



# De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité syndicale, facteurs d'engagement, de renforcement et obstacles à l'agir syndical.

Véronique Ortiz, Daniel Guy, Nathalie Fontana, Sandie Mu Wong, Yannick Lequentrec

## ► To cite this version:

Véronique Ortiz, Daniel Guy, Nathalie Fontana, Sandie Mu Wong, Yannick Lequentrec. De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité syndicale, facteurs d'engagement, de renforcement et obstacles à l'agir syndical.. [Contrat] Université Toulouse le Mirail - Institut Régional du Travail Midi-Pyrénées. 2006. <hal-01261125>

**HAL Id: hal-01261125**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01261125>**

Submitted on 1 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Partenaires : CFDT, CGT-FO, CGT

Soutien : DRTEFP

# De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité syndicale, facteurs d'engagement, de renforcement et obstacles à l'agir syndical

Responsabilité scientifique

**Daniel Guy**

---

Coordination enquête

**Véronique Ortiz**

---

Enquête de terrain

**Véronique Ortiz, Nathalie Fontana, Sandie Mu Wong**

---

Rédaction rapport

**Véronique Ortiz, Daniel Guy, Nathalie Fontana,  
Sandie Mu Wong, Yannick Lequentrec**

---

---

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Avant propos du Président</b>  | <b>4</b>  |
| En résumé, qu'ont à dire les nouveaux militants-es?   | 5         |
| <b>INTRODUCTION</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1 - objet et dispositif d'enquête</b>  | <b>6</b>  |
| 1. 1 Objet  | 6         |
| 1. 2 Dispositif   | 7         |
| <b>2. – Les grandes classes de discours des nouveaux militants-es</b>                                     | <b>9</b>  |
| 2. 1 La classification des unités de contexte élémentaires<br>du discours des militants-es                | 9         |
| 2. 1. 1 Vocabulaire spécifique de la classe 1 « Positions et fonctions »                                  | 10        |
| 2. 1. 2 Vocabulaire spécifique de la classe 2 « Interactions- salariés »                                  | 10        |
| 2. 1. 3 Vocabulaire spécifique de la classe 3 « Parcours professionnels »                                 | 11        |
| 2. 1. 4 Vocabulaire spécifique de la classe 4 « Articulation temps de vie »                               | 12        |
| 2. 2 Les orientations du discours des nouveaux responsables<br>en fonction de leurs spécificités          | 12        |
| <b>De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité :<br/>les facteurs d'engagement et de renforcement</b> | <b>14</b> |
| 3.1 Raisons et motifs de la prise de responsabilité   | 14        |
| 3.1.2 <i>Le tempérament et le système de valeurs des syndicalistes</i>                                    | 15        |
| 3.1.3 <i>L'influence du milieu familial</i>   | 15        |
| 3.1.4 <i>Un événement déclencheur dans le travail</i>   | 15        |
| 3.1.5 <i>L'action et l'exemple d'un syndicaliste</i>  | 16        |
| 3.1.6 <i>Le besoin d'informations et de connaissances</i>   | 16        |
| 3.1.7 <i>L'absence et l'utilité de la représentation syndicale</i>  | 16        |
| 3.1.8 <i>Des périodes de la vie plus favorables que d'autres</i>  | 16        |
| 3.2 Facteurs de renforcement  | 17        |
| 3.2.1 <i>Les soutiens de proximité</i>  | 17        |
| 3.2.2 <i>Les accords de branche</i>   | 17        |
| 3.3 Satisfaction et apports de l'agir syndical  | 18        |
| 3. 3.1 <i>Le gain d'assurance</i>   | 18        |
| 3. 3. 2 <i>L'augmentation des connaissances</i>   | 18        |
| 3. 3. 3 <i>La force de l'action collective</i>  | 18        |
| 3. 3. 4 <i>Le gain en crédibilité</i>   | 18        |

