



Pour rendre visible et efficace la force de l'action collective, il faut notamment des mots d'ordre clairs.

© Monique Braam

 SOCIÉTÉ

Repenser les mobilisations syndicales

> Marc MAESSCHALCK et Christian BOUCQ (*)

Le monde a changé. La mobilisation syndicale se construit actuellement dans un contexte professionnel et sociétal difficile. Il devient urgent de renouveler le métier de syndicaliste, d'inventer une nouvelle identité d'action. Un nouveau contrat entre travailleurs et acteurs syndicaux est en train de se mettre en place pour répondre aux besoins du collectif. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi fournir une réponse idéologique aux impasses de notre système pour redonner du sens aux luttes concrètes de mobilisation. Réflexions de formateurs à partir de leur expérience de terrain¹.

Dans le contexte antisocial que nous vivons, il n'est pas évident de parler de «nouvelles» mobilisations syndicales alors que, comme formateurs ou militants, nous côtoyons au quotidien des personnes qui se battent avec les moyens du bord pour sauver des emplois, négocier des plans sociaux, garantir le respect de droits acquis, éviter la casse sociale, bref contrer les stratégies du capital, petit ou grand.

Au sein de l'École syndicale, dans les formations de centrale, avec les permanents interprofessionnels et les groupes spécifiques, avec la FEC et l'ISCO (voir encadré p.7), en tant que formateurs impliqués dans ces groupes depuis de

nombreuses années, un premier constat s'impose: les combats sont certes multiples, mais aussi d'une certaine façon, au-delà des différences, les acteurs sont les mêmes, ils partagent une même identité. Ils sont consciencieux, respectueux des autres travailleurs, soucieux de leur mission syndicale, attentifs aux mots d'ordre de leur organisation. En même temps, ils sont aussi très souvent démunis, sursollicités, frustrés. L'écart entre l'idéal et la réalité, entre ce qu'ils voudraient faire et ce qu'ils parviennent à faire, est énorme. Mais chez tous ces acteurs de terrain, la motivation est là, simplement parce qu'il y a aussi les petites victoires du quotidien. Parfois, il s'agit simplement de la réussite dont té-

moigne l'un ou l'une autre collègue. Un point marqué, même ailleurs, c'est toujours cela de pris!

Inventer de nouvelles formes de mobilisation quand on est soumis à la pression directe de travailleurs qui subissent l'austérité et un management cynique est difficile. Plus difficiles encore sont les situations de précarité, de burn-out, de licenciement, de discrimination, de sous-statut. Mais ce dont témoignent les délégué-e-s syndicaux en prise avec toutes ces difficultés et ces souffrances humaines, c'est simultanément la volonté d'agir, de trouver des solutions et, plus encore, l'émergence d'une conscience que quelque chose devrait changer dans nos manières d'agir. Mais quoi?

Études, recherches, expériences de terrain nous ont déjà appris que l'action collective passe par des leaders, par des organisations, par la mise en commun de compétences, par des équipes soudées et le partage de ressources. Mais aussi par la construction de réseaux et de solidarités élargies au-delà de l'entreprise, du secteur et même du monde du travail. Plusieurs modèles d'action ont été développés dans les manières syndicales d'agir : celui de la « minorité active », du « leader d'opinion » ou encore, celui de l'animateur de réseau, voire du coach. À son rythme, le syndicaliste assimile, essaie, rejette : presse syndicale, site Internet, Facebook, Twitter... Pourtant, tout cela ne suffit pas. Il ne s'agit pas uniquement de style, de forme ou de méthode, encore moins de « management de l'action collective » ou d'ingénierie sociale.

Une relation de confiance

Ce qui se cherche en priorité aujourd'hui, dans le rapport entre travailleurs/euses et délégué-e-s, c'est une autre relation

entre les mandants et leurs mandataires, comme dans le domaine de la politique, mais pour d'autres raisons.

