'action principal du militant de terrain est l'entreprise ou l'organisation dans laquelle il intervient, le travail syndical passe également par les interrelations régulières avec la structure syndicale, à tous les niveaux et en divers lieux. Le délégué de terrain est dans un dialogue constant avec « son syndicat » et il s'y engage avec sa vision des rôles, droits et devoirs respectifs des uns et des autres, dans un agenda qui lui est à la fois propre et imposé. Comme dans tout échange entre deux parties, il y a des périodes d'entente et de tension, des routines et des non-dits, des incompréhensions.

3.1. Le permanent syndical, un « grand frère » dont on attend beaucoup

Les difficultés évoquées à ce niveau dans les groupes concernent, en premier lieu – et majoritairement –, les relations au *permanent syndical*, chaînon qui relie le délégué à la structure syndicale mais aussi « grand frère », relais, banque d'information, gendarme ou coach du délégué, dont ce dernier attend beaucoup, dont il dépend et qui donc, naturellement, le déçoit parfois. Son importance est unanimement reconnue en tant que complément du travail des délégués mais aussi lors de conflits plus durs ou dans certains contextes où les délégués se trouvent particulièrement démunis ou exposés. Ces derniers considèrent également volontiers que, pour celui qui souhaite s'y engager véritablement, « *ce travail est loin d'être simple.* »²

Pour les délégués, pouvoir compter sur le permanent signifie globalement que celui-ci soit *disponible* car il est parfois le dernier recours face à un problème urgent. Cette attente n'est généralement pas posée de manière irréaliste et les militants s'accordent aisément pour dire que personne n'est en droit d'attendre qu'« *un permanent réponde dans les cinq minutes à un délégué* », qu'il n'est pas non plus son « *assistant social* » et qu'un bon délégué « *doit pouvoir se débrouiller sans son permanent.* » Toutefois, rester sans réponse après plusieurs jours et plusieurs sollicitations ou avoir affaire à un permanent inexpérimenté qui semble « *débarquer* » dans un secteur et qui n'est pas en mesure d'aider efficacement les délégués peut poser de sérieux problèmes sur le terrain.

3.2. La centrale, une organisation complexe et parfois trop distante

Ces déceptions sont souvent expliquées par les contraintes de fonctionnement des centrales syndicales ou ce qu'en perçoivent les militants. Ils dénoncent, notamment, la surcharge structurelle de travail des permanents et certaines mobilités professionnelles parfois abruptes et mal anticipées. Les délégués évoquent aussi la difficulté qu'ont les permanents à concilier leur rôle opérationnel et leur rôle politique. Dans certaines situations, le permanent se révèle impuissant car il « *n'a pas les mains libres pour agir comme il le souhaiterait* » et qu'il est lui-même « *soumis à sa hiérarchie qu'il doit suivre en se taisant (...) sous peine d'être sanctionné.* »

² Les citations directement extraites des analyses en groupe sont distinguées du corps du texte par l'emploi de guillemets et une police italique.

Plus généralement, les analyses en groupe ont permis de faire émerger certaines représentations générales de l'organisation syndicale que les militants décrivent, tout d'abord, volontiers comme « *complexe* » et « *décentralisée* » et parfois peu à même d'apporter une réponse efficace et rapide à la multitude des questions qui se posent sur le terrain.

Il y a trop de niveaux, de fragmentation à la CSC. Dans le métal c'est 14 conventions sectorielles. Le chemin est trop long pour arriver en haut et agir.

Le syndicat est en fait porteur des limites propres à une grande bureaucratie dont les articulations avec les logiques de mouvement social et d'action collective sont loin d'être automatiques (Neveu, 2005). Certains le comparent à une sorte d'administration composée de travailleurs « *nommés à vie* », « *déconnectés des réalités du terrain* » et hors d'atteinte de la critique. Pour d'autres, au contraire, c'est plutôt l'image d'une « *grande entreprise comme les autres* », avant tout attentive au « *rendement de ses délégués et de ses permanents* » (en termes d'affiliation, notamment) qui domine. Ces expressions, volontiers provocantes, sont revenues à plusieurs reprises dans les échanges pour dénoncer tout autant la manière dont les moyens sont affectés que l'attitude de certains cadres syndicaux. Opposer la bureaucratie syndicale à l'image d'une entreprise (et donc aux valeurs d'efficacité et de rentabilité) amène surtout à évoquer l'existence d'une période – sorte « d'âge d'or » du syndicalisme – pendant laquelle « *on pouvait toujours déranger le permanent* », « *où l'écoute primait* » et « *où le permanent était avant tout un militant*. » Ils la distinguent de la période actuelle dans laquelle l'organisation, selon eux, considère « *avant tout le permanent comme un professionnel*. »

Aujourd'hui, quand on engage un permanent, le diplôme prime sur sa connaissance du terrain et de l'action syndicale. Ce sont des Bac + 10 mais ils ne connaissent rien.