---

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité :<br/>les obstacles et facteurs de fragilisation</b>         | <b>19</b> |
| 4.1 L'ampleur de la tâche   | 19        |
| 4.2 La gestion des temps de vie   | 19        |
| 4.3 Le basculement dans une représentation hostile des salariés   | 20        |
| <b>De l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité :<br/>les besoins d'accueil, d'appui et d'accompagnement</b> | <b>21</b> |
| 5.1 Les besoins et attentes manifestes  | 21        |
| 5.1.1 <i>La gestion du temps</i>  | 21        |
| 5.1.2 <i>L'accueil et le suivi des salariés</i>   | 22        |
| 5.1.3 <i>L'animation des collectifs d'action</i>  | 22        |
| 5.1.4 <i>La valorisation de l'action syndicale</i>  | 22        |
| 5.2 Les besoins et les demandes latents   | 22        |
| 5.2.1 <i>L'importance d'un parcours progressif</i>  | 23        |
| 5.2.2 <i>La mise en œuvre d'un accompagnement individualisé</i>   | 23        |
| 5.2.3 <i>L'ouverture d'espaces de dialogue, de formation et de travail<br/>entre nouveaux responsables</i>      | 24        |
| 5.2.4 <i>La prévention ou le dépassement des processus d'hostilisation<br/>des autres salariés</i>              | 24        |
| 5.3 De la nécessaire personnalisation, qualification et valorisation<br>de l'agir syndical.                     | 24        |
| <b>Exemple de modalités de formation et d'accompagnement<br/>des nouveaux responsables</b>                      | <b>26</b> |
| 6.1 Les modèles et techniques d'analyse des rapports de vie<br>de travail – vie hors travail                    | 26        |
| 6.2 L'appropriation du rôle de syndicaliste et le transfert<br>d'acquis d'expériences :                         | 27        |
| <b>CONCLUSION</b>   | <b>28</b> |

---

### **Avant propos du Président**

*Les instituts du travail ont une triple mission : formation de syndicalistes, recherche, documentation. Ils ne sont donc pas formatés uniquement pour offrir des actions de formation au public syndical. Ils ont, comme l'Université dont ils sont membres, à conduire cette triple activité, dont celle de recherche.*

*Placé devant cette responsabilité d'ouvrir une activité de recherche, l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées a procédé par étapes pour entreprendre ses premiers pas dans ce nouveau domaine d'action.*

*Quelle thématique retenir? Par les temps qui courent, où tout bouge, où les questions sociales sont sur le devant de la scène, comment choisir un thème... et donc en ignorer d'autres? Nous avons alors choisi « notre cœur de métier » : l'entrée militants-es syndicaux.*

*En effet, on peut lire beaucoup de choses sur le syndicalisme et sur les syndicats. Mais connaît-on aussi bien les hommes... et les femmes qui font du syndicalisme? Puisque notre objet est la formation des syndicalistes, notre activité de recherche doit porter sur ce public.*

*Cette option, nous le pensons, est un choix de moyen terme qui peut personnaliser l'IRT midi pyrénéen, car toute recherche est affaire de continuité.*

*Deuxième étape, sur le thème des militants-es, quelle entrée retenir? Là encore les options de recherche étaient nombreuses. Mais au final, le choix était relativement évident, même si on peut le dire a posteriori.*

*Le syndicalisme affronte comme les entreprises, les administrations, une crise démographique : les anciens vont passer la main et ce en nombre. Une génération de syndicalistes va partir en retraite et la préoccupation de la retraite est vitale. Or le syndicalisme n'est pas une entreprise, ni une administration. On ne trouve pas de syndicalistes disponibles sur le marché du travail. Ils ne sont pas inscrits à l'Anpe. Si pour les syndicalistes, il y a nécessité de compétences (c'est en partie le travail de l'IRT), il y a une dimension particulière : l'engagement syndical est une question de sens, pas de place à prendre.*

*Nous avons donc opté pour mener à bien une investigation auprès des « nouveaux militants-es syndicaux ». Après un débat sur jeunes militants-es et nouveaux militants-es, nous nous sommes arrêtés à cette interrogation : les militants-es qui viennent de prendre une première responsabilité syndicale, qui sont-ils, quelles sont leurs motivations, leurs difficultés et leurs satisfactions?*