Il incombe à ces délégué-e-s de travailler la relation de confiance avec une base qui n'est jamais définitivement et inconditionnellement acquise. Une sorte de donnant-donnant doit pouvoir devenir tangible, d'abord pour rassurer, ensuite pour envisager des actions concrètes et viables de proximité. Le respect d'autrui, de la différence, la loyauté dans l'engagement, la qualité relationnelle au quotidien sont devenus des valeurs prioritaires pour le mandant. Celui-ci vit en effet dans un univers professionnel et une société fondamentalement répressifs et conformistes, sans tolérance ni pour les faiblesses ni pour les épreuves, sans véritable sens de la parole donnée, avec des acquis constamment remis en question. Cet environnement fait peur et le mandant attend d'autres manières d'agir pour accepter de se mobiliser dans l'environnement proche. Il attend plus de garanties que par le passé et peine souvent, d'ailleurs, à comprendre que des délégué-

e-s puissent se mettre en danger pour lui. Les incertitudes politiques et économiques mettent en doute sur le maintien des droits, sur l'accès aux besoins fondamentaux (santé, éducation, loisirs...), sur les conditions environnementales (qualité de l'air, mobilité).

Qui défend finalement l'intérêt des travailleurs ? Cette question a-t-elle encore un sens ? C'est sur ce terrain instable que se construisent aujourd'hui les mobilisations : il faut rassurer, échanger des gains concrets, humaniser le milieu de travail, être des défenseurs de proximité efficace. Pour déployer ces « vertus », le CPPT² est devenu un lieu stratégique pour l'action collective parce que s'y discutent plus que des règles de sécurité : c'est une autre vision du travail qui est en jeu, une prise en compte de ses risques humains et écologiques, la question de la responsabilité face à une société durable.

Pour illustrer ces constats, nous proposons d'examiner un tableau (voir ci-dessous) réalisé lors d'un atelier de formation qui précédait les élections sociales. La consigne précise était d'identi-

CONFIANCE		
Posture	Contenu	Alliance-Mobilisation
– On a beaucoup d'objectifs, tout n'est pas réalisable, mais nous nous battons. – Nous sommes une équipe qui travaille dans une bonne ambiance. – Vous trouverez ce qu'on fait dans les rapports que nous publions pour tout le monde. – Une équipe soudée. – On a déjà obtenu... voyez aux valves. – Nous sommes dynamiques. – Nous avons un cahier de revendications. – Voyez notre page Facebook. – Nous sommes une équipe formée (tous les lundis!)	– Nous défendons : – le bien-être, le pouvoir d'achat (salaire poche); – l'équilibre vie professionnelle/vie familiale. – Nous nous sommes battus pour des emplois dignes. – Nous avons aussi des projets globaux que nous défendons: accords sectoriels... – Nos valeurs : démocratie, respect, tolérance, le groupe ET les individus. – Une organisation soutenue par des experts. – Nous agissons en CE (enjeux et emploi), CPPT (qualité de travail) et DS (défendre chacun d'entre vous). – Nous voulons une redistribution juste des revenus. – Nous défendons les acquis obtenus, ce qui a été gagné avant nous.	– Nous voulons travailler avec vous. – Toi, tu te souviens de ce que nous avons fait, et toi... – Nous avons besoin de vous pour être forts. – Nous sommes là pour faire respecter vos droits; il y a une volonté de les mettre à mal; on doit se battre, on a besoin de vous. – Nous défendons vos intérêts, avec vous. Il faut donc être dans la rue. – Votez vert, c'est une valeur sûre ! – Il est temps d'arrêter les manœuvres du gouvernement. Descendons dans la rue ! – Qui connaît vos problèmes mieux que nous qui sommes à vos côtés tous les jours?
Atelier réalisé dans le cadre du cours d'action collective, École syndicale-ISCO/CNE, Année 1, 2015-2016.		

DE LA FORMATION À L'ACTION

L'Institut supérieur de culture ouvrière (ISCO) existe depuis 1962. Il a été conçu en partenariat avec le monde universitaire dans la volonté de créer un lieu de rencontre et d'apprentissage mutuel entre le monde du travail et le monde intellectuel¹. Le premier apportant une expérience et un vécu riches des luttes ouvrières et le second de nouvelles compétences. L'ISCO a beaucoup évolué pour répondre aux besoins de ses publics d'adultes en formation. Aujourd'hui, la formation qu'il propose peut être valorisée à son terme par des écoles de promotion sociale qui délivrent, au bout du parcours, un Brevet d'enseignement supérieur (BES) d'animateur en action collective, politique, culturelle et sociale. Mais, si la formation s'est adaptée au fil du temps, elle n'en garde pas moins sa philosophie et ses objectifs de départ d'école de la seconde chance, d'une part, et de formation d'acteurs de changement, d'autre part.