Avoir des permanents universitaires, c'est bien mais ils n'ont jamais été délégués et ne savent plus rien du travail que nous faisons.

Ce type d'opposition n'est pas propre au milieu syndical ; elle se retrouve de manière plus large dans la gamme des problématiques intergénérationnelles en organisation. Toutefois, si l'opposition relevée ici entre expérience et expertise est somme toute assez classique, elle peut aussi indiquer une incertitude par rapport aux attentes de l'organisation à l'égard des individus et par rapport aux valeurs qu'elle privilégie.

Dans le prolongement de cette interrogation, certains choix stratégiques apparaissent lointains et peu clairs par rapport aux réalités observées sur le terrain par les délégués. Des positions peuvent apparaître suspectes dès lors qu'elles sont contre-productives pour le travail de terrain. Certains délégués craignent parfois un « simple » calcul en termes d'affiliation et, dans un contexte de changement et d'innovations managériales accélérées, ils craignent que la structure syndicale peine à suivre le rythme imposé par le système capitaliste et à renouveler ses pratiques.

Nous faisons du sur place et, pendant ce temps, les patrons se forment pour apprendre à contrer les syndicats.

Avant, c'était le dialogue qui était privilégié. Maintenant, ils vont directement en justice, ils font venir les huissiers.

Il n'est pas possible de faire comme il y a 6, 10 ans. Il faut des nouvelles stratégies, c'est le syndicat qui doit nous donner des idées. Il faut aussi des solidarités entre secteurs.

Les délégués sont aussi particulièrement attentifs à la bonne tenue de la relation de confiance qui les unit au syndicat et ils réagissent par conséquent très négativement lorsque celle-ci se trouve ébranlée. Ils condamnent, par exemple, les situations dans lesquelles les positions syndicales vont manifestement à l'encontre de la perception qu'ils ont des problèmes sur le terrain ou lorsqu'ils ont l'impression que le syndicat ne « valorise pas l'engagement dont fait preuve un travailleur lorsqu'il prend un mandat syndical (...) ou lorsqu'il s'engage sur un dossier. »

Ils ont accepté des choses qu'on ne voulait pas. On ne veut pas qu'ils signent des choses qu'on ne veut pas.

On a besoin du permanent ; il doit répondre (...) Mais je ne veux pas quelqu'un qui m'impose (...) Je veux rester un électron libre.

À l'inverse, inviter les délégués à participer aux différentes commissions ou à d'autres instances de décision s'inscrit pleinement dans cette logique de reconnaissance organisationnelle. De même, la mise à disposition d'outils de qualité (aide juridique, formations, information de qualité, matériel de propagande, etc.) n'est pas seulement une contrainte organisationnelle mais le signe que le syndicat investit effectivement dans l'action de terrain. Elle fait également partie de la rétribution symbolique du délégué.

Enfin, l'état des relations entre les différentes composantes syndicales a été à plusieurs reprises pointé comme une difficulté du travail de terrain. Naturellement, l'opposition à l'autre syndicat et le poids relatif des délégations aura une grande influence sur les possibilités de développer une pratique syndicale et, à ce niveau, l'opposition du concurrent syndical est parfois, dans certains secteurs, considérée comme plus lourde que celle du patron et beaucoup d'énergie peut y être investie.

Autre souci, on est en conflit interne entre syndicats. C'est que du bonheur pour le patron, les différends syndicaux.

Le militant est aussi parfois confronté à des « querelles de chapelles » au sein de son propre syndicat : entre centrales professionnelles, entre régions ou avec les centrales interprofessionnelles. Des rivalités fratricides entre militants ont été observées lorsque, par exemple, une initiative locale est considérée comme une chasse gardée et que d'autres groupes ne peuvent profiter de l'expérience des autres.

Certains conservent leurs petits secrets comme le font les colombophiles. C'est inacceptable.

Il s'agit d'un permanent de centrale et, en général, ils sont dédaigneux envers les interprofessionnels. Il se sent supérieur, on ne peut pas éviter cela. S'il avait accepté que l'interprofessionnel fasse quelque chose, cela lui serait revenu en boomerang dans la figure.

