

La prise de responsabilités syndicales Rapport primo-militants

Mars 2009

Présentation	2
A De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité : les facteurs d'engagement et de renforcement.....	3
1 Raisons et motifs de la prise de responsabilité.....	3
2 Facteurs de renforcement	4
3 Satisfaction et apports de l'agir syndical	5
B - De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité : les obstacles et facteurs de fragilisation. 6	
1 L'ampleur de la tâche	6
2 La gestion des temps de vie	6
3 Le basculement dans une représentation hostile des salariés.....	6
C - De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité : les besoins d'accueil, d'appui et d'accompagnement.....	7
1 Les besoins et attentes manifestes	7
2 Les besoins et les demandes latents.....	8
3 la nécessaire personnalisation, qualification et valorisation de l'agir syndical.	9
4 Exemple de modalités de formation et d'accompagnement des nouveaux responsables..	10

La prise de responsabilité syndicale : raisons et obstacles

Présentation

L'Institut régional du travail de Midi Pyrénées a réalisé en 2004/2005 une étude sur les « primo militants », c'est-à-dire des syndicalistes ayant pris une responsabilité, délégué, bureau de section ou de syndicat, représentant du personnel, etc alors qu'ils n'étaient que simple adhérent auparavant. L'objectif était :

1. de mettre à jour les modalités en jeu dans le processus de prise de responsabilité syndicale, notamment les facteurs d'engagement.
2. Repérer les obstacles à l'agir syndical, notamment les facteurs de fragilisation des militants engagés dans l'exercice d'un mandat syndical ou d'une responsabilité interne à l'organisation.
3. Proposer des actions et des dispositifs de renforcement de l'agir syndical, notamment en matière d'accompagnement et de formation des nouveaux acteurs du dialogue social.

L'enquête a été menée par entretien approfondi de 30 nouveaux responsables des trois principales confédérations représentatives des salariés : 10 militants de la Cfdt, 10 de la Cgt et 10 de la Cgt-Fo.

La distribution des effectifs par secteur d'activité professionnelle et selon le statut de l'emploi, public ou privé, est représentative dans ses grandes masses de la structure de l'emploi en Midi-Pyrénées.

Ce travail met est intéressant à plusieurs titres. Il révèle d'abord qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre militants selon leur organisation au départ de leur engagement. Il révèle aussi les difficultés auxquelles s'affrontent ces militants, dont celle de la relation avec les salariés. Il met en évidence une sorte de doute au bout d'une période d'un an. Il suggère alors des formations adaptées à ces militants, formations dont les contenus seraient moins sur le droit, les attributions des délégués que sur les modes de communication aux salariés, les méthodes d'organisation personnelle.

Voici des extraits de cette étude que vous pouvez commander auprès de l'IRT :
veronique.ortiz@univ-tlse2.fr

A De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité : les facteurs d'engagement et de renforcement

De manière générale, les facteurs d'engagement ne varient significativement pas d'une organisation syndicale à l'autre. Les thèmes abordés par les militants sont d'abord liés à leur position de nouvel entrant dans une organisation qu'elle soit syndicale ou non, puis à la spécificité du fait syndical qui prime au final sur l'appartenance à telle ou telle « maison ».

1 Raisons et motifs de la prise de responsabilité

Non exclusifs l'un de l'autre, plusieurs raisons et motifs de la décision de s'impliquer syndicalement sont avancés par les militants :

- Le tempérament et le système de valeurs des syndicalistes ;
- L'influence du milieu familial ;
- Un événement déclencheur dans le travail ;
- L'action et l'exemple d'un syndicaliste ;
- Le besoin d'informations et de connaissance ;
- L'absence ou la faiblesse de la représentation syndicale ;
- L'utilité de l'engagement syndical ;
- Des périodes de la vie plus favorables que d'autres
- Des motifs individuels ou spécifiques.

1 Le tempérament et le système de valeurs des syndicalistes

14 syndicalistes présentent leur tempérament ou leur état d'esprit comme étant un facteur déterminant de leur motivation à assumer des responsabilités syndicales. Ils mettent en avant certaines caractéristiques de leur personnalité comme : l'aspect combatif de leur tempérament, leur mentalité refusant l'injustice, leur attirance pour le respect des droits. Par cette évocation, les militants délimitent les caractéristiques de leur personnalité qui leur semblent avoir joué un rôle dans le de l'engagement. Nous sommes devant un phénomène d'identification d'un comportement par la référence à un système de valeurs. Les personnes se définissent comme ayant des préoccupations et centres d'intérêt. Ils établissent implicitement un lien entre ces éléments de personnalité et le système de valeur de l'agir syndical. Nous abordons là la question de la mise en adéquation d'une identité individuelle et d'une appartenance à un collectif qui partage des fondements et des valeurs.

