

## Vers un syndicalisme d'organisation ?

Gilbert De Terssac

► **To cite this version:**

Gilbert De Terssac. Vers un syndicalisme d'organisation ?. Nouvelle revue de psychosociologie, Erès, 2014, Devenir de la psychanalyse, vol 2 (n°18), p 27-40. <<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie.htm>>. <10.3917/nrp.018.0027>. <hal-01237358>

**HAL Id: hal-01237358**

**<https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-01237358>**

Submitted on 3 Dec 2015

**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.

# Vers un syndicalisme d'organisation ?

Gilbert de Terssac, « Vers un syndicalisme d'organisation ? », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2014/2 (n° 18), p. 27-40.  
DOI 10.3917/nrp.018.0027

---

Gilbert de Terssac<sup>1</sup>

## Introduction

Béroud et Yon (2011) rappellent les faiblesses du syndicalisme français avec son taux de syndicalisation très bas (8 % de la population active), une compétition syndicale renforcée, des mobilisations sociales qui ne parviennent pas à canaliser la conflictualité dormante, entraînant un décalage entre le monde réel du travail et sa représentation. Andolfatto et Labbé, (2009) avaient mis au jour ce déclin du syndicalisme français en parlant d'un syndicalisme sans adhérent tirant sa légitimité plus de la reconnaissance par l'État que de la confiance des travailleurs. Nous voudrions discuter la conclusion selon laquelle il y aurait un fossé entre le monde du travail réel et sa représentation syndicale.

En effet, nos recherches dans la fonction publique territoriale ont fait émerger une activité syndicale singulière chez les membres élus du CHSCT<sup>2</sup> qui montre l'émergence d'un syndicalisme de proximité témoignant d'un rapprochement du représentant syndical de la personne qui travaille et du milieu; ce rapprochement est une réponse aux malaises organisationnels vécus et exprimés par les salariés.

Nous voudrions mettre en discussion l'hypothèse d'une nouvelle figure du syndicalisme qui vient compléter les trois figures historiques (Bevort et Jobert, 2011) qui ont en commun de tenir l'organisation comme ensemble de choix visant la structuration du travail, à l'écart de leur territoire d'intervention. La première figure est celle de l'opposition qui, en France, prend la forme d'un syndicalisme qui gère les bourses de travail et qui ne s'occupe pas d'organisation : il n'a aucune visée sociale, est éloigné des partis, car « la classe ouvrière cherche à améliorer son sort dans une société qu'elle se propose de détruire » (Touraine et Mottez, 1964, p.264) ; en ce cas, l'action syndicale est formulée en termes politiques plus qu'en termes de métier. La deuxième logique est celle du contrôle qui apparaît en 1936 en France : « Le rôle du syndicalisme étant de défendre les travailleurs en tant que salariés, il tend à privilégier le premier aspect des relations de travail (le sujet économique), à nier ou à sous-estimer l'existence de problème d'organisation, à les traiter uniquement d'un point de

---

<sup>1</sup>Gilbert de Terssac, directeur de recherche au CNRS, université Toulouse Jean Jaurès, CERTOP-CNRS (Umr 5044). [detersac@yahoo.fr](mailto:detersac@yahoo.fr)

Même s'il ne peut être tenu pour responsable des conclusions que nous tirons des trois recherches menées avec lui, nous remercions Serge Dufour (intervenant en prévention des risques professionnels Aliavox) pour ses remarques et critiques pertinentes. La notion de « syndicalisme d'organisation » a été formalisée grâce aux échanges avec de nombreux syndicalistes et en particulier grâce à Armand Creus (cadre à fonction publique territoriale, syndicaliste CGT, - ex-secrétaire UFICT/CGT).

<sup>2</sup> Dans la F.P. territoriale les représentants du personnel au CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) sont élus au suffrage direct sur listes syndicales.

vue revendicatif ou négociateur» (*ibid.*, p. 266). La troisième logique est celle du syndicalisme institutionnel reconnu par l'État et plus généralement par l'autorité en place qui ne concerne aucunement l'organisation : en Amérique du nord et en Europe il s'est développé par et pour la négociation, grâce à la reconnaissance juridique du syndicat et de son activité (1933 en Amérique du nord et 1936 en France) avec la création des comités d'entreprise en 1945 (5 millions de syndiqués cégétistes à cette époque).

Notre hypothèse est qu'une nouvelle figure apparaît, celle d'un syndicalisme d'organisation qui ne prend pas ses origines dans une logique participative visant à contrôler les choix d'organisation, car nous savons qu'elle n'a jamais produit d'effets positifs pour les travailleurs (Gagnon, 2006 ; Linhart et al., 1998) ; cette figure est issue d'une pratique syndicale tout contre l'organisation car elle a pour objets les choix d'organisation destructifs pour la santé des personnes et en particulier pour leur santé mentale. Les données utilisées ici sont issues de trois recherches qui s'inscrivent dans le champ des risques psychosociaux (de Terssac, 2014) dont elles visent à expliciter les facteurs organisationnels détériorant la santé et qui n'avaient pas pour objet l'activité syndicale, encore moins ses relations avec les choix d'organisation qui structurent au quotidien l'activité professionnelle des agents. La première intervention à la demande de la CGT, en 2009, vise à outiller le CHS<sup>3</sup> pour appréhender la nature des RPS<sup>4</sup> et la manière de les gérer ; la deuxième est réalisée à la demande d'un CHS en 2012 pour identifier les causes organisationnelles et professionnelles de dommages subis par des agents et la troisième en 2013 est réalisée à la demande de deux mutuelles d'assurance qui gèrent les dommages des choix d'organisation et souhaitent s'engager dans leur prévention en réponse à un absentéisme élevé.