Il y a des rivalités aussi entre des permanents de centrales. La face visible de la médaille, c'est ce qui est dit, et puis, il y a la face cachée, avec les affiliés qui vont d'une centrale à une autre. Les guerres entre centrales, comment peut-on encore faire des trucs collectifs quand on raisonne sur les pertes de membres entre centrales ? Cela pose problème par rapport à l'action collective.

Ces conflits internes peuvent également survenir dans des contextes plus particuliers. Lors de fusions, par exemple, les équipes syndicales viennent avec leur référentiel et doivent se construire une culture commune. Cela ne va pas de soi car c'est aussi toute une organisation qui doit être repensée, en laissant la place à des idées nouvelles, parfois contraires aux us et coutumes.

Enfin, les rapports entre délégués francophones et flamands peuvent aussi être difficiles, les uns et les autres étant présentés comme porteurs de visions et de pratiques parfois opposées. Le francophone serait notamment plus revendicatif par opposition au délégué flamand plus conciliant avec les vues patronales.

4. Des difficultés locales à surmonter

Le cœur du travail syndical est l'action quotidienne menée, dans les entreprises et les organisations, en réponse aux besoins du moment et avec les moyens disponibles. Les militants doivent remplir leur rôle et fonctionner dans un cadre qui est toujours spécifique, avec une culture et une histoire syndicale propres. Les difficultés opérationnelles à surmonter à ce niveau sont toujours spécifiques et peuvent être liées aux méthodes de travail, aux outils disponibles, aux règles en vigueur, aux jeux de pouvoir internes mais aussi à la place du syndicat dans la vie de l'organisation, à la situation des travailleurs dans l'entreprise (travailleurs précaires, sous-traitants, etc.), à la configuration de l'activité (sites éclatés), etc.

4.1. Le rapport à la base

La légitimité accordée au délégué ou à l'équipe syndicale vient, en priorité, de la reconnaissance de leur base. C'est elle qui, au travers des élections, mandate les délégués. C'est elle encore qui, en apportant son soutien lors d'actions (arrêts de travail, grèves, etc.), donne l'appui nécessaire pour infléchir des décisions. Cette confiance qu'accordent les travailleurs aux délégués ne va pourtant pas de soi et les traditions ou cultures syndicales peuvent susciter des attentes ou des réticences. Construire cette confiance et développer cette culture syndicale peut se révéler complexe et problématique, essentiellement parce que travailleurs et délégués

n'occupent pas la même place dans l'organisation et, par conséquent, n'ont pas toujours le même point de vue sur les événements.

Par exemple, l'hétérogénéité de la base – liée, entre autres, aux différences générationnelles, à la fois objectives (conditions de travail et statuts) et subjectives (attentes, choix, priorités) – rend difficile la définition d'un *intérêt général* au nom duquel légitimer l'action menée, voire mobiliser les travailleurs lors d'actions.

Comment s'en sortir, trouver une solution quand on est face à des personnes qui ont toutes des bonnes intentions, un argumentaire correct. Qu'est ce que je dois faire comme délégué ? Comment dépasser les oppositions ? (...) On est tout le temps dans cette situation et ça tape sur le système à la fin. On te culpabilise par rapport aux décisions que tu pourrais prendre, comme si tu empêchais de faire tourner les choses en rond.

Quand on est un syndicat puissant, on est aussi obligé de trancher sur tout et donc d'être aussi mal vu.

Dans d'autres situations, les attentes respectives des délégués et des travailleurs concernant les actions à entreprendre peuvent ne pas se rencontrer. Les demandes de mobilisation formulées par les délégués ne sont pas suivies par les travailleurs parce que ces derniers sont convaincus qu'elles ne mèneront à rien ou encore parce qu'ils ont peur de subir des représailles. À l'inverse, l'équipe syndicale peut décider de ne pas intervenir sur une situation ou de privilégier le dialogue par rapport aux actions plus rudes que réclament les affiliés. Les motivations des délégués peuvent, à cette occasion, échapper aux travailleurs et risquer de laisser place à la suspicion ou à l'apathie.

Nous devons voir au-delà des enjeux immédiats. (...) Parfois, il faut faire le bien des gens malgré eux.

L'articulation entre temps de travail et temps syndical constitue une autre source possible d'incompréhension et de tensions entre travailleurs, en particulier lorsque les conditions de travail sont mauvaises (intensification, précarité, petite équipe...). Les « absences » du délégué sont alors ressenties comme un manque de solidarité et une forme d'injustice.

Tout ce que le travailleur voit, c'est que quand lui travaille, toi tu n'es pas là avec lui !

