

Expériences formatrices, socialisation et compétences : les *leaders* syndicaux d'entreprise face aux restructurations

Rachel BEAUJOLIN-BELLET¹

Lors de l'annonce de projets de restructurations accompagnées de fortes suppressions d'emplois, des formes d'action collectives et visibles sont menées dans un contexte de survie (Amossé *et al.*, 2008), donnant lieu à des conflits « défensifs » (Groux, Pernot, 2008). Ces situations impliquent pour les représentants syndicaux d'entreprise de mettre en œuvre, dans l'action, un large registre de compétences en matière de droit du travail, de gestion, d'organisation de la résistance, de négociation, de communication, etc. Cette exigence s'inscrit en outre dans un double contexte d'urgence et d'asymétrie de préparation et de compétences (Bruggeman *et al.*, 2002) par rapport aux directions d'entreprise, en particulier sur les volets juridique et gestionnaire.

A l'appui de l'analyse de 48 récits de vie d'entrepreneurs militants CFDT et CGT ayant été les *leaders* de conflits contre des projets de restructurations lourdes (pour l'essentiel, des fermetures d'établissements) entre 1999 et 2007, cet article s'interroge sur les conditions d'acquisition, de développement et de capitalisation des compétences pour l'action syndicale dans de tels contextes. Cette réflexion s'inscrit dans la préoccupation, resurgie depuis quelques années, de gérer des parcours militants (Guillaume, 2011)². Contrairement à nombre de travaux récents en sociologie des mouvements sociaux, elle s'intéresse à un objet qui n'est pas « neuf » (Sawicki, Siméant,

1. Professeure à la Reims Management School et chercheure associée au GREGOR-IAE de Paris, chaire « Mutations – Anticipation – Innovation ».

2. Une première version de ce travail a été présentée lors du colloque « Syndicalisation et formation », qui s'est tenu le 2 et 3 décembre 2010 à Lille.

Encadré 1

Approcher les conditions de formation de l'animation d'une lutte par le biais de récits de vie

Pour appréhender les trajectoires personnelles et professionnelles de *leaders* syndicaux ayant mené l'organisation de luttes contre des projets de restructurations lourdes, nous avons retenu la méthode des entretiens de « récits de vie » (Bertaux, 2001 ; Cohen, Mallon, 2001). Nous avons mené 48 entretiens de nature biographique auprès de *leaders* syndicaux fortement investis dans des plans sociaux et ayant perdu leur emploi à son issue, de façon peu directive, mais en organisant l'entretien autour de trois temps : la trajectoire de l'individu avant le dernier plan social vécu (avant), le déroulement du plan social et le rôle qu'y a joué la personne (pendant), puis le devenir personnel et professionnel de l'individu à l'issue du plan social, se traduisant pour lui par une rupture subie du contrat de travail (après). Comme le soulignent Cohen et Mallon (2001), les liens qui peuvent être construits entre ces trois éléments ont permis d'éclairer comment les individus, à partir de la narration d'événements et du rôle qu'ils y ont joué, mettent en relation leurs actions, leur trajectoire et leur inscription dans des contextes sociaux.

