

Militer au quotidien

Regard prospectif sur
le travail syndical de terrain

Patricia Vendramin

John Cultiaux

Fondation Travail-Université

www.ftu-namur.org

Plan

Temps 1: présentation de la démarche

Temps 2: principaux résultats

Les thématiques abordées par les militants

Focus spécifiques: femmes et jeunes

Quelques considérations transversales

Temps 3: des suggestions opérationnelles

Pour le travail syndical de terrain

Pour l'organisation

Autres considérations

Présentation de la démarche

- Un moment réflexif
- Une méthode d'analyse en groupe basée sur des récits d'expériences >> *démarche inductive*
- Les participants
 - 103 militants
 - 11 groupes (7 à 12 personnes) réunis pendant 4 journées
 - 10 groupes sectoriels, 1 groupe interprofessionnel
 - Un tiers de femmes et deux tiers d'hommes
 - Une moyenne d'âge de 45 ans
 - Un quart de débutants
 - Des contextes variés (isolés, petites / grandes équipes syndicales...)

Remarque préliminaire

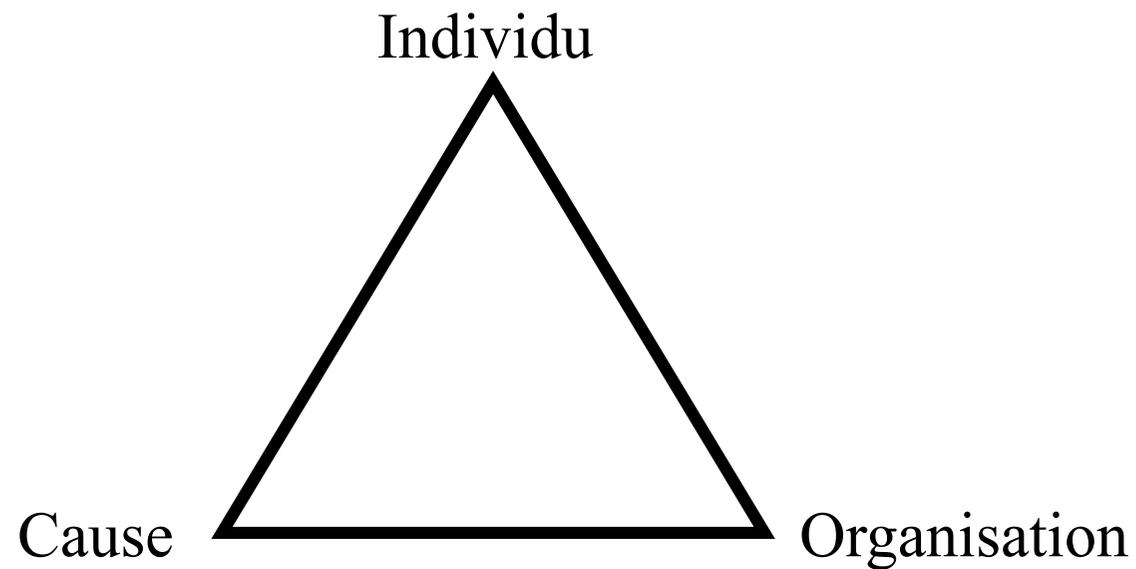
Lecture des aspérités et silence sur les gratifications

- Effet de méthode
- Attitude rationnelle
- Posture militante "classique"

Cadre d'analyse

Perspective interactionniste

Cadres de la militance

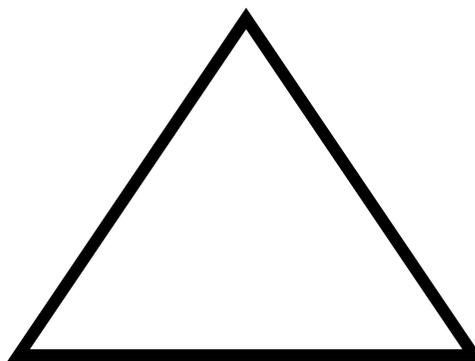


Les thématiques amenées par les militants

103 récits d'expériences

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Les thématiques amenées par les militants se répartissent autour de ces différents thèmes

Cadres du travail militant

15 récits d'expériences

3 récits choisis

Individu

33 récits d'expériences

9 récits choisis

Cause

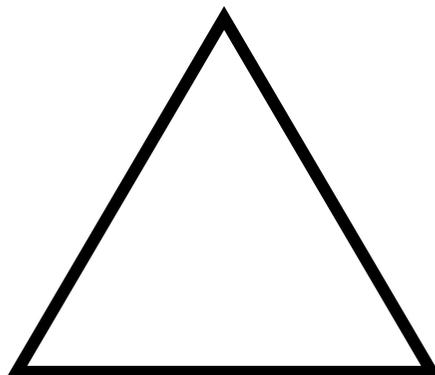
22 récits d'expériences

5 récits choisis

Organisation

30 récits d'expériences

15 récits choisis



Le choix des récits analysés met l'accent sur les aspects pragmatiques

- Un accent sur le lien à l'organisation
- Une réflexion avant tout pragmatique sur le travail syndical de terrain.
- Peu de remise en cause du sens de l'engagement et des valeurs qui le sous-tendent.