4.2. Le rapport aux directions

Le rapport aux directions des entreprises et organisations n'est pas davantage évident. Exercer un rôle critique au sein d'une organisation fait également courir au délégué le risque de s'exposer à l'incompréhension voire à l'hostilité de ceux qui incarnent l'autorité. Si certains délégués font effectivement l'expérience de contextes dans lesquels le dialogue prime sur la rivalité, d'autres font état de difficultés et de pressions plus ou moins importantes. Il peut s'agir de donner au délégué un surcroît

de travail ingérable ou de mauvais horaires, de l'assigner à des tâches bien en dessous de son niveau de qualification, de l'isoler, de contrôler excessivement son travail, d'entraver son action syndicale³, etc. Plusieurs cas de harcèlement moral ont également été évoqués.

5. L'intégration des nouveaux entrants

L'équipe syndicale a régulièrement été abordée, dans les échanges, comme une ressource essentielle du travail militant de terrain. De manière paradoxale elle peut pourtant, dans certains cas, constituer en soi une limite au déploiement du travail syndical de terrain. Plusieurs questions spécifiques ont été abordées par les groupes mais la problématique des nouveaux entrants apparaît à la fois comme étant la plus transversale aux différents secteurs de la CSC et comme la plus stratégique.

Pour le militant nouvellement élu, prendre place dans l'équipe syndicale déjà instituée est à la fois une nécessité mais également une source possible de tensions et de frustrations. L'intégration d'un nouveau venu prend ainsi souvent la forme d'un parcours d'épreuves destiné à « *s'assurer de la motivation du jeune* » mais aussi à « *lui faire comprendre dans quel type de fonctionnement il s'inscrit.* » Les analyses de groupe convergent, à ce niveau, sur le fait que s'intégrer à une équipe syndicale et y prendre une part active ne va jamais de soi. C'est au contraire « *un processus progressif et lent qui implique que les uns et les autres s'investissent.* »

5.1. Prendre place dans une dynamique d'équipe

Du côté du novice, s'intégrer impose de « *prendre patience* » et de « *se donner le temps de comprendre et d'apprendre le travail syndical* » mais aussi le fonctionnement de son équipe.

Toute équipe syndicale a une histoire dont hérite le nouveau venu et s'engager dans un syndicat et dans une équipe syndicale, c'est tout d'abord reconnaître l'existence de règles du jeu souvent implicites ; les transgresser, même involontairement, c'est risquer de se retrouver « hors-jeu ». En ce sens, « *un jeune délégué ne doit pas vouloir faire la révolution dans le fonctionnement de l'équipe.* » Il doit avant tout apprendre comment elle fonctionne, faire ses preuves sur le terrain et admettre que les idéaux qui le motivent « *ne correspondent pas toujours à la réalité de ce qu'il va observer sur le terrain.* » Cette réalité peut évidemment être vécue de manière très négative par celui qui a décidé de franchir le pas et qui arrive avec toute

³ Plusieurs cas ont été cités relatant, par exemple, la présence de poubelles sous les panneaux d'affichage syndicaux (systématiquement sabotés) ou l'installation du local syndical face au bureau de la direction, ou encore le transfert d'un délégué vers un poste où il ne croise plus personne.

sa motivation et son envie de changer les choses. Il peut avoir difficile à comprendre la « passivité » de ses collègues face à certains enjeux ou ce qu'il perçoit comme un manque de soutien.

Cela signifie qu'il faut aussi admettre que l'équipe prime sur l'individu et que c'est en fonction des intérêts collectifs et des règles mises en place par le groupe qu'il faut fonctionner en tant que délégué. Être solidaire au sein de l'équipe, c'est accepter de privilégier certains enjeux et en abandonner d'autres, même s'ils sont légitimes et tiennent à cœur. Mettre à l'écart les initiatives d'un délégué débutant peut parfois être le prix à payer pour rencontrer des enjeux ambitieux.

On ne peut pas agir seul et courir derrière toutes les injustices (...). Il faut combattre ensemble en se mettant d'accord sur les enjeux qui en valent la peine.

Joue-la fine, c'est un monde de requins (...) C'est comme le monde de la politique (...) Essaie de te mettre un peu avec ton équipe même si tu as les boules (...). Suis la ligne de conduite même si tu n'es pas d'accord (...) Joue-la fine et dans deux ans (aux élections) tu sortiras vainqueur. » (ancien délégué à un jeune délégué)

5.2. Assurer la continuité et le renouvellement de l'action syndicale de terrain

De leur côté, les équipiers doivent accepter de miser sur le nouveau venu même si, au départ, rien ne garantit que la personne s'investira activement dans le travail syndical.