Les personnes qui animent et coordonnent l'action collective liée à l'annonce d'un projet de restructuration accompagnée de suppressions d'emplois sont généralement des élus du comité d'entreprise (CE), dans la mesure où c'est l'instance qui est le lieu de la procédure d'information-consultation en la matière. Pas toujours, mais souvent, ces élus sont également délégués syndicaux au sein de l'établissement ou de l'entreprise. Ici, nous avons fait le choix de retenir des élus du CE qui ont aussi un mandat de délégué syndical (DS). Sans chercher à constituer un échantillon représentatif, ce qui aurait été illusoire au regard de l'absence de recensement ou de base de données sur ce type de population, nous avons néanmoins veillé à obtenir une hétérogénéité de profils de ces responsables syndicaux ou de contextes dans lesquels se sont inscrits leur action. En premier lieu, compte tenu de la diversité syndicale française, nous avons fait le choix de retenir des responsables syndicaux appartenant aux deux principales confédérations syndicales, la CGT (27 personnes) et la CFDT (21 personnes) ; en second lieu, nous avons recherché une diversité de contextes des entreprises concernées par les plans sociaux et ce, en termes de taille d'établissement dans lequel s'opère la restructuration (effectifs de 400 à 3000 personnes), de secteur d'activité (industrie agro-alimentaire, métallurgie, textile – cuir, meuble, industrie de la défense, industrie électrique, papeterie, luxe, assurance, etc.), et de région d'implantation (17 départements français) ; en troisième lieu, nous avons cherché à avoir accès à des personnes ayant des profils variés, notamment en termes d'âge (de 40 à 67 ans) et de sexe (22 femmes et 26 hommes). Avant leur licenciement pour motif économique, ils étaient en grande majorité ouvriers, et pour dix d'entre eux, techniciens. Une majorité d'entre eux sont titulaires d'un CAP (25 personnes), six ont obtenu dans leur formation initiale un Bac + 2, cinq sont titulaires d'un Bac, quatre sont titulaires d'un BEP et huit se déclarent sans formation initiale. Derrière cette diversité, il ressort

néanmoins une certaine homogénéité dans la population étudiée : il s'agit essentiellement de *leaders* syndicaux locaux (ils peuvent avoir des mandats en dehors de l'entreprise, mais ils restent à un niveau local d'exercice de leur action), salariés de l'industrie, dans des entreprises qui pour la plupart, ont connu plusieurs restructurations avant d'être confrontées à un projet de fermeture ou, en tout cas, de réductions importantes d'effectifs.

Les entretiens ont été menés en deux vagues, entre septembre 2007 et janvier 2008 puis au printemps 2010. Entrant en profondeur dans l'histoire et les différents aspects de la vie de la personne, ces entretiens ont été relativement longs, d'une durée de 1h30 à 2h30. Ils ont été intégralement retranscrits. Chaque retranscription a donné lieu à plusieurs exploitations : la réalisation d'une chronologie d'événements, l'inscription dans un tableau synthétique comportant 33 critères, et la réalisation, pour l'ensemble, d'une analyse de contenu thématique à l'appui d'un double codage. Ces différents outils d'analyse nous ont permis dans un premier temps, et à l'appui de la première série d'entretiens, de dégager une typologie des devenirs de ces responsables syndicaux qui se sont fortement et personnellement exposés au cours d'un conflit lié à la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), puis de mettre en exergue les facteurs qui ont pu contribuer à favoriser – ou non – une dynamique de reconversion professionnelle (Beaujolin-Bellet, Grima, 2010). L'analyse des différentes configurations de trajectoires professionnelles de ces *leaders* syndicaux locaux animateurs de conflits contre des restructurations d'ampleur ont notamment permis d'apporter des compléments d'analyse sur le « capital militant » (Matonti, Poupeau, 2004). Il est ainsi apparu que le fait d'avoir mené un conflit contre un plan social ne suffit pas en tant que tel à constituer un tel capital militant valorisable : encore faut-il qu'il se soit appuyé sur la construction antérieure et pendant l'action, d'un capital social (interne à l'organisation syndicale et/ou avec d'autres acteurs de la régulation sociale) ; pour les uns sur un « capital scolaire » ou pour les autres sur un « capital scolaire de substitution » (Gaxie, 1977).

2009) : celui des trajectoires de militants syndicaux, ici pris dans un engagement qui ressort comme particulièrement complexe, qui dépasse la gestion courante de l'activité syndicale pour entrer dans le registre de la construction et de l'organisation de l'action collective face à des restructurations lourdes (fermetures ou réductions importantes d'effectifs), assimilable à une situation de gestion de crise. Le travail des *leaders* syndicaux combine alors actions visibles et cachées, actions individuelles et collectives, dans une situation de très forte tension, dans laquelle l'incertitude règne (Beaujolin-Bellet, Grima, 2011).