---

*En résumé, qu'ont à dire les nouveaux militants-es?*

*Ces deux étapes franchies, restait alors à entreprendre selon les exigences de toute recherche. La mener avec des chercheurs universitaires ayant des compétences scientifiques et selon les règles professionnelles. La mener en coopération avec des syndicalistes, puisque impliqués au premier chef. C'était la troisième étape : sélection d'un échantillon, grille d'entretiens, entretiens, etc.*

*Ce document est la quatrième étape du parcours : la rédaction structurée du résultat des entretiens.*

*Restera à l'Institut régional du travail à entreprendre les dernières étapes :*

- la restitution des résultats auprès des militants-es syndicaux, nouveaux et anciens,*
- la réflexion sur la conduite à tenir envers les nouveaux militants-es selon leurs réactions, réflexions qui concernent d'abord les organisations syndicales, mais qui peuvent aussi influencer l'IRT en terme de changements dans ses formations.*

*Jean-Paul Jacquier, Président  
Institut régional du travail  
Toulouse, Midi-Pyrénées*

---

---

## INTRODUCTION

---

L'étude dont nous rendons compte dans ce rapport traduit une double décision : celle de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Midi-Pyrénées de soutenir les organisations syndicales dans leurs fonctions d'accueil, d'accompagnement et de formation des futurs acteurs du dialogue social ; et celle de l'Institut régional du travail de Midi-Pyrénées d'inaugurer une démarche de recherche sur les militants-es syndicaux, en l'occurrence celles et ceux qui ont pris récemment une responsabilité syndicale.

Dans cette optique, l'Irt a proposé une dynamique de travail associant au protocole de la recherche et plus particulièrement dans ses moments cruciaux, des représentants des trois organisations syndicales.

L'objet du questionnement initial est celui de la prise de responsabilité syndicale et de son exercice : quelles en sont ses modalités, quels sont les facteurs déterminants qui influent sur la décision de passer d'une situation d'adhérent-e ou de salarié-e sensibilisé-e au fait syndical à celle de responsable syndical-e ? Existe-t-il des conditions favorables ou défavorables ? Nous entendons par prise de responsabilité le fait de donner un contenu concret à l'engagement dans un syndicat.

Nous distinguons les objectifs scientifiques :

– En observant, décrivant et analysant les processus de la prise et de l'exercice d'une responsabilité syndicale dans le cadre d'une recherche exploratoire.

des objectifs pédagogiques :

– En proposant des pistes de réflexion  
– En proposant des thèmes et modalités de formation.

des objectifs d'aide à la décision :

– En contribuant à alimenter la réflexion des organisations syndicales sur un accompagnement apte à concilier la prise en compte de la dimension individuelle du militant et les exigences de l'action collective.

### **1 - objet et dispositif d'enquête**

#### **1.1 Objet**

Contribuer à la relève des acteurs du dialogue social en Midi-Pyrénées en :

1. Mettant à jour les modalités en jeu dans le processus de prise de responsabilité syndicale, notamment les facteurs d'engagement.
  2. Repérant les obstacles à l'agir syndical, notamment les facteurs de fragilisation des militants-es engagés dans l'exercice d'un mandat syndical ou d'une responsabilité interne à l'organisation.
-

3. Proposant 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.

## **1. 2 Dispositif**

### *Pilotage de l'enquête*

Le pilotage de l'enquête a été assuré par un comité associant aux intervenants de l'Irt un représentant de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, un représentant de l'Union Régionale Interprofessionnelle Cfdt, un représentant de la Délégation Régionale Fo et un représentant du Comité Régional Cgt.

### *Méthode de recueil des données*

Consultation par entretien approfondi de 30 nouveaux responsables des trois principales confédérations représentatives des salariés : 10 militants-es de la Cfdt, 10 de la Cgt et 10 de la Cgt-Fo. dont 10 femmes, 23 délégués syndicaux,

### *Terrain d'observation*

Les huit départements de la Région Midi-Pyrénées.

### *Constitution et limites de l'échantillon*

L'échantillon raisonné regroupe trente militants, 10 par organisation syndicale engagée dans l'étude. 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. A l'intérieur des secteurs d'activités, la ventilation par syndicat est aléatoire.