Concrètement, l'ISCO propose une formation générale de longue durée, qui s'appuie sur une pédagogie innovante, participative et au sein de laquelle le collectif occupe une place importante. Il s'agit, par la confrontation des savoirs, d'acquérir un regard critique et constructif sur le monde, de mieux en comprendre les enjeux et de maîtriser les savoirs utiles à l'action. La formation, organisée par le Centre d'information et d'éducation populaire (CIEP), s'étale sur 4 ou 5 ans à raison de deux jours par mois. Il existe actuellement plusieurs formules, dont deux syndicales. L'une est menée en partenariat avec la Centrale syndicale des employés (CNE) : l'École syndicale ; l'autre avec la Formation éducation culture (FEC) : l'École Robert D'Hondt.

¹ Les Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix de Namur (FUNDP) et la Fondation Travail Université (FTU) ont soutenu l'initiative dans son démarrage. Ensuite, la FOPE est également devenue un partenaire de la formation.

fier les éléments à retenir pour préparer un courrier de campagne à destination du personnel de l'entreprise et avoir ainsi une base de discussion pour des rencontres ciblées entre un/une délégué-e et des petits groupes de travailleurs/euses. La mise en tableau visait à distinguer « posture », « contenu » et « alliance dans le processus de mobilisation ».

La mobilisation et ses objectifs se trouvent dans la colonne centrale ; c'est le rapport classique mandants-mandataires qui met en évidence le souci pour ces derniers d'être reconnus comme un acteur fiable, capable de défendre les intérêts des travailleurs. Mais l'exercice nous semble caractéristique pour d'autres raisons. Tout d'abord, car il met en évidence la volonté des mandataires de créer des liens, d'agir comme des partenaires, donc de construire, avec les travailleurs, un socle de confiance et d'échange sur des intérêts concrets. Il permet également d'entrevoir, via les colonnes de droite et de gauche, que

quelque chose est en train de changer dans ce rapport mandants-mandataires. Cela pourrait se résumer en ces mots : « Nous avons besoin de vous pour être ce que nous sommes, une équipe de

« Il faut une réponse idéologique aux impasses des systèmes dont nous dépendons collectivement, pour donner "sens" à des luttes concrètes de mobilisation. »

battants ! » S'exprime ainsi la nécessité de former un collectif fort pour porter les projets et des combats syndicaux.

Certes, on connaît depuis longtemps certains principes fondamentaux de physique de l'action collective : « À toute mobilisation, il faut une base dotée d'une certaine masse. » L'action collective doit impulser dans cette masse une force supérieure à la force d'inertie. Comment ?

En associant différents mécontentements, en dénonçant des menaces, de manière à peser par le nombre, à démontrer un rapport de forces, à exercer une pression. Il faut donc une force, un point d'application, une direction et du « sens ». Il ne s'agit pas simplement de canaliser l'émotion d'une collection d'individus lobotomisés. C'est tout autre chose, c'est ce qu'on appelle de la « conscientisation » : chercher ensemble des solutions viables à des problèmes souvent urgents et complexes, parce que traversés par de multiples contradictions. Tout un métier ! Cela on le sait et l'histoire des luttes sociales nous l'a appris ou se charge de nous le rappeler quotidiennement.

Deux défis à relever

Aujourd'hui, ce sont les conditions de ce « métier » de syndicaliste qui ont changé. Le partage des forces n'est plus le même. La masse s'est diluée, affaiblie. D'un côté, parce qu'elle est divisée matériellement par des inégalités de plus en plus fortes. De l'autre, parce qu'elle est désorientée idéologiquement, sans véritable repère face aux incertitudes collectives. Ce sont ces deux défis qui sont au centre de notre analyse : celui de l'affaiblissement de la masse causée par les inégalités et la précarité des condi-

tions de vie et de travail ; celui de la désorientation idéologique provoquée par un monde dont le modèle de développement s'est épuisé. Un monde dépourvu d'alternatives équitables et crédibles, crispé sur ses dogmes politico-économiques, à savoir la croissance et le profit.