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure

Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

Les relations avec la structure

- Le permanent est un « grand frère ». Les délégués ont beaucoup d'attentes à son égard et donc, potentiellement, des déceptions :
 - Il est un soutien indispensable, parfois le dernier (disponibilité, compétence).
 - Il n'est pas « l'assistant social » du délégué.
- Les plus jeunes et les délégués isolés sont ceux qui ont le plus besoin de lui...

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure

Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

Les relations avec la structure

- Certaines aspérités de l'organisation syndicale ont été évoquées : complexe, fragmentée, bureaucratique...
- Les délégués insistent sur la nécessité de reconnaître et de respecter le travail syndical de terrain (vs. prises de décision dans le dos, problème de démocratie syndicale dans certains choix stratégiques).
- Ils regrettent également la stérilité des querelles intestines (inter- et intra- syndicales).

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure

Les difficultés

opérationnelles

L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

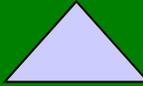
Les difficultés opérationnelles

- Nécessité de créer et faire évoluer un cadre réglementaire robuste qui cadre le travail syndical, la négociation et permet au délégué de ne pas trop s'exposer trop personnellement.
- Surmonter l'indifférence ou les incompréhensions de la base (hétérogénéité, manque de culture syndicale, manque de vue globale...).
- ... et affronter l'hostilité de certaines directions.
- L'articulation entre temps de travail et temps syndical est parfois problématique.
- Surmonter les difficultés opérationnelles.
 - Faire appel à l'équipe
 - Choisir des dossiers à sa portée.

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles

L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

L'intégration des nouveaux entrants

- Le débutant > un militant qui "monte dans un train en marche et cherche une place assise."
- Difficulté de faire perdurer des équipes syndicales tout en les renouvelant.
- Anciens et nouveaux > apprendre à se connaître et installer une confiance mutuelle.
- Les premières armes du débutant > patience et efficacité.
- Pour l'équipe en place > consacrer du temps aux nouveaux et accepter de miser sur eux.
- Rien ne se joue en solo > responsabilité de la structure syndicale.

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle

La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

La vision personnelle du rôle

- Vision plurielle du rôle
 - Porte-parole de la base
 - Trait d'union
 - Visionnaire > faire le bonheur des gens malgré eux
- Des questions fondamentales
 - De qui suis-je délégué? (base)
 - Quelles sont les limites de mon engagement auprès des travailleurs? (travail / social)
 - Pour quelles causes suis-je prêt à me battre? (mauvais combats?)
 - Que suis-je prêt à accepter personnellement?
 - Carrière professionnelle vs. carrière syndicale ?

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

La reconnaissance par autrui

- L'investissement personnel du délégué est parfois sous-estimé par les autres acteurs de l'organisation
> sentiment d'injustice
 - Planqué, taupe du patron ; trop ou pas assez combatif ; défenseur d'intérêts particuliers ...
- Cette méfiance est parfois justifiée.
- Nécessité d'un effort pédagogique permanent
 - Communiquer
 - « Etre plus blanc que blanc ».

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui

L'erreur et l'impuissance

Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

L'erreur et l'impuissance

- Les craintes
 - Commettre des erreurs
 - Être en incapacité d'intervenir.
- Attention
 - Risque d'ébranler la confiance
 - Partager les responsabilités

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance

Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif
Les vertus de l'action aboutie

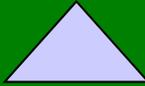
Le sentiment de solitude

- L'isolement est le lot de certains délégués
- Situation paradoxale : être seul dans un mouvement collectif.
- Situation douloureuse : sentiment d'abandon de sa base et de sa structure.
- Ces situations sont unanimement considérées comme intolérables...
- ... et les délégués en appellent à une intervention spécifique

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif

Les vertus de l'action aboutie

La définition de l'intérêt collectif

- La mission = défendre l'intérêt collectif.
- Un objectif commun parfois compliqué à opérationnaliser à court, moyen ou long terme.
 - Réflexes corporatistes ou identitaires.
 - Tiraillements entre ses convictions de délégué et de travailleur.
 - Problèmes insolubles (intérêts incompatibles).
 - Contrainte à prendre des décisions contraires aux souhaits de la base afin de "faire le bien des gens malgré eux."

Cadres du travail syndical

Individu

La vision personnelle du rôle
La reconnaissance par autrui
L'erreur et l'impuissance
Le sentiment de solitude



Organisation

Les relations avec la structure
Les difficultés opérationnelles
L'intégration des nouveaux entrants

Cause

La définition de l'intérêt collectif

Les vertus de l'action aboutie

Les vertus des actions abouties

- Valeur d'exemple / sources d'inspiration / sources de motivation.
- Trois thèmes abordés :
 - Le démarrage d'une prise de conscience syndicale.
 - Des victoires qui sortent de l'ordinaire.
 - Des victoires syndicales à partir de moyens modestes.