En premier lieu, l'analyse de contenu de ces récits de vie permet de dresser une cartographie des compétences que les *leaders* syndicaux de tels conflits affirment devoir être mobilisées dans l'action collective contre des restructurations lourdes. Nous interrogeons en deuxième lieu les conditions d'acquisition de ces compétences, selon les différentes expériences

formatrices vécues, entre formations et formation dans l'action. Au-delà d'une appréhension de ces situations de formation dans l'action telles qu'elles nous ont été décrites, nous cherchons à comprendre sur quelles ressources elles s'appuient, notamment en termes de capital militant, et les façons dont ces *leaders* syndicaux ont pu – ou non – les réunir. La perspective biographique permet notamment de mettre au jour ce qui, dans la formation initiale de l'individu, dans son engagement syndical, dans sa carrière militante, dans son vécu de plans sociaux antérieurs, ou encore dans son mode d'exercice de mandats syndicaux, a pu contribuer à la création d'une situation de formation dans l'action. Du fait de la nature du matériau mobilisé, des récits de vie saisissant des dynamiques individuelles plus que la construction de pratiques dans des cas contextualisés, l'étude conduite amène à privilégier une approche individuelle de la construction de compétences des entrepreneurs militants³. Dans cette approche, quatre configurations émergent, qui mettent en tension mobilisation des compétences liées à ce type de lutte et sentiment d'isolement dans l'action.

Au-delà de la mise en exergue de ces trajectoires professionnelles post-conflit, nous ré-investiguons ici le matériau recueilli pour nous poser les questions suivantes : quels types de compétences ces personnes estiment-elles avoir dû mobiliser dans l'action à l'occasion de l'organisation de telles luttes ? En quoi se sont-elles senties préparées à cela ? Au-delà, en remontant dans ce qu'elles nous disent de leurs expériences formatrices antérieures ou pendant le conflit, que peut-on dire du type d'équipement de ressources en la matière dont elles disposaient ? Autrement dit, en quoi peut-on mettre en lien leur sentiment de préparation (ou d'impréparation) avec leurs conditions d'acquisition d'un « capital militant » (Matonti, Poupeau, 2004) ? Ces configurations sont enfin discutées, amenant à mettre en exergue la place particulière qu'y occupe la dimension de gestion des émotions.

I. Entre compétences mobilisées dans l'action collective et sentiment d'être désarmé

Quand nous interrogeons les *leaders* de luttes contre des projets de restructuration sur ce qu'ils ont pu en retirer puis plus précisément sur les compétences acquises par l'expérience militante dans ces contextes, un tableau assez homogène se dégage, permettant de dresser une sorte de cartographie des compétences mobilisées. Nombre d'entre eux s'expriment en premier lieu pour dire que derrière les tensions qu'ils ont vécues, la douleur de la situation et le caractère hâtant de l'animation de tels conflits, cette expérience a été enrichissante. Ils sont ainsi très nombreux à affirmer :

3. C'est d'ailleurs une des limites identifiées par Sawicki et Siméant (2009) concernant les approches biographiques : elles pèchent par le caractère limité de la contextualisation qu'elles autorisent.

« J'ai appris beaucoup de choses », « cela a été une expérience intéressante », « cela a été une école. » L'affirmation de cette coexistence d'une expérience difficile et d'une expérience riche d'enseignements et d'apprentissages peut ainsi prendre la forme suivante : « J'ai des satisfactions dans ce parcours. Je ne regrette pas du tout. J'ai choisi ce que je faisais. Beaucoup de choses nous tombaient dessus en même temps. On est tellement pris dedans que l'on ne pense pas trop, mais on progresse » ; « Cette expérience du plan social a été formatrice, mais cela laisse toujours des traces et on ne souhaite à personne de passer par là. Finalement, on est élu pour le meilleur et pour le pire. »

Les affirmations générales autour du caractère apprenant de l'expérience de l'animation d'une lutte contre un projet de restructuration recouvrent plusieurs types de compétences mobilisées dans l'action : des compétences de prise de parole et d'expression, des compétences techniques (notamment en droit du travail et en gestion), des compétences en termes de gestion d'un collectif et d'un rapport de forces, mais aussi des compétences de gestion émotionnelle (de ses propres émotions et de celles des salariés) d'une situation particulièrement critique. Mais dans le même temps, nombre d'entre eux insistent sur leur impréparation, le manque de soutien de la part de l'organisation syndicale et, finalement, le sentiment d'être désarmé dans de telles circonstances. Ils font ainsi état d'une forme de mise en tension, entre une situation potentiellement porteuse de développement de compétences et en même temps, face à laquelle ils sont peu outillés.