2 L'influence du milieu familial

7 personnes avancent comme motif d'engagement, leur contexte familial. Il est fait mention, soit d'une sensibilité familiale à l'implication syndicale, soit de l'action syndicale d'un ou plusieurs membres de leur famille. Il ne s'agit pas véritablement d'une filiation, le syndicat choisi n'étant pas systématiquement celui de la famille. Cet élément biographique est plutôt présenté comme un facteur de sensibilisation à un milieu spécifique. De plus, l'entrée dans l'action syndicale est relatée comme une immersion dans un milieu familier et qui ne nécessite pas, de ce fait, d'effort trop important d'adaptation. Nous pouvons parler d'une sorte de socialisation facilitatrice parce que les codes du groupe sont déjà connus, dans les grandes lignes, par le nouvel entrant.

3 Un événement déclencheur dans le travail

7 réponses concernent des problèmes ou difficultés rencontrés sur le lieu de travail. Sont exposés des litiges avec la direction, des réglementations non ou mal appliquées, des infractions au droit du travail. Ces événements, survenus à l'interviewé ou à des collègues, sont décrits comme étant à la base d'une volonté d'action pour contribuer à faire disparaître l'objet du problème en ayant recours à l'implication syndicale.

4 L'action et l'exemple d'un syndicaliste

L'action d'un syndicaliste est citée 7 fois comme élément déclencheur de la prise de responsabilité. Nous trouvons là des récits d'actions ayant obtenu un résultat positif, des descriptions d'interventions motivantes conduites par un ou des représentants syndicaux. Le ou la syndicaliste est présenté comme une figure-modèle ayant suscité l'envie de participer à l'action syndicale.

5 Le besoin d'informations et de connaissances

6 militants parlent d'un besoin de connaissance ayant entraîné leur décision. Il s'agit essentiellement de savoirs dans le domaine du droit et de la réglementation du travail. Cette volonté correspond à l'aspiration à une plus grande justice sociale sur le lieu de travail.

6 L'absence et l'utilité de la représentation syndicale

Le manque ou l'absence de représentants syndicaux sur le lieu de travail apparaît à 6 reprises. Les personnes énonçant ce motif expliquent que l'existence d'un syndicat d'entreprise leur semble essentiel pour la défense des salariés. Devant l'absence de syndicat de site ou la nécessité de renouveler les syndicalistes, les interviewés expliquent qu'ils ont décidé de s'impliquer pour pallier le manque et faire vivre l'action syndicale.

L'utilité de l'action syndicale et des syndicats revient 4 fois. Les militants signalent que l'action des syndicats est indispensable au dialogue social. Ces réflexions vont au-delà de celles citées juste avant. Dans ce dernier cas, l'accent est mis sur l'existence des confédérations. Les militants de terrain sont évoqués comme un des groupes d'action en lien avec les groupes syndicaux hors site : syndicats locaux ou régionaux, siège confédéral. Il s'agit là des différentes dimensions interdépendantes des organisations syndicales.

7 Des périodes de la vie plus favorables que d'autres

Il est fait mention 4 fois de l'âge comme raison de la prise de responsabilité, les interviewés signalent qu'ils se trouvent dans une période de la vie favorable à l'engagement. Certains sont en phase de démarrage de leur carrière professionnelle, n'ont pas encore de charge de famille et estiment avoir du temps et de l'énergie à consacrer au syndicat. D'autres sont en fin de carrière professionnelle et précisent qu'ils ont élevé leurs enfants et qu'ils peuvent désormais intégrer l'action syndicale. Ces derniers expriment leur inquiétude concernant les conditions de travail des jeunes se trouvant sur le marché de l'emploi.

8 Des motifs individuels ou particuliers

Des motifs individuels ou en lien à des situations particulières sont moins fréquemment mis en avant, parmi ceux-ci, nous trouvons :

Le conjoint, présenté 2 fois comme la personne ayant incité à l'implication. Les deux personnes en question expliquent que leur conjoint exerce une responsabilité syndicale et que c'est sur leur conseil, suite à des problèmes et questionnements, que les interviewés ont décidé de s'engager également.

La participation à une négociation est évoquée 1 fois. L'interviewé raconte comment cette situation a représenté l'événement déclencheur qui lui a fait franchir le pas de la prise de responsabilité.