Focus spécifiques - Femmes

- Marché du travail et situations de vie
- L'action syndicale se base sur une norme masculine :
 - "Il n'y a pas de différences... Elles font comme nous"
 - Assimilation ou intégration?
- Certaines différences sont naturalisées :
 - L'homme combatif / la femme communicante et réfléchie
 - Des styles différents (c'est inné...)
 - Militantisme d'action / militantisme de dialogue
- Un engagement féminin plus pragmatique?
- Le plafond de verre du militantisme
 - Distribution des postes / tâches (même au sein des équipes de base)

Focus spécifiques - Jeunes

- Situations sur le marché du travail et parcours de vie
- Rapprochement du syndicat
 - Médiations / "passeurs"
- La vision de l'engagement syndical
 - Volonté d'agir
 - Motifs idéologiques
 - Critique sociale par projets
 - Gratifications (sentiment de responsabilité; charge)
- Les relations jeunes/aînés
 - Reconnaissance du jeune (relation unidirectionnelle)
 - Paternalisme particulier
 - Reconnaissance du "bon" jeune
 - Façonnage du jeune
 - Risque de distance du jeune par rapport aux autres jeunes

Quelques considérations transversales 1

- Un accord tacite sur les fondements idéologiques.
- Un militantisme pragmatique (vs. action politique).
- Un jeu résolument collectif.
- Une militance par projets.
- Les contours confus de la notion de syndicat de services.

Quelques considérations transversales 2

- Le rôle clé des médiations dans le rapprochement du syndicat.
- Jeunes et femmes : logique d'assimilation *vs.* intégration.
- Différences intersectorielles / Différences intrasectorielles.

Des suggestions opérationnelles

Pour le travail syndical de terrain

Les fondements du travail de terrain :

- Communiquer et établir la confiance
- Mettre en place une dynamique d'équipe durable
- Adopter une approche structurée de la concertation et du conflit

Communiquer efficacement

- Communiquer et établir la confiance est une nécessité et un travail quotidien.
- Le délégué doit :
 - Connaître les moyens de communication à disposition.
 - Utiliser les outils de communication de manière opportune, pertinente et vivante.
 - Être pédagogue, se faire « traducteur ».
 - Gagner la confiance et l'adhésion des travailleurs.

Mettre en place une dynamique d'équipe durable

- L'équipe syndicale est une ressource pour l'action quotidienne.
- Pour autant, elle n'est pas un « donné ».
 - Partir du profil de base d'un bon délégué
 - Assumer un rôle de passeur
 - Recruter efficacement et à long terme
 - Organiser le travail syndical de manière démocratique
 - Le CPPT, une bonne voie d'entrée dans la vie syndicale
 - Participer à la vie collective de la CSC

Adopter une approche professionnelle de la concertation et du conflit

- Un travail en continu.
- En amont :
 - Préparer le terrain pour l'action syndicale.
- Dans l'action :
 - Définir des priorités d'action.
 - Gérer l'information en continu.
 - Mobiliser les ressources disponibles.
 - Etre tenace.
- En aval :
 - Assurer le suivi des décisions.

Des suggestions opérationnelles

Pour l'organisation

- Renforcer le rôle de levier des formations syndicales
- Orienter la collaboration avec les permanents vers l'anticipation des problèmes
- Autres considérations

Renforcer le rôle de levier des formations syndicales

- Une évaluation positive des formations syndicales.
 - Nouveaux outils.
 - Un levier d'entretien de la motivation.
 - Un lien entre des réalités différentes.
- Des attentes différentes selon la situation syndicale
 - Les débutants et les isolés ont des attentes opérationnelles, en particulier en matière de communication.
 - Les grandes équipes sont plus ouvertes aux formations plus « idéologiques »
- Intérêt pour les échanges d'expériences.

Anticiper les problèmes entre délégués et permanents

- Partager les bonnes pratiques et les expériences de coopération qui fonctionnent.
- Gérer les transitions entre permanents
 - Par un effort d'anticipation de la centrale.
 - Par une formalisation des rapports.
- Anticiper l'urgence.
 - « Permanence » à la centrale
 - Réseau de délégués expérimentés.
- Impliquer les délégués dans l'évaluation des permanents.

Autres considérations

- Décloisonner :
 - Encourager les réseaux d'échanges
 - Intégrer les délégués isolés dans un fonctionnement collectif
 - Favoriser l'intégration plutôt que l'assimilation
- Clarifier
 - Réfléchir au rôle des suppléants
 - Encourager la démocratie syndicale
- S'attaquer à certains enjeux spécifiques :
 - Le travail syndical autour du harcèlement moral
 - La reconnaissance du travail syndical dans le non-marchand