Sur le terrain, il y a une prise en charge réelle du premier défi, celui de la division matérielle de la masse : c'est



© Bruno Dujardin

La formation syndicale (ISCO) est un lieu où se pense et se construit l'action collective de demain.

l'effort pour agir sur la confiance, pour reconstruire du lien, pour construire un autre type de rapport entre mandants et mandataires. En recréant du lien, on recrée un collectif. Mais le deuxième défi est plus complexe. En effet, la désorientation idéologique ne peut pas être prise en charge sur le terrain. Si elle renvoie certainement au travail d'éducation permanente, ainsi qu'à la question de la formation politique des mandataires, elle pose d'abord et surtout la question des positionnements collectifs. Il faut une réponse idéologique aux impasses des systèmes dont nous dépendons collectivement, pour donner «sens» à des luttes concrètes de mobilisation. Un nouveau contrat social entre mandants et mandataires n'aura de chance de se passer qu'à cette condition.

Le monde dans lequel s'inscrivent le métier de syndicaliste et l'action syndicale de base a changé. Le marché globalisé s'essouffle : Brexit, TAFTA³ en suspens, nouveaux protectionnismes à l'horizon⁴... Le monde monopolaire du capitalisme financier est en bout de course et d'autres leaders émergent : Chine, Russie, Inde, Brésil, Afrique du Sud. Les États-Unis envisagent de sol-

der leur rôle de gendarme mondial tout en cédant du terrain dans la mer de Chine... L'économie carbone est sans avenir : le climat sera, dès 2050, le facteur prédominant de toutes les décisions politiques... Il s'agit d'un monde en basculement dont les principaux symptômes sont l'insécurité, la violence, les rébellions de majorités jusqu'ici silencieuses.

La conscience de ces bouleversements existe de manière plus ou moins confuse chez tous les acteurs syndicaux. Idéologiquement, chacun se sent désorienté. L'intérêt suscité par les idées du passé est à la mesure du vide ressenti par chacun. Une des difficultés vient de cette incapacité à promettre quelque chose : un chèque, un nouveau système d'index, une meilleure garantie d'emploi, de retraite, un recul massif des discriminations salariales, une mesure radicale contre les paradis fiscaux, une nouvelle société du temps libéré avec des moyens pour en profiter...

Que peut faire le syndicaliste dans cette société en transition ? A-t-il encore

une raison d'être s'il n'a rien à défendre ni à proposer ? Pour d'aucuns, il disparaîtra avec la société carbo-industrielle qui l'a vu naître. Pour d'autres, il devrait se transformer en agent d'un appareil parastatal d'accompagnement des travailleurs en entreprise, une sorte de nouvelle forme de service semi-privé/semi-public. Ou bien – et c'est urgent – au lieu de se resserrer frileusement sur son *core business*, le métier de syndicaliste parvient à se renouveler à la faveur de ce contexte d'incertitudes, en trouvant les mots et les actions pour réunir les mécontentements, pour donner sens à des souffrances ignorées ou méprisées, pour rendre visible ce que la société dominante feint de ne pas voir. La force de cette nouvelle mobilisation ne se trouve pas dans les moyens et méthodes utilisés pour obtenir les résultats espérés. Cela, c'est la conviction profonde du fascisme, mais aussi de la société spectacle, qui se base sur la force de persuasion et sur la mise en scène des sentiments d'adhésion et d'appartenance.

La clé du syndicalisme tel que pratiqué actuellement se trouve ailleurs. Elle est d'abord dans l'action de tous les jours : rencontrer des besoins souvent ponctuels et individuels, compenser les dysfonctionnements du système, réparer les dégâts humains de la course au profit, dénoncer les violences managériales, le harcèlement, les discriminations. L'essentiel est d'abord dans cette « guerre de basse intensité » sur le terrain contre l'inhumanité du système économique qui nous a projetés dans le mur.

Nouvelle identité d'action

Pour rendre visible et efficace cette force réelle de l'action collective aujourd'hui enfoncée dans les conditions matérielles du quotidien, il faut en même temps des mots d'ordre clairs, un sens et une direction pour cette force. En d'autres mots, sortir de la désorientation idéologique qui caractérise la résistance sociale depuis une trentaine d'années. Le point d'application de la force de l'action collective se trouve dans le maintien authentique