Il ne faut pas croire que tous les gens élus sont motivés (...). Certains se mettent sur les listes pour faire plaisir et poussent un soupir de soulagement lorsqu'ils constatent qu'ils ne sont pas effectifs (...). Ceux-là, vous ne les voyez jamais dans le travail syndical. Tous n'ont pas toujours une attitude positive en formation. Ils voient ça comme un jour de congé et ne s'investissent pas du tout.

Dans une équipe « saine », c'est aux plus expérimentés que revient la responsabilité d'accompagner, de conseiller, de contrôler et d'impliquer le débutant car ils sont au plus près du terrain et de ses enjeux et savent également mieux que quiconque quelles tâches peuvent être confiées aux débutants et lesquels sont les plus capables et les plus motivés pour prendre certaines responsabilités.

L'enjeu est important et se pose en termes de développement, de continuité et de renouvellement de l'action syndicale de terrain. Le nouveau venu apporte du « *sang frais* » à une délégation qui, sans lui, court le risque d'être « *trop bien installée dans l'institution* » et de délaisser ses enjeux premiers (la défense des travailleurs et le renouvellement de l'équipe) au profit de stratégies internes qui visent essentiellement à maintenir le système de pouvoir tel qu'il est au sein de la délégation. C'est le cas de ces « *vieilles délégations dans lesquelles les appétits syndicaux s'émoussent* » par

la force de l'habitude ou par le fait qu'à force de se côtoyer quotidiennement, une certaine familiarité risque de s'installer avec la direction.

Ça revient à ce que j'ai connu. Prise de pouvoir par un groupe restreint (...) Moins ils ont d'objectifs syndicaux et plus l'occupation du pouvoir devient leur objectif.

Dans un tel contexte, au contraire, « un jeune qui fait bien son travail syndical va déranger » car il va démontrer les manques des délégués plus expérimentés. Il ne s'agit plus alors de lui apprendre les règles du jeu mais de « le casser » et de « briser sa motivation ». Il n'est pas quelqu'un qu'il faut socialiser et qui pourra, dès lors, « apporter des choses et des idées au groupe » mais un indiscipliné qu'il faut mettre au pas et, au besoin, exclure.

6. Les enjeux du travail d'organisation

L'identification de ces tensions permet de rendre compte de la complexité et de facettes souvent méconnues du travail militant au quotidien. Ce dernier apparaît moins sous les traits du contestataire « *empêcheur de tourner en rond* » qu'on lui prête souvent – et qu'il revendique également – qu'à travers ceux d'un *faiseur de liens*, affirmant son rôle traditionnel dans la cohésion et la régulation de l'organisation (Reynaud, 1989).

Les directions ont tout intérêt à avoir face à elles quelqu'un de formé à la négociation, capable de contenir les travailleurs et de synthétiser leurs revendications. (...) Sans nous, ce dialogue serait plus difficile voire impossible.

Les constats posés lors des analyses en groupe permettent également de mettre en évidence certains enjeux sur lesquels se concentre prioritairement le travail d'organisation militant. Les délégués évoquent notamment l'importance d'asseoir progressivement la légitimité de leur action, l'animation et l'organisation de l'équipe syndicale et l'importance d'adopter une approche rigoureuse de la concertation et des conflits.

6.1. Asseoir la légitimité de l'action syndicale

Nous l'avons dit, un des enjeux du travail syndical de terrain est d'initier ou de développer une véritable « culture syndicale », c'est-à-dire de construire et de soutenir la légitimité de l'action syndicale aux yeux des travailleurs et des directions.

Les délégués ont souligné combien ce sont les petites victoires et les réalisations concrètes qui contribuent le plus à asseoir et à étendre leur crédibilité mais aussi combien, en retour, « une confiance difficilement gagnée se perdait rapidement en cas d'erreur ». D'où l'importance d'opter pour « des dossiers à sa portée » plutôt que de viser des combats spectaculaires mais impossibles à gagner. Un délégué doit apprendre à hiérarchiser, c'est-à-dire à identifier les questions les plus stratégiques,

les problèmes prioritaires et, surtout, ceux qu'il est en mesure de gagner. Il doit accepter que certains dossiers soient hors de sa portée ou risquent de l'épuiser en vain.