### **L'organisation dérégulée: accompagnement organisationnel de l'individu**

La première composante du syndicalisme d'organisation relève d'un travail d'accompagnement organisationnel, et non sanitaire ou juridique, d'un individu qui éprouve un malaise dans l'organisation du fait de décisions de l'encadrement inacceptables pour l'agent. Ce malaise prend sa source dans l'activité professionnelle au sein d'un contexte organisationnel dérégulé dont le sujet fait l'expérience : le sujet décide d'aller voir le syndicaliste membre du CHSCT le plus proche de sa représentation du travail syndical, lorsqu'il ne peut plus s'adapter au milieu ou bien lorsqu'il fait l'expérience douloureuse d'une mesure discriminatoire ou d'une décision arbitraire de la hiérarchie. La mise au jour de cette composante est issue d'une première recherche menée à la demande de la CGT qui souhaitait comprendre d'une part les effets délétères sur la santé de pratiques organisationnelles et d'autre part la manière de les gérer<sup>5</sup>. Le protocole d'investigation comporte d'une part le récit des sujets complété par l'intervention du syndicaliste présent et, d'autre part, l'intervention de l'équipe de recherche pour relancer l'échange lorsque la discussion s'arrête, pour revenir en arrière afin d'avoir une précision, pour proposer une interprétation de ce qui a été dit ou pour la valider. L'entretien vise à reconstituer l'expérience organisationnelle du sujet<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> CHS : comité d'hygiène et de sécurité

<sup>4</sup> RPS : risques psychosociaux

<sup>5</sup> Les membres du CHSCT ont organisé des réunions pour rencontrer une vingtaine de personnes volontaires et avoir un entretien d'une heure et demie enregistré et retranscrit : les 20 personnes interviewées ont été choisies car elles avaient toutes saisi le syndicat pour un malaise causé par des décisions de leur hiérarchie et un premier entretien avait déjà eu lieu entre l'agent et le syndicaliste.

<sup>6</sup> Par reconstitution, il faut entendre d'abord un exposé de la situation professionnelle vécue par le sujet et de sa trajectoire professionnelle, ensuite l'énoncé de ce qui a fait l'objet d'un malaise, en prenant soin de recueillir les dates et les événements marquants ; puis, l'analyse des mécanismes de cette

Le syndicalisme d'organisation est un choix stratégique du syndicaliste qui consiste à répondre à une sollicitation du sujet, à fabriquer des règles pour ordonner l'interaction avec l'agent : son travail d'écoute n'est pas structuré d'avance, ses échanges avec le salarié ne sont pas ordonnés par des protocoles figés et ses médiations ne se réduisent pas à suivre une procédure, encore moins à trouver des arrangements avec l'intéressé. Voici un exemple issu de notre recherche qui consiste à écouter les deux parties, syndicaliste et agent, qui présentent un cas dans ses trois phases de toute dynamique organisationnelle : le dérèglement organisationnel, la lutte du cadre contre le dérapage organisationnel et la mutation d'office.

Dans un premier temps, syndicaliste et agents constatent un dérapage organisationnel qu'Adrien, syndicaliste, présente ainsi: « *Elle découvre des pratiques d'inégalité dans le traitement des personnes, qu'il y a des gens à qui on dit "Tu peux rester chez toi !" ; elle découvre des engagements financiers suspects, des heures supplémentaires attribuées de façon inégalitaires et des recrutements imposés* » (Adrien, membre du CHSCT, cat. A). Écoutons ce qu'en dit l'intéressée : « *Une femme sur poste de dirigeant, je savais que ce serait difficile, en plus à la propreté, et quand je suis arrivée dans le poste on me dit que ce serait dur. Je rencontre un système organisé avec 200 agents, 2 secrétaires, etc. Le premier mois on me donne des piles de dossiers à faire : les gars déclarent les heures supplémentaires (H.S.) et je doute qu'ils les aient faites. J'en parle à la hiérarchie et à la subdivision, on me dit : "C'est une famille, on fait des bouffes, alors tu signes les heures déclarées !" Moi je leur dis : "Je suis professionnelle, point ! Vous me faites signer des choses dont je suis responsable !" et j'explique que les heures supplémentaires, je veux bien les payer, mais si elles sont faites* » (Jeanine, cadre A).