2 Facteurs de renforcement

Nous n'avons obtenu que peu de réponses à la question des éléments de renforcement ou facilitateurs de la prise de responsabilités. Cela peut s'expliquer par une tendance de la grande majorité des répondants à considérer que la prise de responsabilité s'est bien déroulée dans son ensemble. Les deux facteurs cités renvoient d'une part aux soutiens interpersonnels et, d'autre part au niveau institutionnel, à l'existence d'accord de branche facilitant l'exercice syndical.

1 Les soutiens de proximité

Concernant les soutiens, majoritairement, les syndicalistes insistent sur l'aide et la forte disponibilité des syndicalistes plus expérimentés, qu'ils s'agissent des permanents de confédération ou d'autres syndicalistes sur leur lieu de travail. Les interviewés racontent qu'ils ont été conseillés, qu'ils ont été renseignés par des syndicalistes disponibles ce qui a facilité leur compréhension de l'organisation syndicale qu'ils découvraient et le démarrage des premières actions de leur mandat. 5 militants racontent qu'ils ont été sollicités par des collègues de travail et qu'ils se sont sentis portés par ce signe de confiance. Le contexte relationnel sur le site apparaît donc dans ce cas comme un élément facilitateur. Les soutiens de l'entourage ont été évoqués à 3 reprises. Ces militants racontent que les personnes de leur entourage ont joué un rôle important qui a facilité l'entrée dans la responsabilité syndicale. Nous retrouvons l'évocation de l'ancrage familial comme élément facilitateur. Les militants qui y font référence précisent que leur entourage les soutiens en les motivant à persévérer et en acceptant positivement les effets parfois gênants de l'implication syndicale.

2 Les accords de branche

Il a été question dans un entretien, de l'existence d'accords professionnels facilitant l'exercice syndical. La personne concernée explique que l'existence de ces accords a rendu plus aisé son choix de s'impliquer et la pratique de ses fonctions syndicales. Dans ce cas, il s'agit d'un élément de contexte de la branche socioprofessionnelle qui est signalé comme facteur aidant.

3 Satisfaction et apports de l'agir syndical

Une très grande majorité exprime un sentiment de satisfaction concernant les apports de l'exercice de la responsabilité syndicale et envisage de le prolonger. Une seule personne a évoqué la possibilité de mettre fin à son mandat syndical si elle n'obtenait pas les résultats qu'elle escomptait. Trois militants se disent plutôt satisfaits mais ne se prononcent pas de façon définitive sur la suite. Ils attendent de voir s'il leur sera possible de concilier action syndicale, vie professionnelle, personnelle et ou familiale. Cette satisfaction ressentie par les militants est renforcée par le sentiment de gagner en assurance, en connaissances, en crédibilité et en capacité d'infléchir collectivement le cours des choses.

4 Le gain d'assurance

Pour plusieurs personnes, l'exercice des mandats permet de gagner en confiance dans et hors domaine syndical : la prise de parole devient plus facile, l'argumentation se développe par la pratique de la négociation, les contacts interpersonnels sont améliorés. Ces modifications sont présentées comme utiles dans le cadre des mandats mais également dans les autres domaines de la vie.

5 L'augmentation des connaissances

Pour certains, la pratique syndicale a élargi leurs connaissances juridiques en augmentant leur capacité d'analyse sur l'entreprise. Ces améliorations leur ouvrent des perspectives de savoir à découvrir ou à compléter. Si les formations syndicales participent à l'accroissement des connaissances, certaines thématiques de formation leur semblent faire défaut. Cette question réapparaît dans les besoins formulés listés plus loin.

6 La force de l'action collective

Des militants mentionnent l'importance de la cohésion d'un groupe dans lequel ils se sentent bien et se retrouvent entre personnes partageant les mêmes aspirations. Dans ce collectif, il est possible de maintenir une réflexion sur l'action, de débattre, d'échanger collectivement et de se former.

7 Le gain en crédibilité

Quelques militants font part de leur satisfaction d'avoir gagné une reconnaissance sur leur lieu de travail. Certains évoquent des collègues qui leur demandent conseil et se montrent reconnaissants. Ceux-là remarquent qu'ils arrivent à assumer leur rôle d'intermédiaire entre les salariés et la direction. En ce qui concerne la direction, plusieurs signalent qu'ils ont gagné en visibilité et en crédibilité au niveau de la hiérarchie qui les reconnaît et leur témoigne plus de respect.