Les activités menées sur le terrain composent l'essentiel du travail de délégué. Toutefois, il doit également consacrer ses efforts à l'entretien d'un lien de confiance et de coopération avec la structure syndicale. Les délégués sont ainsi largement conscients qu'ils doivent également gagner cette confiance et cette reconnaissance par leur capacité à mener des actions de terrain de manière autonome et en conformité avec la ligne stratégique du syndicat, par leur participation aux différentes instances et groupes de travail qui animent la structure syndicale ou encore par les réponses qu'ils apporteront aux attentes parfois très prosaïques de leur « hiérarchie », notamment en termes d'affiliation. La coopération avec les instances se construira également en rendant pratiquement possible cette coopération par un effort soutenu d'information et de dialogue avec le permanent à propos des spécificités et difficultés du secteur et les actions menées, par la constitution de dossiers « bien tenus » permettant à un nouveau permanent de rapidement prendre pied avec le terrain, etc.

À ces deux niveaux, agir ne suffit pas. C'est aussi grâce à ses efforts et à ses habilités de communication et de pédagogie que le délégué rend visible les portées de son action, qu'il explique ses choix et que, d'une part, il sensibilise les salariés et les directions (en dépit de leur opposition théorique de point de vue) au projet syndical et aux valeurs qu'il défend et que, d'autre part, il s'assure de la reconnaissance des instances dont il dépend.

6.2. Mettre en place une dynamique d'équipe durable

Mener des actions ambitieuses mais réalistes et assumer cet effort soutenu de communication bénéficie largement de la dynamique d'équipe, véritable moteur du travail syndical de terrain. Son organisation et son animation constituent un deuxième enjeu essentiel du travail d'organisation militant. Elle permet de partager les tâches et fournit aux militants un cadre de référence commun, d'intégration des valeurs syndicales et de transmission des « bonnes pratiques ». Il faut s'y adosser au maximum, spécialiser les rôles et les fonctions selon les compétences et les affinités de chacun de manière à déployer une action de la plus large ampleur possible.

6.3. Adopter une approche structurée de la concertation et du conflit

Le troisième enjeu mis en évidence concerne le rôle du délégué syndical dans la régulation de l'organisation du travail.

Il s'impose, en premier lieu, par la nécessité de légitimer l'action syndicale sur base de positions ou de règles générales. En effet, s'il intervient souvent au départ de demandes particulières, le délégué ne peut pas en rester à ce niveau individuel ;

c'est, au contraire, en remontant aux problématiques plus transversales que le délégué pourra le mieux légitimer son action et ses prises de position et qu'il pourra mener son action critique de la manière la plus efficace. Face à des cas isolés, la marge de manœuvre du délégué s'élargit s'il peut remonter vers des causes communes ou révéler un dysfonctionnement plus global⁴.

À ce titre, le règlement de travail et la législation ne sont pas que des outils précieux ; ils fournissent à l'acteur critique cette extériorité tout en lui permettant de ne pas s'exposer trop personnellement. Dans plusieurs récits examinés, certaines actions entreprises par le management sont – volontairement ou non – illégales et le conflit a pu être tranché en se référant à ce cadre légal ou réglementaire. Le délégué doit donc non seulement connaître et maîtriser ce cadre de régulation organisationnel mais il doit aussi contribuer à le développer et à le rendre plus robuste pour réduire l'espace ouvert aux comportements arbitraires, ce qui peut être plus difficiles dans certains contextes organisationnels moins formalisés (notamment dans les petites entreprises ou dans le secteur non marchand).

Cet enjeu se pose également, en second lieu, dans le cadre plus particulier des conflits dans lesquels il doit s'engager. Ces derniers occupent, en effet, une place centrale dans le travail syndical de terrain et dans la vie des équipes syndicales. C'est à cette occasion que la reconnaissance du travail syndical et que l'efficacité de l'équipe sont véritablement mises à l'épreuve. C'est pourquoi leur approche impose aux délégués de faire preuve d'une méthode et d'une rigueur toutes particulières.

7. Les attentes à l'égard du syndicat

Si les échanges entre militants ont essentiellement porté sur l'analyse de l'action militante de terrain et sur la mise en évidence des enjeux auxquels ils sont quotidiennement confrontés, les analyses en groupe ont également permis aux délégués de constater les limites de leur action locale et de formuler certaines attentes à l'égard de leur organisation. La rencontre de celles-ci est jugée importante pour soutenir le travail d'organisation militant dans le contexte de changement actuel. À nouveau, elles s'expriment à un niveau opérationnel et concernent pour l'essentiel : les formations syndicales, la collaboration aux permanents et la nécessité de favoriser une organisation plus horizontale du travail militant.