Dans un deuxième temps, elle résiste aux injonctions et s'oppose à ce qu'elle considère comme illégal et cherche un appui, d'abord auprès de sa hiérarchie qui le lui refuse. Comme le résume le syndicaliste: « *Elle s'adresse au N+1 qui ne l'aide pas et ils essaient de la casser, mais elle ne se dégonfle pas et répond à son chef qui lui reproche de ne pas faire ce qu'il lui a dit. Elle se fait isoler par tout le monde, mais elle est soutenue par les catégories C.* » Cette défaillance de la ligne hiérarchique la conduit ensuite à chercher un appui auprès du syndicaliste. Elle décide d'en parler au syndicat CGT et se rapproche de lui pour intervenir. Adrien raconte : « *Quand ça dérape et qu'elle n'est plus soutenue par sa hiérarchie, elle vient nous voir. Première chose qu'on fait, on lui dit : "Si tu es d'accord on va prendre rendez-vous avec ton chef, pour mettre les choses sur la place et en place." Là, on assiste à un refus de nous recevoir, à un refus de tout dialogue.* » L'échec du dialogue organisationnel par le biais de l'intervention syndicale est consommé.

Dans un troisième temps, elle apprend qu'elle est mutée. Au lieu de corriger le dérapage organisationnel et de féliciter l'agent pour sa loyauté, il est sanctionné de manière subtile en étant muté d'office. Adrien poursuit : « *Le dossier est alors transmis à la DRH qui voit le responsable de service avec Jeanine qui s'entend dire par son chef : "Tu es fatiguée, pars en congé, on te décharge." En fait, il la dégage et l'affecte à un autre poste: au final elle sera mutée et elle vient nous voir lorsque la décision de mutation tombe. Nous on dit que c'est une mutation arbitraire et par écrit le secrétaire répond que ce n'est pas définitif, que "c'est pour la protéger" ; on a obtenu la clarification des raisons de cette mutation, ce qui n'empêcha*

---

violence vécue et, enfin, la manière dont l'individu a tenté de sortir de la crise, en cherchant des appuis, des alliés et surtout en reprenant l'initiative face à une situation défavorable pour lui.

*pas Jeanine de la vivre comme une humiliation et une violence.* » Enfin les syndicats sont reçus par le directeur général et obtiennent que la mutation soit provisoire.

La première composante individuelle se présente comme un travail d'accompagnement de l'individu et d'intervention dans l'organisation pour résoudre le triple dérapage organisationnel : l'illégalité du paiement d'heures supplémentaires non faites, le maintien de cette règle contre l'avis du cadre et la sanction du cadre qui s'y oppose. Cette première composante du syndicalisme d'organisation est fondée d'une part sur un travail relationnel pour communiquer et rendre possible l'échange entre le syndicaliste et l'agent et, d'autre part, sur l'engagement de donner de la consistance au problème, de le qualifier et de lui trouver une solution. Partager la vision de la situation de travail, ce n'est pas pour l'écu accepter silencieusement le récit du sujet, mais construire un diagnostic organisationnel qui permette de passer de l'individu au collectif : en mettant au jour les décisions estimées injustes et blessantes dont parle le sujet et en vérifiant que ces décisions sont, au nom du droit et de l'intérêt général, injustes et, enfin, en articulant ses actions et en les coordonnant avec celles de l'agent pour intervenir sur l'organisation.

### **L'organisation arrangée : application des règles et la composante collective**

La deuxième composante du syndicalisme d'organisation concerne le contexte et le milieu dans lesquels les syndicalistes interviennent qui ne correspondent pas à l'organisation réglée, idéale et optimale des dirigeants, mais à ce que nous appellerons « l'organisation arrangée », bricolée par les différents acteurs<sup>7</sup>.

En réponse à une demande du CHSCT d'une grande collectivité visant à mettre au jour les facteurs organisationnels destructifs pour la santé, nous avons tenté au cours de cette deuxième étude d'écouter une centaine de personnes appartenant au service de la propreté, d'aller sur le terrain avec elles observer de quelle manière se font les « tournées » pour identifier les facteurs de risques psychosociaux, comprendre les processus qui peuvent détériorer la santé et enfin dégager des pistes d'action pour élaborer des solutions.

Le syndicaliste doit reconstituer le contexte de son action pour agir et en particulier définir à quelle organisation il est confronté : il est confronté non à *l'organisation réglée*, mais à une organisation *arrangée* qui se dérègle et se modifie quand elle est en usage. L'organisation réglée et officielle est celle qui est affichée par les dirigeants : elle est caractérisée par des schémas de réformes, des décisions d'orientations qui fixent le cap, par des chartes et des règlements élaborés par la direction (élus et dirigeants), par des règles et des procédures formalisées et écrites; mais en réalité l'organisation réglée n'existe pas tellement elle est « arrangée » par les différents acteurs : d'une part par l'encadrement qui doit mettre en œuvre ces décisions et appliquer les règles et, d'autre part, par les agents qui sont censés obéir et suivre les règles préconisées.