B - De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité : les obstacles et facteurs de fragilisation

Les obstacles et facteurs de fragilisation évoqués par les syndicalistes sont regroupés en trois thèmes :

- L'ampleur de la tâche ;
- La gestion des temps de vie ;
- L'attitude des salariés.

1 L'ampleur de la tâche

C'est la principale difficulté citée. Ce thème concerne les problèmes de gestion du temps face à l'ampleur des actions à réaliser. Sur ce thème, 14 entretiens comportent des références soulignant la lourdeur de la tâche. 10 entretiens avancent, comme frein à l'engagement, la difficulté d'articuler les différents temps de vie. L'accent est mis sur l'ampleur de ce qui est à réaliser, sur le niveau soutenu de l'exercice des fonctions syndicales. Sur ce sujet, les militants parlent de l'acquisition des connaissances nécessaires à l'exercice de leurs mandats, des dossiers qui s'accumulent et du sentiment de ne pas faire tout ce qui est à faire. Des militants constatent que les heures de délégation ne suffisent pas à tout régler provoquant un débordement de l'activité syndicale sur les autres moments de la vie. D'autres pensent qu'ils pourraient gagner en efficacité en sachant organiser et hiérarchiser leur activité syndicale. Certains témoignent de la difficulté à gérer un éloignement de leur travail qui est préjudiciable, soit parce que cette situation entraîne une baisse de leur production soit parce qu'elle les coupe des réalités du terrain. Pour ces derniers, la préoccupation, c'est d'être reconnu à la fois comme syndicaliste et comme professionnel, de mener à bien les deux activités.

2 La gestion des temps de vie

De nombreux militants vivent une implication plurielle dans des responsabilités associatives, politiques ou autres à un haut niveau de responsabilité. C'est dans ce contexte que le thème de la gestion des différents temps de vie se pose avec acuité. Comment pour ces nouveaux responsables faire cohabiter harmonieusement leur travail, leur activité syndicale, leur vie familiale et leurs autres centres d'intérêts ? Cette difficulté est liée au désir de ne pas mettre en péril l'équilibre général de leur mode de vie par l'engagement syndical. Certains adoptent des stratégies d'organisation en limitant, par exemple, l'action syndicale à la sphère du travail afin de préserver la vie personnelle et ou familiale. Mais même quand ils estiment arriver à tout concilier, ils évoquent cette question comme une lourdeur, voire un frein à l'engagement. Ce problème prend d'autant plus d'ampleur dans certaines situations comme dans le cas des femmes qui élèvent seules leurs enfants.

3 Le basculement dans une représentation hostile des salariés

L'analyse globale des entretiens révèle une opposition entre deux classes de discours : celui des militants dont la prise de responsabilité est très récente (moins de 1 an) et celui des syndicalistes bien installés dans leur mandat (au moins 1 an). Avec surprise, nous observons qu'au cours de l'exercice de la responsabilité, l'attitude des syndicalistes à l'égard des salariés bascule. Alors que les entretiens ne témoignent d'aucune trace de représentations négatives chez les responsables novices qui sont dans une phase de découverte optimiste de l'organisation et de leur mission, des représentations critiques ou négatives apparaissent à partir d'un an d'exercice. Les salariés sont alors qualifiés de « trop individualistes », de « consuméristes » ou de « peu impliqués ». Quelques uns parmi les plus expérimentés de l'action syndicale, ne stigmatisent cependant pas les salariés. En analysant leur parcours syndical et leur situation professionnelle, il apparaît que leur contexte présente des caractéristiques qui semblent agir comme des facteurs de protection : ainsi des syndicalistes dont le

travail les conduit à intervenir sur plusieurs sites, de ceux dont l'action syndicale ne s'exerce pas seulement au sein de leur entreprise ou encore de ceux engagés dans des coopérations intersyndicales. Ici, c'est l'expérience de la pluralité, qu'à titre d'hypothèse, nous identifierions comme facteur de prévention du processus d'hostilisation des salariés qui dans 13 cas sur 19 a produit des représentations négatives des travailleurs. A l'opposé de cette expérience de la pluralité des contextes d'intervention, la situation d'établissements dans lesquels un seul syndicat représente et défend les intérêts des salariés semble aussi mettre les responsables syndicaux à l'abri de ce processus d'hostilisation. Pouvons-nous en déduire que l'enfermement dans les luttes fratricides sans expérience de la pluralité est le principal facteur de développement d'une représentation hostile des salariés par les militants syndicaux ? Ce n'est pas notre point de vue, privilégiant la conjecture d'un processus d'hostilisation en réaction de défense à un processus de stigmatisation de l'action syndicale dans l'entreprise dont les effets seraient d'autant plus dévastateurs qu'ils se produiraient dans un contexte de tensions intersyndicales, processus de stigmatisation renforcé par la manière dont les médias rendent compte de l'action syndicale.