---

| SECTEURS<br>D'ACTIVITÉS<br>PRIVES    | EFFECTIF  | SECTEURS<br>D'ACTIVITÉS<br>PUBLICS | EFFECTIF |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------------|----------|
| Agro Alimentaire                     | 1         | Santé                              | 1        |
| Métallurgie                          | 3         | Collectivités territoriales        | 2        |
| Chimie                               | 1         | Justice                            | 1        |
| Cuir Textile                         | 1         | Impôts                             | 1        |
| Construction                         | 2         | Education                          | 1        |
| Commerce détail                      | 3         | Etablissements publics             | 1        |
| Commerce gros                        | 1         | <b>TOTAL</b>                       | <b>7</b> |
| Commerce et<br>Réparation automobile | 1         |                                    |          |
| Santé Action sociale                 | 3         |                                    |          |
| Conseil Service                      | 2         |                                    |          |
| Associations-extra territoriales     | 1         |                                    |          |
| Transport                            | 1         |                                    |          |
| Hôtel                                | 1         |                                    |          |
| Activités financières                | 1         |                                    |          |
| Education                            | 1         |                                    |          |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>23</b> |                                    |          |

*Tableau 1 : distribution des trente militants-es par secteur d'activités*

L'échantillon se compose de 20 hommes et 10 femmes. Sur les trente responsables syndicaux, 23 ont un mandat de délégué syndical.

Cet échantillon ne recouvre pas la diversité du mouvement syndical et des situations vécues par les nouveaux militants-es. Qu'en est-il, par exemple, de la prise de responsabilité dans une nouvelle organisation syndicale? Nous faisons l'hypothèse que les conditions d'engagement ne sont pas les mêmes. Les résultats de cette étude ne sont valides qu'en rapport avec la population enquêtée.

#### *Techniques d'analyse des entretiens*

Trois méthodes d'analyse du contenu des entretiens ont été mobilisées et croisées :

1. L'analyse thématique de contenu permet, d'une part, de retranscrire en les condensant les entretiens et, d'autre part, d'extraire les thèmes importants dont la fréquence d'apparition et l'intérêt sémantique sont significatifs.
2. L'analyse propositionnelle-prédicative assistée par ordinateur (logiciel TROPES) répertorie et classe tout d'abord les différentes catégories linguistiques de mots, puis procède au comptage automatique des références pré-

sentes dans les entretiens et à leur caractérisation. Les références sont les notions apparaissant dans le discours, elles sont regroupées par le logiciel en classes sémantiques. L'analyse est effectuée entretien par entretien.

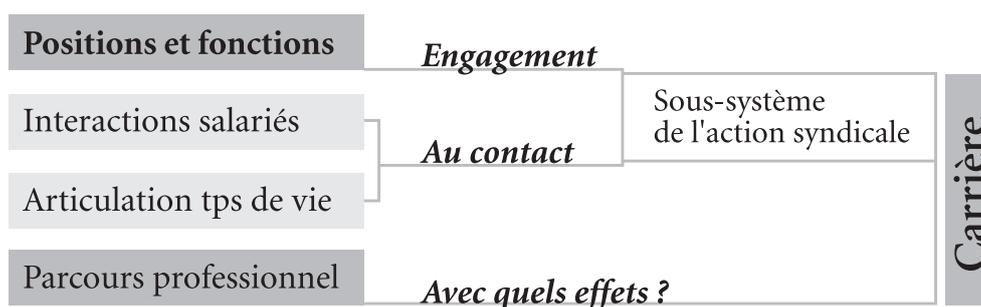
3. L'analyse statistique de la distribution lexicale du vocabulaire assistée par ordinateur (logiciel ALCESTE). L'étude statistique de la distribution du vocabulaire permet de retrouver la trace des univers de référence que les militants-es ont successivement investi au cours des entretiens, trace perceptible en termes de mondes lexicaux. Dans cette recherche, nous nous appuyons sur les résultats de l'analyse automatique de la distribution statistique du vocabulaire<sup>1</sup>. En particulier, nous étayons notre interprétation par la classification hiérarchique descendante qui regroupe les énoncés en fonction de la ressemblance/dissemblance de leur vocabulaire<sup>1</sup>. L'analyse est effectuée sur les trente entretiens regroupés dans un même document.