#### ***Le syndicaliste est confronté à l'organisation arrangée par l'encadrement***

Pour faire fonctionner les services, l'encadrement intermédiaire invente un ordre qu'il estime convenable ; il adapte, aménage l'ordre imaginé et imposé par les dirigeants, invente et mobilise d'autres règles qui sont des règles autonomes émanant de son groupe et finalisées pour parvenir aux résultats escomptés dont voici trois exemples. D'un côté, *les règles*

---

<sup>7</sup> Cette nécessité de redéfinir le contexte de son action se retrouve pour l'encadrement intermédiaire notamment, qui doit ajuster son action à ce contexte changeant qu'il faut qualifier (Hocquelet, 2014).

*coutumières* illustrent cette puissance normative de l'encadrement intermédiaire : pour compenser des salaires estimés bas ou qui progressent peu, une pratique s'est développée au point de devenir une règle coutumière qui consiste à payer des heures supplémentaires qui ne sont pas faites pour permettre d'avoir un salaire amélioré. D'un autre côté, pour répondre aux attentes des dirigeants et avoir « la paix » avec lui, l'encadrement invente une *règle de tranquillité*, énoncée comme « pas de vague » : elle se caractérise par des pressions de l'encadrement hiérarchique sur les agents pour faire partager et afficher la stabilité dans le travail, la satisfaction des usagers, la paix sociale et donc l'absence de problème à résoudre, en faisant le cas échéant de petits arrangements avec certains. Dans les comptes rendus du travail, on ne mettra que ce qui valorise le service, rassure la direction sur son exécution et réduit la part des imperfections pour coller à une image idéale du travail attendue par les dirigeants, mettant à l'abri de toute critique l'encadrement ; pour rester en bons termes avec sa direction, l'encadrement peut accepter un recrutement imposé par une direction contre l'avis d'une commission. Enfin, *la règle de préférence* permettra à l'encadrement de proximité de répartir le travail de manière inégale en privilégiant certaines personnes qualifiées par les autres de « chouchous ». En effet, la collecte des déchets consiste à les ramasser et à les acheminer vers une centrale qui se chargera de les détruire ; mais la distribution des tournées que fait l'encadrement est éminemment politique puisqu'elle répartit le travail entre les agents sur des territoires professionnels inégaux en fonction de la durée du trajet, du volume des ordures et du poids des déchets qui varient : « *Un camion de collecte, c'est entre 5 et 20 tonnes /jour* », dit un ingénieur. Syndicaliste et agents vont s'associer pour dénoncer cette inégalité dans la distribution des tournées : le syndicalisme d'organisation repose sur la mise au jour d'iniquités dont il permet d'établir la consistance en mobilisant des règles sociales pour évaluer les décisions organisationnelles de l'encadrement à l'aide des modèles tels que le modèle de justice organisationnelle (Ndjaboué et al., 2012). Ce modèle de la justice organisationnelle repose sur l'inégalité de l'échange social dans le travail : l'injustice concerne les décisions de l'encadrement relatives à l'attribution des contraintes et de ressources par des procédures arbitraires et contestables avec des explications inacceptables qu'il donne à propos des choix effectués.

### ***Le syndicaliste est confronté à l'organisation arrangée par les agents eux mêmes***

C'est d'une part l'organisation vécue par le « sujet-agent », source de mécontentement à l'égard d'un choix d'organisation ou d'une manière de manager qui lui paraît peu efficace, voire inacceptable ; ce vécu s'objective dans des critiques ou des reproches qui peuvent déboucher sur une dénonciation (en justice ou sur la place publique) d'une irrégularité ou d'une infraction. C'est d'autre part celle que vivent les agents de maîtrise et les cadres du fait de cette interaction contestatrice avec les agents : pour cela, il faut entrer dans l'action ordinaire de l'encadrement en charge de faire appliquer des décisions, entrer dans un univers de pratiques assurant un assemblage hétéroclite de règles. Entrer dans le travail de l'encadrement, c'est, pour le syndicaliste, découvrir un univers inconnu, étranger et essayer de comprendre ce qu'est cette « raison organisationnelle » qui fait problème pour les agents. Voici un exemple de remise en cause des règles par un agent qui va déclencher l'intervention du syndicaliste. « *L'agent appelle le syndicat quand il y a un problème pour dire "Le chef m'a mis ce secteur, c'est pas normal"* », dit Jean (agent de maîtrise, cat. C). Il raconte la scène : « *Un agent ne travaille pas dimanche, car ce n'est pas son tour ; le gars téléphone au syndicat en disant "Le chef me refuse les dimanches" ; moi j'équilibre sur l'année. Le syndicat m'a téléphoné et me dit "J'ai reçu l'appel d'untel, vous ne le faites pas travailler"... Je réponds qu'en tant que responsable syndical, il n'a pas à m'appeler, car je n'ai pas à m'entretenir avec lui à ce moment-là et j'explique ; puis le syndicat demande un rendez-vous*

*avec les chefs de subdivision qui les reçoivent, on me modifie le planning et le gars me dit : "Tu vois je travaille ce dimanche. "*