Nous ne pouvons conclure à partir des données dont nous disposons. De futures investigations s'imposent ; d'autant plus que dans la prévention ou le dépassement de ce processus d'hostilisation des salariés par les militants syndicaux se joue partiellement la réussite des stratégies de syndicalisation.

C - De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité : les besoins d'accueil, d'appui et d'accompagnement

L'analyse des entretiens a recensé d'une part les besoins manifestes d'accueil, d'appui et d'accompagnement, c'est-à-dire les besoins formulés par les enquêtés. Elle a d'autre part permis de déduire des attentes moins explicites : les besoins et les demandes latents ou implicites. De plus, certains phénomènes liés à l'entrée dans une organisation syndicale ont été cernés qui sont susceptibles d'influer fortement sur l'évolution de la pratique de la responsabilité syndicale et nécessite de ce fait une prise de conscience et un accompagnement.

1 Les besoins et attentes manifestes

Les besoins exprimés explicitement par les nouveaux responsables concernent principalement les trois domaines suivants :

- La gestion du temps
- L'accueil et le suivi des salariés
- L'animation des collectifs d'action
- La valorisation de l'action syndicale

1.1 La gestion du temps

Nombreux sont les syndicalistes qui expriment leur difficulté d'assumer l'ensemble de leurs responsabilités. La demande dans ce domaine est celle d'un soutien à l'organisation et à l'articulation des activités. Les syndicalistes interrogés sur ces questions répondent qu'acquérir des compétences en lien à leur action, leur permettrait de rationaliser cette action et d'éviter d'y consacrer une trop grande énergie. Il ne s'agit pas d'une demande de formation de type technique de gestion du temps mais d'une réflexion sur les liens entre agir professionnel et agir syndical. Comment les mener à bien sans que l'un ne pénalise l'autre ? La question des heures de délégation revient souvent dans les discours. Nombreux sont ceux qui éprouvent des difficultés à assumer leur mandat dans le cadre des heures de délégation. Si certains pensent que le nombre d'heures est insuffisant, un plus grand nombre estime pouvoir alléger le volume de la tâche avec une efficacité supérieure. Ce gain d'efficacité pourrait réduire le risque de fragilisation de la vie personnelle et ou familiale.

1.2 L'accueil et le suivi des salariés

Les demandes de formation à l'accueil et à l'écoute des salariés sont fortement présentes. Sur ces thèmes, les répondants mettent en avant leur sentiment de responsabilité à l'égard de leur mandat et des salariés qu'ils représentent. Cette exigence par rapport à leur mandat et responsabilité les incite à souhaiter améliorer la relation personnelle avec les salariés. Ils veulent développer leur aptitude à répondre aux attentes et besoins des salariés.

1.3 L'animation des collectifs d'action

Plusieurs syndicalistes expliquent qu'une des dimensions de leur action est celle de l'animation des collectifs d'action. Sur cette question, ils expriment le souhait d'acquérir des connaissances et des compétences. Travailler le niveau des relations interpersonnelles dans les collectifs de travail leur permettrait d'améliorer ce qu'un enquêté n'hésite pas à nommer le management. Dans plusieurs entretiens les sujets se décrivent comme des cadres, des pilotes, des organisateurs de collectifs...et considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment préparés à assumer cette dimension de leur fonction. Certains établissent également un lien avec la difficulté de leur position d'intermédiaire entre les salariés et la direction. Cette position les contraint à des changements successifs de rôle pour lesquels ils s'estiment inexpérimentés. Dans le domaine de la conduite du collectif syndical émerge une aspiration importante au renforcement de la qualification de leur action.

1.4 La valorisation de l'action syndicale

De nombreuses réponses évoquent dans le cours des entretiens des propositions de thèmes de communication afin de valoriser l'action syndicale. Communiquer sur l'action syndicale ou sur les syndicats pour rassurer les salariés. Il s'agirait de mettre en valeur les réussites et l'utilité des actions syndicales. Un entretien évoque par exemple le recours systématique à l'information collective de tous les salariés d'un même site.