Soir». Il faut utiliser la force réelle du collectif pour obtenir les compensations et les justes rémunérations dues à tous ceux que le système utilise ou exclut. C'est ce cadre idéologique d'une action collective réparatrice qui aujourd'hui fait défaut : transformer l'impunité sociale et l'irresponsabilité environnementale en dette sociale. Pour y arriver, l'éducation permanente est une ressource indispensable, mais elle n'a d'intérêt que si elle forme non pas uniquement des acteurs de changement, comme on le dit trop vite, mais des acteurs d'un mouvement de changement. Lutter contre la désorientation idéologique produite par le contexte, cela passe par la relance d'un mouvement syndical au-delà des partisaneries et des espaces de confort, comme le suggéraient des chercheurs québécois en 2015. Selon eux, « confrontés à des employeurs et des gouvernements qui sont maintenant beaucoup plus antisyndicaux, le mouvement syndical a le devoir de redevenir la voix de tous les travailleurs et de tous les "gens ordinaires" afin de réussir à remporter des victoires contre

sur plusieurs fronts et sans tarder : celui de l'opinion publique, celui de l'éducation populaire, celui d'un syndicalisme de transformation sociale qui, à l'opposé du syndicalisme corporatiste, « place la démocratie interne, le militantisme, la solidarité intersyndicale et celle avec d'autres organisations qui défendent la justice sociale au cœur de ses pratiques »⁶. Pour vaincre le désarroi idéologique des masses, la peur devant les incertitudes de l'avenir, il faut un projet syndical commun, une nouvelle identité d'action.

C'est lorsqu'on aborde ces questions de fond, y compris évidemment pour marquer des limites ou des avis contraires, que l'on relance le débat idéologique primordial sur le sens des actions collectives. Que des mouvements politiques existent, en relais avec des organisations de la société civile, pour questionner des enjeux de logement, de santé, d'éducation, d'exclusion sociale, de discrimination dans la vie quotidienne, de féminisme politique, ou autres, cela n'enlève rien à la question du rôle d'un mouvement syndical. Par-delà les appareils installés, le rôle de ce mouvement serait de proposer, à toutes les actions de terrain, un sens et une direction pour la force matérielle qu'elles ont encore le mérite d'incarner, malgré la violence et les menaces du système dominant. #

(*) Formateurs à l'École syndicale - ISCO/CNE

« Lutter contre la désorientation idéologique produite par le contexte passe par la relance d'un mouvement syndical au-delà des partisaneries et des espaces de confort. »

d'une première ligne de proximité utile et pertinente sur le terrain. Mais tout ce qui s'y vit et s'y expérimente doit remonter autrement que dans la presse syndicale ou les réseaux sociaux ; autrement aussi que dans des tableaux chiffrés et des revendications.

Le vrai visage du capitalisme, c'est France Telecom ou Caterpillar. Il faut créer les voies et moyens acceptables pour vivre avec cela, en toute conscience et sans concession. C'est cela que le syndicalisme rend possible : un traitement négocié pas à pas de l'injustice sociale pour préserver le droit des victimes et des exploités. Dans notre monde, il n'y a pas de « Grand

les employeurs et les possédants. (...) Un tel mouvement social se doit de prendre fréquemment position et de mener des actions non seulement en tant que mouvement social, mais aussi comme mouvement politique. Il se doit d'être présent et d'agir en tout temps, y compris en période électorale, et sur un maximum de tribunes (...). C'est seulement de cette façon que le mouvement syndical réussira à améliorer durablement les conditions de vie de la majorité et à remplir efficacement son rôle, qui consiste à faire avancer la démocratie pour tous »⁵.

Pour ces chercheurs, la tâche d'un mouvement syndical doit se déployer

1. L'analyse que nous proposons dans cet article s'appuie sur les observations que nous avons dégagées lors d'ateliers de formation à l'École syndicale-ISCO/CNE et dans les centrales professionnelles.

2. Le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) est un organe chargé du bien-être et de la sécurité au travail dans les entreprises composées d'au moins 50 personnes.

3. Appelé également TTIP, il s'agit du projet d'accords de libre-échange entre les États-Unis et l'Europe.

4. La panique suscitée par le Brexit entraîne des réflexes de chacun pour soi dans le camp des 27. Les tensions avec la Russie, la Grèce et la Turquie ont déjà montré combien les dogmes de libre circulation peuvent rapidement se transformer en leur contraire.

5. A. LEDUC et S. ROBERT, *Repenser l'offensive*, in *Renouveler le syndicalisme*, Montréal, Les Éd. Écosociété, 2015, pp. 160-161.

6. M.-E. RANCOURT, *Le syndicalisme : un outil de transformation*, in *ibid.*, p. 125.