Cette immersion du syndicaliste sur le terrain de l'encadrement modifie les relations de travail car il oblige le chef à se justifier : or, pour Jean, *«on perd du pouvoir de commandement, de sa crédibilité, car le rôle d'un syndicat, c'est de défendre l'agent qui est insulté, mais pas de me demander pour quelles raisons le gars n'a pas travaillé ; il nous demande de nous justifier. Ils profitent du système car ils savent qu'ils sont défendus, qu'ils peuvent se le permettre. »*

En somme le syndicaliste doit déchiffrer cet univers professionnel fait d'une organisation kaléidoscopique dotée d'une certaine malléabilité, puisque les individus la font fonctionner et ce faisant ils la travaillent et la modifient. Depuis Simon (1947), nous savons que la « raison organisationnelle » n'est pas triomphante, mais se donne à voir dans ce que nous appellerons l'organisation « au travail » ou « en travail » qui met en confrontation le sujet-agent et le sujet-cadre avec au centre le syndicaliste.

### **L'organisation bloquée: dimension cognitive et normative**

L'organisation qui se présente au syndicaliste est une scène de confrontations entre agents et encadrants qui sont toujours en train de défaire et de refaire l'organisation, bref de discuter les règles: le syndicaliste se trouve au centre des échanges et interactions entre sujets aux positions distinctes et à l'origine de compromis et de négociations entre agents, encadrement et direction. Au cours d'une troisième étude en cours, réalisée à la demande demutuelles, nous avons eu l'opportunité, au travers d'une vingtaine d'entretiens au sein d'une mairie, de mettre au jour la double dimension cognitive et normative de l'intervention syndicale.

Premièrement, la dimension cognitive est cruciale car on ne peut changer les pratiques sans changer les manières de voir ces pratiques et avant tout sans se mettre d'accord sur une représentation partagée de la situation ; or la situation de départ dans cette mairie est faite de tensions, conflits, grèves et alertes qui caractérisent les relations de travail, et ce, depuis plusieurs années et dans les différents services, chacun ayant son interprétation. Pour en sortir, direction et syndicats se mettent d'accord pour recourir à une expertise, demandée avec insistance par les syndicats : la situation était bloquée, chacun des protagonistes campé sur ses positions et l'expertise leur apparaît comme le moyen de se mettre d'accord sur les problèmes à résoudre. Direction et syndicats mettent en place non un audit, mais un diagnostic organisationnel qui est un examen systématique et contradictoire d'une situation confié à un acteur compétent et impartial. C'est une analyse rigoureuse conduisant à un jugement sur l'état de la situation organisationnelle : *« Au départ, c'est difficile de se mettre d'accord avec les représentants syndicaux ; la première discussion s'est soldée par un désaccord : il a fallu le temps de la maturation et de la confrontation positive pour se mettre d'accord, chacun ayant décidé de faire un pas »* (Bertrand, dirigeant). Cette dimension cognitive consiste pour l'expert à identifier et analyser les causes du malaise et à valider auprès du groupe intersyndical qui s'est mis en place ; le diagnostic est transformé en un accord sur la vision de la situation et de ses dysfonctionnements.

Cet accord fondé sur une représentation partagée de la situation est repris dans le document de synthèse qui commence ainsi : *« Un management qui s'est constamment affirmé de manière directive. Un manque de clarification des enjeux de la part de la direction auprès des agents*

*et une absence de prise en compte des difficultés qui remontent de leur part. Des schémas de prise de décision qui apparaissent comme manquer de discernement et de continuité, etc.*<sup>8</sup>»

Deuxièmement, la dimension normative de l'action sur les situations exige la reconnaissance des faits au travers de ce que les personnes en disent et de ce qu'elles vivent. Sans doute les agents n'ont-ils pas été surpris par les éléments mis en avant par l'analyste, mais il est probable que certains cadres aient eu quelques difficultés à se l'approprier ; la nouveauté réside dans ce que le diagnostic leur permet de légitimer : « *Il fallait qu'on reconnaisse leurs blessures pour qu'ils reconstruisent et se reconstruisent. Une nouvelle confiance s'est installée avec la direction, mais aussi chez les agents : à partir du moment où il y a la confiance retrouvée, y compris en eux, je vois le bout du tunnel* » (Pierre, responsable syndical). Par voie de conséquence, les relations de travail sont modifiées puisque les agents ont partagé leur savoir des situations et surtout leurs connaissances des sources d'amélioration ; le périmètre de l'action syndicale s'est élargi au cours du diagnostic aux questions d'organisation et de management : « *Se préoccuper et intervenir dans l'organisation du travail n'est plus un tabou pour les agents des catégories B (cadres) et C (non cadre)* » (Pierre, responsable syndical).