## **2 - Les grandes classes de discours des nouveaux militants-es**

Quatre classes concluent de manière stable la classification descendante hiérarchique des unités de contexte élémentaire (UCE) du discours des militants-es. Ces quatre classes recouvrent 1 169 UCE, soit 62,5 % de l'ensemble des UCE du corpus d'entretiens soumis à l'analyse. C'est-à-dire que l'ensemble des classes décrites ci-dessous recouvre 62,5 % des propositions élémentaires du discours des nouveaux responsables.

### **2.1 La classification des unités de contexte élémentaires du discours des militants-es**

Les trois classes dont le vocabulaire évoque le sous-système de l'action syndicale représentent 87 % de l'ensemble du corpus. Elles apparaissent dans le graphe par ordre décroissant en fonction de leur poids.



La perspective biographique retenue pour conduire les entretiens a conduit les militants-es à revenir sur leur expérience de l'engagement syndical en termes de carrière, c'est-à-dire *la suite des passages d'une position à une autre accomplis par un travailleur dans un système professionnel* (d'après Becker, 1963) au sein duquel l'action syndicale peut être approchée comme un sous-

1- Plus précisément en fonction de leurs co-occurrences significatives (métrique du Chi2) dans les segments de texte.

système. L'auteur se démarque de l'usage général du concept de carrière évoquant la plus ou moins grande réussite d'un parcours professionnel pour décrire et *distinguer divers types d'aboutissement des carrières indépendamment de la question de la « réussite »*. De ce point de vue, rien ne s'oppose à considérer l'engagement syndical comme un aboutissement possible ou une séquence de la carrière socioprofessionnelle.

### 2. 1. 1 Vocabulaire spécifique de la classe 1 « Positions et fonctions »

La classe 1 « Positions et fonctions » regroupe 413 unités de contexte élémentaires (UCE). Entre parenthèses est indiquée la fréquence d'apparition des formes lexicales. Le vocabulaire est rangé par ordre décroissant depuis les mots les plus significativement associés à la classe jusqu'aux formes les moins spécifiques.

syndica+l(126), delegue+(69), electi+f(30), fo(28), elu+(31), idee+(27), section+(25), adherent+(22), element+(13), liste+(17), mandat+(14), site+(13), syndicat+(84), adher+er(25), cre+er(24), particip+er(15), cfdt(30), responsa<(46), centra+l(7), force+(13), personnel+(43), propre+(6), effectivement(18), barriere+(6), cadre+(14), commission+(10), engagement+(17), entreprise+(42), etablissement+(17), etiquette+(8), forme+(11), participe+(11), representant+(10), secretaire+(19), secreta-riat+(6), cotis+er(8), milit+er(20), propos+er(20), servir.(11), dp(15), polit+16(22), departementa+l(7), gros+(14), ouvert+(7), sporti+f(5), titulaire+(5), unique+(8), crainte+(5), equipe+(7), fonction+(12), initiative+(4), partage+(4), relation+(4), societe+(13), titre+(7), vision+(7), accept+er(10), appartenir.(5), form+er(7), interest+er(13), present+er(11), cgt(19), format+ion(35), hierarch+16(12), import+ant(28), organisat+ion(17), haut+(5), humain+(3), producti+f(3);

L'engagement des militants-es à exercer une ou des responsabilités les conduit à investir successivement ou simultanément des positions et des fonctions spécifiques à l'action syndicale (délégué du personnel, délégué syndical...) Cet investissement est imaginé comme un engagement au service des autres parmi d'autres, appui et soutien, même si parfois les nouveaux ont accepté de prendre des responsabilités en « cédant aux pressions amicales ».