1.1. Compétences mobilisées dans l'organisation de luttes contre des restructurations...

En premier lieu, et c'est ce qu'expriment le plus les personnes rencontrées, nombre d'entre elles insistent sur le fait d'avoir dû déployer des compétences de prise de parole en public et plus généralement, d'expression orale et écrite. Cette prise de parole est alors à assumer et à mettre en œuvre face à des publics différents : salariés, mais aussi dirigeants, représentants de l'administration publique, et médias, soit autant de personnes et de figures symboliques qui potentiellement peuvent les impressionner. Et ce, d'autant que pour nombre des personnes rencontrées, cette expérience est nouvelle : « Prendre la parole devant les gens, c'est un exercice que l'on apprend. Je n'avais jamais eu à le faire. T'as pas le choix, t'es le porte-parole » ; « Des compétences, par exemple, je sais parler à un préfet. C'est très dur, car quelques heures avant, j'avais beaucoup de mal à parler, mais il fallait que je sois à la hauteur de l'investissement du collectif » ; « J'étais celle qui prenait la parole, qui parlait aux médias. Beaucoup avaient peur pour l'image. Moi je m'en foutais. Mais les journalistes, faut apprendre

à leur parler, à pas tout dire, à ménager le suspense, à trouver la phrase choc qu'ils auront envie de reprendre. » Cette exigence de prise de parole est certainement d'autant plus forte qu'un des leviers d'action de ces luttes consiste à attaquer l'image de l'entreprise, mais aussi souvent à arriver à obtenir un interlocuteur réellement décisionnaire, rarement présent sur le site concerné. La médiatisation du conflit est une des armes particulièrement mobilisées dans ces contextes (Boissard, 2003), impliquant une prise de parole qui obéit à des codes particuliers. La prise de parole est aussi à déployer devant des acteurs qui incarnent le pouvoir, ce qui implique pour nombre d'entre eux, disent-ils, de maîtriser ses émotions, d'arriver à faire face, à jouer le jeu d'acteurs : « Que ce soit n'importe qui, le président de la République, je ne suis pas impressionnée. Alors, c'est moi qui prenait la parole pour remettre le directeur à sa place. » Mais la prise de parole est aussi écrite, quand il faut rédiger des communiqués ou des tracts, à l'instar de ce dont témoigne Olivier ⁴ : « J'ai énormément augmenté mes capacités rédactionnelles ; quand il y a un conflit, il faut faire un tract par jour, être au cœur de l'actualité. »

Mener ce type de luttes appelle aussi l'acquisition de connaissances juridiques, d'autant que les dossiers de plans de sauvegarde de l'emploi sont particulièrement techniques de ce point de vue-là. Cette maîtrise (au moins *a minima*) de compétences juridiques est considérée par certains comme décisive car permettant parfois de gagner du temps en renversant le calendrier fixé par la direction ; en tout cas, d'arriver à identifier quelques marges de manœuvre ou faiblesses dans le dossier de la direction, ou tout simplement de pouvoir comprendre l'état d'avancement de la procédure. Comme le raconte Gérard : « Dès le départ, c'était compliqué, il y avait eu un début de négociation d'un accord de méthode qui a échoué, et quand on a été convoqué en CCE ⁵ pour l'annonce du plan, on ne savait pas si cela correspondait à la première ou à la deuxième réunion dans la procédure. Il a bien fallu qu'on s'y mette. » Outre la dimension juridique, c'est aussi la capacité à déconstruire des argumentaires économiques, à lire dans les décisions stratégiques, à traduire de nouveaux plans organisationnels qui est nécessaire dans ces contextes. Ainsi en témoigne Sylvain : « Je me suis retrouvé devant plein de documents à lire, du droit, des argumentaires économiques ; là, il faut très rapidement arriver à y comprendre quelque chose, les salariés, eux, ils attendent qu'on leur explique. » La dimension technique de ces dossiers porte aussi sur l'outillage des contenus de PSE, appelant des connaissances en matière de dispositifs de reclassement et de politiques publiques de l'emploi.