2 Les besoins et les demandes latents

L'interprétation du discours des nouveaux responsables syndicaux met en exergue des besoins ou des demandes implicites :

- L'importance d'un engagement progressif dans l'exercice des responsabilités.
- La mise en œuvre d'un accompagnement individualisé
- L'ouverture d'espace de dialogue, de formation et de travail entre nouveaux responsables
- La prévention ou le dépassement des processus d'hostilisation des autres salariés.

4.2.1 L'importance d'un parcours progressif

À travers le récit des circonstances de cette entrée dans la responsabilité syndicale, survient souvent le thème de la pression ressentie par plusieurs nouveaux entrants, ce thème revient également dans les propositions d'accueil formulées par les enquêtés. Les allusions fréquentes à la nécessité de laisser le temps pour entrer dans la fonction, à l'importance de permettre à chacun de trouver sa place et de pouvoir tenir son rôle laissent penser que la prise de responsabilité doit être envisagée comme une entrée progressive laissant le temps à la personne de se familiariser avec l'organisation dans laquelle elle entre, d'acquérir des connaissances et savoir-faire de l'agir syndical et d'appliquer ses connaissances au terrain de l'action syndicale. Plusieurs sujets ont le sentiment d'avoir dû vivre ces trois phases dans un même temps et proposent de réfléchir à la question d'une entrée progressive facilitatrice pour l'action. Dans certains discours, ce thème se double de celui de la nécessité d'une réflexion autour de niveaux d'implication différents¹. Le collectif syndical exercerait une pression sur les nouveaux arrivants pour leur faire prendre rapidement une ou plusieurs responsabilités, ces remarques sont reprises dans certaines propositions. Plusieurs propositions évoquent la possibilité de former les dirigeants syndicaux au diagnostic des problèmes rencontrés par les salariés qui s'engagent dans l'exercice d'une responsabilité. Plusieurs suggestions visent à permettre aux nouveaux entrants d'exprimer les raisons de leur volonté d'engagement, de les laisser donner le signal de leur démarrage dans la pratique de la responsabilité. Une des manières évoquées serait de les informer des niveaux d'implication possible en les laissant choisir et en acceptant les niveaux faibles de responsabilité.

¹ Nous retrouvons ces thématiques dans la Revue CFDT Cadres *les nouveaux visages de l'engagement*, p.82 juin 2005

4.2.2 La mise en oeuvre d'un accompagnement individualisé

La nécessité d'offrir aux nouveaux un suivi individualisé revient fréquemment dans les entretiens. Cette question est liée à l'importance de renforcer l'accompagnement par des formations à l'accueil et à l'écoute qui pourraient être réalisées dans une perspective plus individualisée pour réaliser un meilleur suivi. De manière générale, le thème de la solitude dans la responsabilité syndicale traverse les discours, même si une grande majorité affirme recevoir des réponses et des conseils des permanents ou autres responsables syndicaux. Cet accompagnement individualisé peut prendre la forme du tutorat ou du parrainage qui sont présentés comme facilitateur. Apprendre sous le regard et en bénéficiant des conseils de syndicalistes plus expérimentés permettrait d'acquérir des savoir-faire dans le domaine, par exemple de la conduite de réunions.

4.2.3 L'ouverture d'espace de dialogue, de formation et de travail entre nouveaux responsables

Les enquêtés évoquent implicitement la formation comme un espace de conscientisation de leur agir syndical à travers les échanges et les dialogues qu'elle permet. C'est un temps hors de l'urgence de l'action où l'on peut prendre le temps de réfléchir, d'arracher le vécu au poids du quotidien pour le reconstruire en expérience. C'est bien sûr l'occasion de faire le lien entre l'action sur le terrain, l'acquisition de savoirs théoriques et la réflexion sur cette action, mais c'est aussi l'occasion de partager une expérience, ses doutes... L'échange d'expériences pourrait concerner les thèmes de l'organisation entre les différentes sphères de vie, la possibilité d'exprimer ses doutes et interrogations et des témoignages sur les actions réussies.

D'où l'intérêt de veiller à l'animation de ces espaces de dialogue entre les nouveaux responsables.

4.2.4 La prévention ou le dépassement des processus d'hostilisation des autres salariés

Existe-t-il un moment opportun d'intervention pour prévenir ou dépasser le basculement des nouveaux responsables dans une vision critique des salariés ? Le sentiment d'isolement n'est-il pas un signe précurseur en amont de ces processus d'hostilisation ? Comment prendre en compte les relations intersyndicales sur les sites ? Le risque de comportement de repli et de situations conflictuelles dans ces contextes est réel comme le souligne l'enquête *Didaction CGT 20001*. Autant de questions qu'une – ou plusieurs – session de formation-recherche à l'Irt et rassemblant des enseignants-chercheurs, des militants responsables de la formation syndicale et des nouveaux responsables syndicaux contribuerait à éclairer.