### 2. 1. 2 Vocabulaire spécifique de la classe 2 « Interactions- salariés »

La classe 2 « Interactions avec les salariés » regroupe 377 unités de contexte élémentaires (UCE).

dire+(78), aller.(109), apprendre.(15), discut+er(20), ecout+er(20), voir.(88), courant+(8), grand+(15), salarie+(26), egalement(7), evidemment(7), vraiment(38), cas(16), chose+(60), dommage+(8), ecole+(15), gens(52), greve+(11), instant+(16), peur+(17), pouvoir+(19), soutien+(14), tas(8), avanc+er(9), connaitre.(34), donn+er(31), evit+er(10), reag+ir(6), respect+er(11), venir.(45), decis+ion(7), jurid+16(7), age+(8), attentif(6), bete+(5), content+(9), droit+(22), completement(9), forcement(14), justement(20), avis(8), besoin+(20), bonjour+(4), carte+(9), difficulte+(11), effet+(5), ensemble+(8), fond+(5), gars(9), guillemet+(5), lien+(6), loi+(10), manque+(10), monde+(21), papier+(5), porte+(6), regle+(7), solution+(5), amus+er(5), approach+er(5), bloqu+er(6), comprendre.(13), construire.(5), defendre.(12), empech+er(4), etonn+er(5), inform+er(6), port+er(6), remarqu+er(5), renseign+er(5), repondre.(11), trouv+er(24), bonne+(10), confi+ant(5), cote+(15);

Le profil lexical de la classe 2 souligne que l'engagement syndical est un engagement au contact, des employeurs certes, mais surtout au contact des salariés. L'action syndicale est ici imaginée d'abord comme un ensemble d'interactions avec la pluralité des hommes et des femmes qui constitue un collectif de travail. Entre organisation d'un mouvement collectif et relation d'aide interpersonnelle, la trame de l'action syndicale est tissée d'interrelations. Comment être à l'écoute, discuter, aller vers les autres? Autant de compétences qui engagent l'avenir du syndicalisme.

### 2. 1. 3 *Vocabulaire spécifique de la classe 3 « Parcours professionnels »*

La classe 3 « Parcours professionnels » regroupe 148 unités de contexte élémentaires (UCE).

publi+14(14), france(14), an+(36), centre+(13), concours(8), etude+(9), parcours(14), secteur+(12), educat+ion(8), eleve+(9), telecom(9), prive+(12), parent+(9), sante+(8), animat+ion(7), presid+ent(8), professionn+el(21), federati+f(6), epoque+(10), associat<(11), electri<(5), aeronautique+(5), arme+(4), decide+(6), nationa+l(5), mercredi+(4), garonne(4), toulouse(8), emploi+(8), etat+(4), etudiant+(4), issue+(4), loisir+(5), metier+(7), milieu+(8), poste+(12), region+(6), style+(4), transport+(4), travaux(3), tresorier+(3), habit+er(3), integr+er(4), rentr+er(13), rod+er(3), artisan<(3), chom+23(4), vill+23(4), insertion(3), opportunit+e(4), tarn(5), divers+(2), gauche+(3), integre+(3), permanent+(5), quitte+(3), socia+l(8), agent+(2), changement+(3), circonstance+(4), equipement+(2), lettre+(2), minist+12(2), retour+(3), commenc+er(10), control+er(3), facilit+er(2), pa+yer(6), enf+ant(6), industri<(3), organ+16(2), troisieme<(2), aveyron(2), licencie+(2);

L'engagement syndical est une expérience d'abord ancrée au parcours professionnel même si la découverte de l'univers syndical amènera des militants-es à s'investir dans des instances territorialisées comme les UL ou les UD. Instances qui restent néanmoins des collectifs interprofessionnels. Le poids

lexical de cette classe est le plus faible (148 UCE). Les militants-es ne se sont guère attardés sur ce thème se contentant, comme les invitaient les enquêteurs, à retracer leur parcours même si quelquefois pointe l'amertume de « décrocher » de leur vécu professionnel.