⁴ Comme le rappelle Luc Boltanski, « critiquer c'est se désengager de l'action pour accéder à une position externe d'où l'action pourra être considérée d'un autre point de vue » (Boltanski, 1990: 55).

7.1. Les formations syndicales

Les délégués rencontrés ont généralement une appréciation très positive des formations syndicales. Elles sont vues comme une des forces de la CSC par rapport aux syndicats concurrents. Ces moments de formation ne sont pas seulement vécus comme des moments d'acquisition de connaissances et de compétences mais également comme des moments de convivialité au cours desquels peuvent se tisser des liens et des réseaux. Plus encore, la formation joue un rôle d'entretien de la motivation.

La plupart des délégués s'accordent sur la nécessité d'être formés sur le double aspect « idéologique » et « pratique » du travail syndical. Toutefois, ils peuvent parfois être insatisfaits de l'équilibre qui leur est proposé selon la situation dans laquelle ils se trouvent. En particulier, les délégués isolés ou agissant dans des contextes syndicaux plus hostiles sont davantage demandeurs de contenus opérationnels. Ils veulent avant tout apprendre à animer une réunion, à utiliser les techniques de communication les plus adaptées à leurs besoins immédiats (réalisation de tracts et d'affiches, prise de parole en public, etc.), à se repérer dans la législation, à négocier efficacement, etc. Les délégués insérés dans des équipes syndicales plus larges et rodées sont, à l'inverse, plus sensibles aux formations qui mettent en avant les dimensions idéologiques du travail syndical. Les aspects plus opérationnels sont généralement transmis directement par les membres plus expérimentés de leur équipe. Leurs besoins concernent davantage le fait de se repérer dans l'institution syndicale, d'en connaître les différentes composantes et de tenir leur rôle dans les instances où ils vont représenter l'équipe.

L'aspect relationnel des formations pourrait également être renforcé, notamment en privilégiant une approche de la formation davantage basée sur l'échange d'expérience. Telles qu'organisées actuellement, les formations favorisent déjà le partage des « trucs et ficelles » autour du militantisme de terrain mais le confine en grande partie dans les moments plus informels (pauses, repas, moments de convivialité). Situer l'échange d'expériences au cœur de dispositifs de formation, en particulier pour les délégués les plus isolés, jouerait un rôle positif en termes de transmission intergénérationnelle (et donc d'intégration des novices) ou intersectorielle (dans le souci de dépasser les clivages induits par l'organisation bureaucratique du syndicat) ou encore, pour les plus chevronnés, de perfectionnement continu.

7.2. La coopération avec les permanents

La coopération avec les permanents ne repose pas seulement sur l'établissement d'un lien de confiance et de reconnaissance réciproques avec le délégué. Il est également nécessaire de disposer des moyens de se coordonner avec eux et, en tout cas,

de ne pas être entravé par les difficultés liées à l'organisation du travail des permanents. Il est essentiel, par exemple, que le syndicat puisse anticiper et accompagner davantage les transitions entre permanents ou encore que l'organisation du travail des permanents soit davantage adaptée aux réalités de terrain, au moins pour les situations urgentes.

Dans le secteur du commerce, si un permanent travaille aux heures de bureau, du lundi au vendredi, comment fait-on si un conflit surgit le samedi ou le dimanche ? (...). Ça n'a pas de sens.

De manière générale, les militants de terrain attendent une meilleure prise en considération des contraintes que leur impose leur contexte d'action. C'est également le cas en ce qui concerne l'intégration des délégués novices ou la situation particulière des délégués isolés par rapport auxquels les permanents ont peut-être un rôle particulier à jouer.

7.3. Favoriser une organisation plus horizontale du travail militant

Le souci de renforcer les liens de coopération entre délégués militant dans des contextes différents a été exprimé dans la discussion relative aux formations syndicales mais cet appel à davantage d'horizontalité dans l'organisation du travail syndical de terrain va au-delà de ce cadre particulier.

Il concerne des formes de coopération interentreprises voire intersectorielles déjà mises en place et généralement initiées par les délégués eux-mêmes dans un souci de mutualisation des ressources et des informations (par exemple, au sujet de certaines restructurations précises ou d'actions menées à l'échelle d'un groupe d'entreprises ou d'un secteur). Le « travail en réseau », par exemple, a été envisagé comme une manière de rompre l'isolement des délégués isolés. Néanmoins, ces initiatives résultent généralement de démarches volontaristes. Elles courent le risque de s'épuiser rapidement par manque de relais et de support. Elles sont parfois même découragées par certains permanents.