3 la nécessaire personnalisation, qualification et valorisation de l'agir syndical.

En acceptant d'exercer une responsabilité, plus encore qu'en adhérant, le militant se soumet de fait à un ordre syndical, seul garant de l'efficacité de l'action collective. Confrontés historiquement à l'arbitraire et au pouvoir de l'employeur, l'expérience des luttes et du dialogue social a appris aux salariés que seules les actions collectives étaient à même d'infléchir le cours des choses.

C'est indirectement ce que rappelle l'élaboration progressive d'un droit social pour rétablir l'équilibre dans le contrat léonin au cours duquel le salarié, non seulement, vend sa force de travail à l'employeur, mais accepte aussi de se soumettre au lien de subordination. Face à l'employeur, le salarié peut saisir le juge et convoquer la loi qui limite l'arbitraire du pouvoir de l'employeur en rappelant l'expression et la délibération collective des citoyens ou de leurs représentants que symbolise la loi.

Historiquement, comme l'observe Pierre Rosanvallon², le syndicalisme s'est construit comme un « fait total », « un fait social total ». « L'énoncé des obligations – auxquelles les syndicats soumettent leurs membres à la fin du XIX^e siècle – vaut la peine d'être rapporté : obéir aux statuts syndicaux ; assister aux réunions ; payer la cotisation ; résider dans la circonscription syndicale et indiquer les changements d'adresse ; travailler au tarif syndical des salaires ; ne pas travailler aux pièces ou emporter du travail hors l'atelier ; remplir les fonctions syndicales ; respecter la dignité syndicale ; signaler les emplois vacants au service de syndical de placement ; manifester une confraternité d'atelier ; ne pas accepter de fonctions extra syndicales en contradiction avec l'intérêt collectif ; ne pas collaborer à des journaux hostiles à la classe ouvrière ; faire de la propagande pour le syndicat ;

2

ROSANVALLON, P. (1988). *La question syndicale* Paris : Hachette, Col. Pluriel

chômer le 1^{er} mai ... » Pour Maxime Leroy à qui nous devons l'inventaire des prescriptions morales et professionnelles rapporté par Rosanvallon, *le syndicalisme suffit à tout* .

Si le syndicalisme du début du XXI^{ème} siècle n'est plus un fait total, l'efficace de l'agir syndical reste un efficace collectif comme nous l'avons rappelé. C'est donc dire que c'est un efficace soumis à un ordre collectif, ici l'ordre syndical. C'est un fait et l'occasion d'une expérience paradoxale pour les militants qui s'engagent dans l'exercice d'une responsabilité.

La conjugaison de la diminution progressive du temps de travail, de la sécularisation de la société et de la reconnaissance inaliénable des droits de l'homme a contribué à l'émergence et au développement de la personnalisation des vies individuelles³. Dans ce contexte, l'engagement syndical pourrait être vécu à contre-courant comme une régression et un sacrifice du développement personnel au service du collectif. C'est un risque si l'organisation de l'action syndicale ne permet pas à chacun d'exprimer un style singulier dans l'interprétation d'un rôle syndical particulier, tel mandat ou telle responsabilité. C'est encore un risque quand, par manque de compétences collectives ou individuelles ou par surcharge de travail, le militant n'est plus en mesure d'articuler ses différents temps de vie (privé, familial, professionnel, syndical...). C'est toujours un risque quand l'attention du collectif est latéralisée sur la forme et l'organisation de l'appareil au détriment des interactions entre les hommes et les femmes qui font vivre l'organisation. C'est toujours un risque si l'organisation rejette l'aspiration de ces militants au développement personnel en la réduisant à des préoccupations individualistes.

Or, ce risque engage la réussite de la relève des responsables syndicaux. Sans aucun doute, le passage de témoin entre l'ancienne et la nouvelle génération de militants est en partie lié à la capacité des collectifs syndicaux à développer des modalités d'engagement, d'action et d'organisation respectueuses des devenirs personnels tout en créant les conditions de leur inscription dans un mouvement collectif.

Comment aider les militants à ce que leur expérience syndicale contribue à leur développement personnel tout en participant à l'efficacité d'un ordre collectif ?