#### 2. 1. 4 *Vocabulaire spécifique de la classe 4 « Articulation temps de vie »*

La classe 4 « articulation temps de vie » regroupe 231 unités de contexte élémentaires (UCE).

heure+(35), journee+(20), jour+(29), soir+(16), fin+ir(11), paris(13), delegation+(12), fois(38), mois(22), matin+(9), soutenu+(7), ambulanc<(9), bureau+(15), maison+(13), ordre+(7), priorite+(6), semaine+(13), temps(34), train+(6), vie+(18), recevoir.(7), constitution<(6), dur+(8), nouveau+(10), actualite+(5), arrivee+(5), conge+(5), debat+(8), lire+(6), mec+(8), reforme+(4), rugby(3), texte+(8), truc+(14), accueillir.(12), arriv+er(36), courir.(3), jou+er(4), mettre.(25), pens+er(13), permettre.(8), prepar+er(6), recuper+er(4), valoir.(3), outil+23(3), sensib<(4), prochain+(5), generalement(3), boite+(4), distance+(2), egois+me(2), exemple+(2), famille+(11), limite+(4), permanence+(3), structure+(5), demissionn+er(6), etudi+er(4), impos+er(3), marr+er(3), mont+er(11), prendre.(35), boulot+(10), club+(4), maire+(3), reunion+(23), cherch+er(4), enrich+ir(4), plaire.(6), disponi+ble(3), honnet+e(3), psychologue+16(3), directeur+(5), entier+(2), premier+(12);

Le vocabulaire spécifique de cette classe renvoie aux difficultés exprimées par les syndicalistes pour articuler leurs différentes sphères de vie. Comment s'organiser pour que la vie syndicale n'empiète que raisonnablement sur la vie familiale ou privée? Question d'autant plus sensible pour les femmes. Comment s'organiser pour que l'engagement militant ne conduise pas au deuil de l'adaptation et de l'actualisation des compétences professionnelles? C'est une question de moyens (heures de délégation...). Certes. Mais pas uniquement. De nombreux militants-es soulignent que c'est aussi une question de qualifications individuelles et de compétences collectives à développer. Dans les difficultés exprimées, il n'est pas seulement question de la chronophagie de l'action syndicale, mais aussi de la « prise de tête » qui rend le militant indisponible au sien, replié dans ses soucis et son univers. Comment être actif, efficace, impliqué, mais sans trop s'impliquer afin que l'agir syndical n'occupe tout le devant de la scène intime et personnelle de ses acteurs?

#### 2. 2 **Les orientations du discours des nouveaux responsables en fonction de leurs spécificités**

Axe horizontal : 1<sup>e</sup> facteur : 40.10 % de l'inertie

Axe vertical : 2<sup>e</sup> facteur : 33.23 % de l'inertie



tant les impressions des enquêteurs que l'analyse thématique du contenu des entretiens : les univers de référence du discours des militants-es ne sont que faiblement associés à l'appartenance à telle ou telle organisation syndicale. Par contre, l'orientation des discours est significativement associée au genre. Le discours des femmes est plus significativement marqué que celui des hommes par la problématique de l'articulation des différents temps de vie et par celle des interrelations avec l'ensemble des salariés. Celui des hommes est plus significativement associé aux positions et fonctions successivement (ou simultanément) investis dans l'espace syndical. On observe la même opposition entre le discours des responsables professionnels et celui des responsables de l'interpro. De même, les militants-es exerçant un mandat de DS se montrent plus sensibles aux problématiques de l'articulation des temps de vie et de l'interaction avec les autres salariés que les militants-es qui exercent un autre mandat ou une autre responsabilité à l'intérieur de l'organisation syndicale. Ces questions sont aussi plus prégnantes dans le discours des militants-es qui viennent de prendre depuis moins d'un an leur responsabilité. Les plus expérimentés ont un discours davantage centré sur la carrière professionnelle et syndicale. Les responsables travaillant dans des entreprises dont l'effectif est supérieur à 50, ont dans leur ensemble un discours moins spécifique que les autres catégories de militants-es. En particulier, il n'est que faiblement marqué par les problèmes de l'articulation des différents temps de vie ou ceux de l'interaction entre les militants-es et les autres salariés. On peut raisonnablement voir dans ce résultat les conséquences des inégalités des conditions de l'action syndicale en fonction de la taille de l'entreprise. Notons enfin que c'est parmi cette population que l'on trouve des élus qui, par ailleurs, n'exercent aucune responsabilité syndicale, professionnelle ou interpro. Pour ces élus, le lien avec l'organisation syndicale est plus lâche, le discours moins spécifique.