4. Pour préserver l'anonymat des personnes interrogées, les prénoms ont été modifiés.

5. Comité central d'entreprise.

Au-delà de ces compétences de communication et techniques, ce sont les capacités de gestion d'un collectif mais aussi de rapports de forces dans la durée qui sont mises en avant, dans un contexte particulièrement tendu, caractérisé par de faibles marges de manœuvre, des salariés désemparés, et parfois l'absence de réel interlocuteur patronal. Dans ces cas, le déclenchement du conflit ne peut que très rarement être préparé (l'annonce tombe brutalement même si elle a pu produire des signaux précurseurs) et la mobilisation est décrite comme spontanée et forte dans ces contextes d'enjeux de survie. Dès lors, il s'agit bien plus d'arriver à rythmer la lutte et à tenir dans le temps, impliquant pour ces animateurs de conflit, comme ils l'expriment eux-mêmes, de « bien connaître les salariés, savoir anticiper sur leurs réactions possibles » ; « cela fait une bonne connaissance du terrain, des gens, des patrons ; avant, je ne les voyais pas pareil » ; « il faut en permanence décoder les situations ; donc il faut apprendre à lire dans le jeu des autres, de tous les autres, en interne et en externe. » Ce qui est ici évoqué pourrait être assimilé à des compétences en matière de relations sociales et humaines.

Enfin, et ce dernier point n'est pas sans lien avec les précédents, nombre d'entre eux insistent sur l'importance de savoir gérer et maîtriser ses émotions, dimension qui a pu être récemment mise en exergue dans d'autres contextes par Mathieu (2010). Cette maîtrise des émotions est particulièrement délicate tant les animateurs du conflit voient s'exprimer le désarroi des salariés et peuvent se sentir impuissants : « Ca, c'est le pire, les gens vont très mal, on a toujours peur qu'il y en ait un qui passe à l'acte, qui se fasse mal, et puis tu découvres la vraie situation des gens, le surendettement, les femmes seules, c'est terrible » ; « tu prends toute la misère dans la figure et tu ne peux rien. » Cet enjeu peut aussi être en lien avec les situations de prise de parole en public : « J'ai appris à maîtriser mes émotions ; j'ai appris à savoir me mettre en colère volontairement. On maîtrisait bien, quel que soit l'interlocuteur en face : j'avais pris une autre mesure » ; « Je ne savais pas que je savais, mais maintenant, je sais que je peux monter sur une caisse et parler à tous les salariés sans avoir trop peur, même si j'ai toujours mal au ventre. »

Etre capable de prendre la parole et de s'exprimer pour tous, être en mesure de comprendre les dimensions techniques (juridiques, gestionnaires, dispositifs de reclassement...) de dossiers complexes dans l'urgence, être capable de jouer le jeu de relations sociales impliquant de multiples acteurs, et arriver à gérer ses émotions, voici les quatre volets de compétences que les animateurs de luttes contre des projets de restructurations identifient comme cruciaux et pour certains, estiment avoir acquis, tandis que d'autres se sont sentis à l'inverse dépassés sur tout ou partie de ces registres. Mais dans le même temps, nombre d'entre eux, et parfois ceux qui font état de compétences effectivement déployées dans l'action, soulignent leur

isolement, leur impréparation, et finalement le sentiment d'être désarmé pour pouvoir mener la lutte.