Dans certains cas, il est arrivé que les réunions syndicales se confondent avec les réunions de service du fait des thèmes abordés qui relèvent traditionnellement d'une réunion de service : « *Parfois on fait des réunions syndicales qui devraient être des réunions de service, mais comme il y a un manque au niveau des cadres, du management, de l'organisation, il y a un ordre du jour de réunion de section qui devrait être un ordre du jour de réunion de service* » (François, agent C, responsable syndical). C'est même à la demande d'un chef de service que des réunions régulières se mettent en place avec les représentants de la section syndicale, personne n'ayant intérêt ni ne souhaitant que le service vive à nouveau la tension permanente des mois antérieurs : « *On a voulu dire notre mot sur l'organisation du travail ; quand on a eu Bertrand, il nous a dit, on peut se voir tous les deux mois ; la section donne son accord ; on a vu que les réunions permettaient de résoudre les problèmes annexes qui peuvent devenir importants, maison met le doigt dans la cogestion, la compétence de la section syndicale pour trouver des solutions aux problèmes individuels est actée* » (Firmin, agent B).

Cette nouvelle façon de faire, basée sur des rencontres entre syndicat et direction, ne signifie pas que le syndicat soit absorbé par la logique de la direction ; cela ne signifie pas non plus que la direction gouverne au travers d'arrangements avec le syndicat. Reconnaissons avec l'un des syndicalistes que les frontières qui bougent obligent les syndicalistes à se mêler de questions qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter : « *Hormis les élus syndicaux au CHS avec des problématiques en lien avec la santé des agents, l'organisation syndicale est mal à l'aise avec la problématique de l'organisation du travail, la crainte d'une possible cogestion des risques professionnels est omniprésente* (Firmin, agent B, service B).

Finalement, le syndicaliste est confronté bien souvent à une organisation bloquée du fait d'un désaccord sur le problème à résoudre qui diffère selon la position occupée, d'exécution ou d'encadrement. Le syndicalisme d'organisation permet de mettre au jour cette capacité

---

<sup>8</sup> L'intersyndicale réunie pour entendre les conclusions de l'expert lors de la restitution va demander une suspension de séance pour souligner son accord sur le diagnostic : « *À la reprise, elle remercie (l'expert) de l'honnêteté de son rapport et souligne sa compétence dans la conduite des entretiens. Elle se félicite que ce travail ait permis l'expression des cadres intermédiaires, de même que soit aujourd'hui entendu ce que les salariés expriment depuis sept années* ».



d'action des syndicalistes pour rouvrir des espaces de discussion, quand bien même l'aide d'un expert extérieur faciliterait cet échange.

## **Discussion et conclusion**

La première conclusion est que notre recherche, inscrite dans la tradition des travaux de sociologie du syndicalisme, renouvelle l'approche du syndicalisme en termes d'activité de rapprochement d'avec le salarié et son travail. Plus d'un demi-siècle après que Crozier (1964, p. 170) ouvre la voie pour « une sociologie du syndicalisme » en termes d'organisation ou que Reynaud (1975) le fasse en termes de relations professionnelles et de règles, observons que la sociologie du syndicalisme reste une branche bien vivante de la sociologie : en effet, les champs de la sociologie lui ont consacré un intérêt au travers de monographies (Béthoux et al., 2013, Groux et Mouriaux, 1989 et 1992), d'enquêtes globales ou d'études historiques. La sociologie du travail, des organisations, des relations professionnelles, de l'action publique, du droit, du genre, s'est saisie de cet objet.

De plus, les travaux sur le syndicalisme, notamment en France, ne se limitent pas à constater la chute des effectifs ; certes, la question de la place des syndicats dans le paysage politique a occupé récemment les chercheurs du fait de la recodification par le législateur de la notion de représentativité des organisations syndicales (Béroud et al., 2012 ; Yon, 2012) ; mais c'est surtout l'approche interne du syndicat comme organisation qui a donné les travaux dans lesquels notre recherche peut prendre toute sa place. Ces travaux s'intéressent à ce qui fait lien et donc sentent syndicalistes et qui est à chercher dans ce que les collectifs développent pour rendre le syndicalisme attractif, gagner et conserver des militants bénévoles. Si l'on suit la réflexion de Nicourd (2009), la question de ce qui déclenche l'engagement des militants est essentielle : « Notre perspective, écrit l'auteur, consiste à souligner que s'engager signifie toujours être engagé, c'est-à-dire être tenu par des liens sociaux signifiants au sein de collectifs dont les formes sont variées. Les engagements ne sont donc pas dissociables des pratiques situées dans des organisations régulées par des normes, des règles, des interactions. » Cette sociologie des organisations syndicales permet d'explicitier la manière dont en interne les syndicats s'organisent et organisent le militantisme de tous les jours, les modes de recrutement des membres, l'évaluation de leurs compétences, etc. De même, les travaux de Guillaume et Mouret (2007) sur les élus du comité d'entreprise montrent l'importance des compétences relationnelles, mais aussi des compétences gestionnaires pour se situer face aux demandes des salariés, bref « une capacité de régulation locale » illustrant cette professionnalisation de l' élu. Notre travail complète ce type d'analyse en montrant de nouvelles formes de militantisme proches du quotidien, en réponse à une question individuelle que les syndicalistes, membres du CHSCT, vont s'attacher à rendre collective en remontant aux choix d'organisation qui président au malaise organisationnel repéré. C'est sans doute cette forme de proximité entre agent et syndicaliste qui caractérise le renouveau dans l'activité syndicale, fondé sur un rapprochement d'avec la personne qui travaille et le rapprochement du milieu de travail qu'ils voudraient ajuster.