Pourtant, si cette mise en réseau implique une approche raisonnée, elle pourrait se faire sans alourdir la structure voire même en allégeant la charge qui repose sur les permanents qui se retrouveraient à accompagner une « équipe virtuelle » plutôt qu'une somme d'individus.

8. Conclusions

Dans son analyse des tensions du travail social auquel nous nous sommes référés dans l'introduction de ce texte, Guy Bajoit (2003:95) souligne combien « il a été perdu de vue que le travail sur le collectif constitue la grammaire de l'action de soin. » Transposée à l'analyse de l'action militante syndicale de terrain, cette observation rappelle l'importance des dimensions les plus opérationnelles de l'action

même dans un champ avant tout porté par des valeurs et des convictions et en dépit de la faible reconnaissance qui est, par conséquent, accordée aux aspects les plus opérationnels. Un syndicalisme moderne doit en prendre conscience, comme l'ont fait les militants qui ont d'eux-mêmes privilégié ce thème essentiel dans les groupes de travail que nous animions.

Comme nous l'avons fait par ailleurs (Cultiaux et Vendramin, 2011), les questions relatives au travail d'organisation militant doivent naturellement être replacées dans le cadre d'une analyse plus large qui prend également en considération les contraintes et réalités imposées par le contexte socioéconomique et politique ainsi que les dimensions individuelles et idéologiques de l'engagement mais leur compréhension se révèle néanmoins particulièrement porteuse, tant en ce qui concerne la compréhension des enjeux du militantisme dans la société contemporaine que d'un point de vue plus opérationnel, pour les acteurs de terrain et les cadres militants. Le parti-pris d'une analyse fondée sur l'observation du travail d'organisation est d'ailleurs de considérer que ces deux plans sont intimement et indissociablement liés.

Le travail syndical se comprend sous cet angle à travers une triple relation, avec le terrain, avec la structure syndicale et avec les autres militants. À chacun de ces niveaux, les enjeux du travail d'organisation s'affrontent à des problématiques liées à la transformation globale des cadres de la militance : le renouvellement générationnel des travailleurs et des directions ou encore l'effritement du paysage entrepreneurial et les questions que soulèvent le travail militant dans de petites structures, la nature bureaucratique et la professionnalisation du métier de permanent au regard de la diversité des situations action, le renouvellement générationnel des militants et l'installation possible de certaines délégations dans des enjeux de pouvoir déliés des missions du syndicat.

Posées au départ de préoccupations opérationnelles par les acteurs de terrain, elles n'en révèlent pas moins des enjeux plus généraux et stratégiques pour le renouvellement de l'action syndicale. C'est également ce qui ressort de la dimension prospective de la recherche, d'une part, par la mise en évidence d'enjeux et de « bonnes pratiques » du travail d'organisation militant (recommandations pour le travail militant au quotidien) et, d'autre part, par des attentes et recommandations plus organisationnelles.

Références

- Bajoit Guy, « La place de la violence dans le travail social », *Pensée plurielle*, 2, n°10, p. 119-135, 2005.
- Boltanski Luc, *L'amour et la justice comme compétences*, Paris, Métailié, 1995 [1990].

- Cultiaux John et Patricia Vendramin, *Militer au quotidien. Regard prospectif sur le travail syndical de terrain*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2011.
- Dejours Christophe, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur Antérieur*, 16 : 1993/2.
- Dujarier Marie-Anne, « La division du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 2006, p. 129-136.
- Enriquez Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1982.
- Gaxie Daniel, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Swiss Political Science Review* 11 (1) , 2005, p. 157-188.
- Lahire Bernard, *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, 1998.
- Langeard Eric et Pierre Eiglier, « Relation de service et marketing », in De Bandt J. et J. Gadrey (dir.), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Éditions, 2000, p. 85-97.
- Maggi Bruno, *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Toulouse, Octarès, 2003.
- Neveu Erik, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 2005.
- Nicourd Sandrine (dir.), *Le travail militant*, Rennes, PUR, 2009.
- Pagès Max, Bonetti Michel, Gaulejac Vincent de et Daniel Descendre, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brower, « Sociologie clinique », 1979.
- Piotet Françoise. *La CGT et la recomposition syndicale*, Paris, PUF, 2009.
- Reynaud Jean-Daniel, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.
- Van Campenhoudt Luc, Chaumont Jean-Michel et Abraham Franssen, *La méthode d'analyse en groupe*, Paris, Dunod, 2005.
- Whitaker Gordon. « Coproduction : citizen participation in service delivery », *Public Administration Review*, 1980, p. 240-246.