### **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-es 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 ».

#### **3.1 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-es :

---

- 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.

### *3.1.2 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-es délimitent les caractéristiques de leur personnalité qui leur semblent avoir joué un rôle dans leur 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.

### *3.1.3 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 familial 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.

### *3.1.4 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.

### *3.1.5 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.

### *3.1.6 Le besoin d'informations et de connaissances*

6 militants-es 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.

### *3.1.7 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-es 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-es 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.

### *3.1.8 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.

---

### **3.1.9 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.

## **3.2 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.

### **3.2.1 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-es 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-es 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-es 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.

### **3.2.2 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.

### **3.3 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-es 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-es est renforcée par le sentiment de gagner en assurance, en connaissances, en crédibilité et en capacité d'infléchir collectivement le cours des choses.

#### ***3. 3.1 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.

#### ***3. 3. 2 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.

#### ***3. 3. 3 La force de l'action collective***

Des militants-es 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.

#### ***3. 3. 4 Le gain en crédibilité***

Quelques militants-es 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.

## **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.

### **4.1 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-es 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-es 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.

### **4.2 La gestion des temps de vie**

De nombreux militants-es 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 met-

---

tre 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.

#### **4. 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-es 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 ». 6 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 identifions 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-es 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-es syndicaux se joue partiellement la réussite des stratégies de syndicalisation.

### **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.

#### **5.1 Les besoins et attentes manifestes**

Les besoins exprimés explicitement par les nouveaux responsables concernent principalement les quatre 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

##### **5.1.1 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.

---

### *5.1.2 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.

### *5.1.3 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.

### *5.1.4 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.

## **5.2 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.
-

### *5.2.1 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 différents<sup>2</sup>. 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.

### *5.2.2 La mise en œuvre 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.

---

<sup>2</sup> Nous retrouvons ces thématiques dans la Revue CFTD Cadres les *nouveaux visages de l'engagement*, p. 82 juin 2005

### *5.2.3 L'ouverture d'espaces 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.

### *5.2.4 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-es responsables de la formation syndicale et des nouveaux responsables syndicaux contribuerait à éclairer.

## **5.3 De 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 rappe-

---

lant l'expression et la délibération collective des citoyens ou de leurs représentants que symbolise la loi.

Historiquement, comme l'observe Pierre Rosanvallon<sup>3</sup>, 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<sup>e</sup> 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 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; chômer le 1<sup>er</sup> 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<sup>e</sup> 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-es 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 individuelles<sup>4</sup>. 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-es 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-es est en partie lié à la capacité des collectifs syndicaux à dévelop-

---

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

4 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.

per 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-es 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.

## **Exemple de modalités de formation et d'accompagnement des nouveaux responsables**

---

### **6.1 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-es.

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.

## **6.2 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-es 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-es 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.

---

## **CONCLUSION**

---

Les résultats de l'enquête de l'adhésion à l'exercice d'une responsabilité, facteurs d'engagement, de renforcement et obstacles à l'agir syndical attirent l'attention sur un certain nombre de point : la relève existe, avec difficulté parfois dans certains secteurs, mais nous avons rencontré et interviewé des militants-es volontaires qui s'investissent au nom de leurs valeurs et envisagent une poursuite de leur engagement et de leurs responsabilités. Les responsables syndicaux interviewés ont des choses intéressantes à dire, ils soulèvent des problèmes, font part de leurs difficultés comme la lourdeur de leur tâche, les difficultés de gestion du temps et de relation avec les salariés. Ils suggèrent des solutions et améliorations. L'expérience syndicale développe des savoirs d'action et augmente l'étendue et les domaines des connaissances. Au-delà des besoins spécifiques de soutien à la gestion des temps et des tâches et à la relation aux salariés, le discours des militants nous suggèrent la nécessité d'une personnalisation, qualification et valorisation de l'agir syndical.

Au-delà des propositions de ce rapport, des perspectives s'ouvrent pour des recherches complémentaires sur les processus en œuvre dans la prise et l'exercice d'une responsabilité syndicale.

---