La deuxième conclusion est que le syndicalisme quotidien s'attaque aux choix d'organisation qui posent problème aux salariés, remettant en cause la thèse dominante de l'inefficacité de la contribution syndicale à l'aménagement de l'organisation. Pour certains auteurs, il n'y a aucune efficacité dans le rapprochement de l'action syndicale et de l'organisation : ils rappellent que le travail a fait l'objet d'une intensification au cours des vingt dernières années sans que l'intervention syndicale ait pu modifier le cours des choses (Linhart et al., 1998) ; ces mêmes auteurs rappellent que la critique des formes d'organisation taylorienne s'est affaiblie

et que les « nouvelles formes d'organisation du travail » pour humaniser les décisions patronales prônées dans les années 1970 ne font plus l'objet de débat et parlent même d'un « recul sur le thème de l'organisation du travail », ajoutant la prise de distance des différents syndicats au regard d'une tentation de cogestion. Gagnon (2006) au Québec avance un point de vue similaire : « Les organisations syndicales du Québec se sont divisées sur la question de la participation syndicale aux réorganisations du travail » ; ceux qui ont participé ont suscité la méfiance de leurs collègues et se sont vu déstabiliser, elle ajoute que les salariés engagés dans la conduite de ces réformes se sont heurtés à des problèmes de compétences.

Sans prétendre remettre en cause l'intensification du travail et les facteurs de risques psychosociaux désormais avérés et reconnus par tous, nous pensons pourtant que le rapport entre syndicalisme et organisation mérite d'être revu, à condition de changer de point de vue en mettant la santé au cœur de l'évaluation organisationnelle et en passant de l'organisation comme structure à l'organisation comme ensemble de décisions et d'actions. D'une part, les rapports entre syndicalisme et organisation sont traditionnellement abordés au travers d'approches institutionnelles du syndicalisme en mettant l'accent sur la performance de tel schéma d'organisation : si l'on accepte le point de vue d'un syndicalisme d'organisation, le point de départ n'est pas le modèle d'organisation, mais le vécu de l'organisation évalué au prisme de la santé. Si la santé, et donc la personne humaine, sont au cœur des rapports de travail, alors l'organisation peut être appréhendée au travers des sujets qui font l'expérience évaluative des choix d'organisation et vivent ce qui a été décidé par d'autres ; nous avons tenté de déplacer l'axe du regard vers l'employé ou l'agent qui retiennent l'attention des syndicalistes et non vers la performance de l'organisation ou la satisfaction du client. D'autre part, l'action syndicale que nous avons observée donne toute sa valeur aux facteurs de risques psychosociaux comme l'intensification du travail, les exigences émotionnelles, l'insuffisance de l'autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs, etc. à condition de ne pas considérer l'organisation comme une structure fixe et rigide ; l'organisation en action signifie qu'elle fait l'objet de débats, que les décisions donnent lieu à des confrontations entre agents et encadrants par le biais de l'intervention syndicale, que les dérapages sont dénoncés, que les arrangements sont discutés et que les blocages sont levés. Le regard est tourné vers les échanges qui portent sur des individus contraints par des pressions de l'encadrement et qui cherchent à faire leur travail et à apporter leur contribution à la structuration du milieu de travail ou à la renormalisation du milieu.

En somme, si l'on prend comme objet l'institution comme le CHSCT et l'intensification, on ne peut qu'aboutir aux conclusions de Daubas-Letourneux et Thébaud-Mony (2001) qui considèrent que les membres n'ont aucun moyen de défense, n'ont pas prise sur le processus d'intensification ; enfermé dans la logique économique et dans des critères de performance gestionnaire, le débat ne peut que s'enliser dans une impuissante réflexion. Le syndicalisme d'organisation est une manière pour délégitimer les normes de productivité par la santé des individus dont la valeur devrait servir à évaluer l'intensification et ses dommages : partir du vécu du travail, donner la parole à ceux qui travaillent pour écouter ce qu'ils ont à dire, voilà ce que nous apprend ce syndicalisme d'organisation qui part du sujet pour remonter vers l'organisation, c'est-à-dire vers les règles (Reynaud, 1997) qui président à l'ordre dans le travail. Débattre de ces règles au nom de la santé et les révoquer au nom du bien-être, telle est la voie qu'ouvre le syndicalisme d'organisation. En recréant de la confiance dans la capacité d'agir individuelle et collective des travailleurs sur l'organisation, ne pourrait-on pas déboucher sur l'émergence de collectifs de travail affichant une volonté de se libérer du travail organisé sans eux et donc aliénant ? Dès lors, cette autre figure – le syndicalisme

d'organisation – ne serait pas un dépassement des autres figures (opposition, contrôle, négociation), mais un puissant levier pour les féconder dans un nouveau syndicalisme de transformation sociale centré sur le bien-être de la personne qui travaille.