Entre autres réponses, cela suppose un agir syndical qualifié et valorisé. Un agir qualifié afin d'être efficace non seulement au service des autres, mais pour soi aussi, dans son organisation personnelle et sa capacité à préserver ses différents temps de vie. Mais aussi un agir valorisé pour combattre les effets dévastateurs de la stigmatisation de l'action syndicale.

A titre d'exemple et afin de stimuler la réflexion collective, nous proposons deux modalités d'intervention possible en matière d'accompagnement, d'appui et de formation afin de contribuer à la personnalisation, la qualification et la valorisation de l'agir syndical :

- Une session de formation sur les modèles et techniques d'analyse des rapports de vie de travail – vie hors travail ;
- Une session de formation visant à faciliter l'appropriation du rôle de syndicaliste et le transfert d'acquis d'expériences.

4 Exemple de modalités de formation et d'accompagnement des nouveaux responsables

1 Les modèles et techniques d'analyse des rapports de vie de travail – vie hors travail

Cette session de formation pourrait se dérouler en deux temps :

Une première séquence de deux jours consacrés à des apports d'informations sur ce thème associés à des exercices de mise en situation théoriques et de techniques d'analyse. Peuvent être regroupés en trois catégories : les modèles qui mettent l'accent sur l'influence de l'activité de travail sur le hors travail, ceux qui insistent sur l'influence des activités hors travail sur les activités de travail, et enfin ceux qui avancent l'existence d'une influence réciproque entre les différentes activités des sujets. Ces apports théoriques seront illustrés par des exemples extraits de travaux empiriques. Dans un second temps, il s'agira de présenter un exercice d'application d'une technique de description et d'analyse des activités : la technique des budget-temps. Le principe est le suivant : chaque stagiaire note son emploi du temps détaillé durant une semaine. La consigne est de remplir au fur et à mesure de leur déroulement les activités qu'ils effectuent. Sur un tableau comprenant les éléments suivants : date du jour, dénomination de l'activité, temps consacré (dans la mesure du possible, heures de début et de fin), raison du choix (ou non) de cette activité, commentaires libres. L'objectif de cet outil est la mise en évidence des différents modes d'organisation des activités qu'emploient les militants.

³ Dont l'individualisme n'est qu'une figure déformée par l'exposition prolongée à la compétition de tous contre tous, auquel, trop souvent, la globalisation du marché expose chacun.

Une seconde séquence de deux jours, quelques semaines après la première, examinera, à partir d'exemples concrets, la diversité des stratégies individuelles et interindividuelles adoptées par chacun des participants. L'objectif est ici de permettre la mise en place de stratégie d'anticipation visant à faciliter la prise de responsabilité. En effet, le compte-rendu de l'exercice relatif au budget temps favorise la prise de connaissance, par les sujets, des influences et des conséquences d'un engagement syndical sur l'ensemble des autres activités de vie. En adoptant une stratégie d'anticipation de ce nouvel engagement, ils sont mieux préparés.

2 L'appropriation du rôle de syndicaliste et le transfert d'acquis d'expériences :

Une première séquence d'une journée, instaure un questionnement pratique et éthique, favorisant l'appropriation du rôle de syndicaliste. Nous proposons d'organiser une réunion-débat, de réunir un groupe de nouveaux militants afin d'échanger sur le rôle et la déontologie de syndicaliste. Afin de structurer les échanges, nous pouvons envisager de proposer aux sujets de réfléchir à différentes situations typiques : Quelle attitude et quelle conduite adopter dans un entretien face à un salarié portant une demande spécifique ? Quelles sont les « étapes » de gestion d'une demande individuelle ou collective ? Que peut-on accepter de faire ? Que doit-on refuser ? Comment porter une revendication auprès de la direction ? A travers ces interrogations, les difficultés, les contraintes et les ressources nécessaires pour les surmonter sont identifiées.

Une seconde journée est consacrée au transfert d'acquis de l'expérience. Un temps d'échange entre les nouveaux militants est prévu pour partager les difficultés rencontrées et les solutions envisageables. . Il est plus facile « d'oser » transférer des compétences professionnelles pour aider un pair à résoudre son problème, et de s'apercevoir ainsi que le transfert d'acquis de l'expérience est possible. Nous proposons ensuite de mettre en pratique ce mode d'apprentissage sur un thème particulier. En fonction des besoins du groupe, des problèmes évoqués, le thème choisi peut concerner des aspects relevant de la gestion des demandes des salariés notamment en situation d'entretien, de la recherche d'informations, de la gestion des relations avec la direction, de la négociation, etc.