## Bibliographie

- Andolfatto, D. ; Labbé, D. 2009. *Toujours moins ! Déclin du syndicalisme à la française*, Paris, Gallimard.
- Bérout, S ; Le Crom, J.-P. ; Karel, Y. 2012. « Représentativités syndicales, représentativités patronales. Règles juridiques et pratiques sociales. Introduction », *Travail et emploi*, 131, 5-22.
- Bérout, S., Yon, K. (2011). Trois enjeux syndicaux au prisme du mouvement social de l'automne 2010. *L'année sociale 2011*, 109-126.
- Béthoux, E ; Desage, G ; Mias, A ; Péglise, J. 2013. *Sociologie d'un syndicalisme catégoriel. La CFE-CGC ou la fin d'une exception ?*, Paris, Armand Colin.
- Bevort, A. ; Jobert, A. 2011. *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Crozier, M. 1964. « Mouvement ouvrier et conflits du travail : sociologie du syndicalisme », in G. Friedmann et P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 170-193.
- Daubas-Letourneux, V. ; Thébaud-Mony, A. 2001. « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », *Travail et emploi*, 88, 25-40.
- Gagnon, M.-J. 2006. « L'intensification du travail et l'action syndicale : le cas du Québec », in P. Askenazy ; D. Cartron ; F. de Coneinck ; M. Gollac, *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, 421-430.
- Groux, G. ; Mouriaux, R. 1989. *La CFDT*, Paris, Economica.
- Groux, G. ; Mouriaux, R. 1992. *La CGT : Crises et alternatives*, Paris, Economica.
- Guillaume, C. ; Mouret, C. 2007. « Les élus de comités d'entreprise : de l'institutionnalisation à la professionnalisation ? », *Revue de l'IREES*, 44, 39-65.
- Hocquelet, M. 2014. « L'art du négoce : un regard ethnographique sur le management de proximité en hypermarché », *Annales des Mines*, série « Gérer et Comprendre », 117.
- Linhart, D. ; Linhart, R. ; Malan, A. 1998. « Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué », *Sociologie et sociétés*, 2, 30, 175-188.
- Ndjaboué, R. ; Vézina, M. ; Brison, C. 2012. « Effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé mentale. Une revue de littérature des études prospectives portant sur trois modèles émergents », *Travail et emploi*, 129, 23-34.
- Nicourd, S. 2009. *Le travail militant*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Reynaud, J.-D. 1975. *Les syndicats en France*, 1, Paris, Le Seuil.
- Reynaud, J.-D. 1997. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Simon, H.-A. 1947. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, New-York, Macmillan.
- Terssac, G. (de). 2014. « Malaises organisationnels et risques psychosociaux », in P. Zawieja (sous la direction de), *Dictionnaire encyclopédique des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil.
- Touraine, A. ; Mottez, B. 1964. « Classe ouvrière et société globale », in G. Friedmann et P. Naville, *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin, 235-281.
- Yon, K. 2012. « Représentation du travail et représentativité syndicale aux marges du salariat : le cas de la distribution directe », *Travail et emploi*, 131, 3, 103-118.

## **Gilbert de Terssac, Vers un syndicalisme d'organisation ?**

### **Résumé**

Alors que la plupart des auteurs, à l'exception de Bevort et Jobert (2011), s'évertuent à montrer le déclin du syndicalisme français, l'étude de l'activité syndicale montre l'amplitude de ses interventions. Entre le syndicalisme de gestion du marché du travail comme mouvement social et le syndicalisme de représentation institué par l'État émerge un syndicalisme de proximité et quotidien ; il consiste à dénoncer le travail dérégulé en affirmant la nécessité de construire des règles efficaces et légitimes. Ce travail syndical exerce une vigilance sur les choix d'organisation en proposant de les rendre discutables. En se rapprochant du travail des agents et des décisions de l'encadrement, le syndicalisme intervient dans des espaces d'action nouveaux qui change les relations de travail entre direction et syndicats et modifie leur rapport : aux rapports de force et de pouvoir se substituent des rapports de confrontation autour de la création de règles.

### **Mots-clés**

Travail syndical, choix d'organisation, règle.

## **Gilbert de Terssac, Toward a trade unionism of organization?**

### **Abstract**

While most of the authors, with the exception of Bevort and Jobert (2011), make every effort to show the decline of the French trade unionism, the study of the labor-union work shows the diversity and the amplitude of its interventions. Between the trade unionism of management of the labor market or the trade unionism as the social movement and the trade unionism of representation established by the State, emerges a trade unionism of closeness and daily confrontations: this labor-union work consists on one hand, to answer the demands of the employees which complain about decisions of their supervisor which they consider arbitrary; it consists on the other hand, to denounce the irregular work, by asserting the necessity of building effective and justifiable rules. Finally, this labor-union work exercises a vigilance on the choices of organization.

### **Keywords**

Labor-union work, choice of organization, rules.