1.2. ... mais aussi un sentiment d'isolement et de désarmement

Quand nous les avons interrogés sur le type de soutiens qu'ils avaient pu obtenir, une majorité de ces animateurs de conflits, quel que soit leur syndicat d'appartenance, a été critique à l'égard des organisations syndicales dont ils relèvent, essentiellement pour souligner leur absence : « On n'a jamais été contactés par le syndicat. L'UD ⁶ n'a jamais été présente : ils n'ont même pas répondu à nos questions » ; « le secrétaire de l'UD m'a dit : "un problème qui vous appartient, c'est aux salariés de s'exprimer et de dire ce qu'ils veulent", ok, mais je faisais quoi avec ça, moi ? » ; « L'UD, ils étaient trop occupés par un autre conflit dans une entreprise plus connue » ; « J'ai envoyé une liste de questions à la confédération il y a plusieurs mois et je n'ai pas obtenu de réponse. Chaque cas est un peu particulier, ce qui renforce la difficulté. Donc, je me posais des questions sur comment faire face à la procédure ; j'avais des questions sur les dimensions légales. Je voulais savoir comment trouver des failles, mais je ne peux pas recenser toute la jurisprudence ! » D'autres font, à l'inverse, état de soutiens de la part de l'interprofessionnel ou de la fédération : à chaque fois, il apparaît qu'il s'agit de personnes qui se sont antérieurement fortement socialisées dans l'organisation syndicale, par le biais de formations syndicales, par une participation active dans l'organisation d'un congrès, par une participation active à la commission exécutive de l'UD, ou encore par la connaissance personnelle d'un responsable syndical ayant accédé à des responsabilités fédérales ou confédérales. Mais une majorité des animateurs de conflits que nous avons rencontrés se décrivent comme isolés, à la fois dans l'exercice au fil de l'eau de leur mission de représentation du personnel et en situation de gestion de crise.

Le sentiment d'isolement ne s'exprime pas uniquement à l'égard de l'organisation syndicale, mais aussi vis-à-vis des salariés. Il tient par exemple à la part de secret propre aux décisions de restructurations, face à laquelle chacun essaye de trouver une posture, entre ce qui est demandé par les directions, ce qu'ils estiment devoir ou pouvoir dire (ou non) aux salariés et ce qu'ils estiment nécessaires de transmettre (ou non) aux structures fédérales et interprofessionnelles : « On a des directions qui insistent beaucoup sur le secret ; en face, pas facile de ne pas se retrouver sur la défensive, de passer outre. » Le sentiment d'isolement tient aussi au fait de se sentir désarmés face à des dossiers aussi compliqués et douloureux que les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois : « Je le vois car j'ai quelques années de syndicalisme dans mon entreprise, mais voilà, j'avais

6. Union départementale.

l'habitude de gérer les affaires courantes. Là, je suis désarmé, j'ai quelques syndiqués aussi mais je me retrouve seul. » Les uns et les autres expriment de façon forte et récurrente le fait de ne pas se sentir préparés à affronter ce type de situations : « On n'est pas du tout assez armés. Question des armes : on essaye de les trouver mais une fois que c'est à chaud. Malgré tout le système qui est derrière, on n'est pas préparés » ; « Il y aurait à nouveau un plan là, je serais débordé, il y aurait une réaction violente, je ne sais pas comment je ferais. »

Le sentiment partagé par nombre d'entre eux est alors de ne pas avoir le mode d'emploi de l'intervention syndicale et militante dans des contextes de restructurations, ajouté à un déficit d'expertises (juridiques, analyses économiques et gestionnaires, accompagnement psychosocial, communication). Autrement dit, les personnes rencontrées trouvent qu'elles « bricolent trop ». Si certaines s'estiment relativement préparées, du fait d'expériences antérieures, elles soulignent néanmoins que toute situation de restructuration est spécifique, les cartes étant à chaque fois rebattues. En outre, tous pointent un déficit d'apprentissage collectif en la matière, mentionnant l'absence d'analyse *a posteriori* : « J'ai vraiment regretté que l'on n'ait pas analysé cette expérience. Je n'ai jamais réussi à réunir les mecs qui ont vécu des conflits comme moi et à capitaliser. Ce que vous ne nous prendrez jamais, c'est ce qu'on a vécu ensemble. »

II. Des combinaisons de situations formatrices (ou non)

Nous sommes confrontés à un paradoxe apparent, où certains animateurs de luttes contre des projets de restructuration peuvent tout à la fois exprimer le fait d'avoir appris dans l'action, d'avoir mis en œuvre des compétences dont éventuellement ils ne se savaient pas capables et, dans le même temps, exprimer un double sentiment d'isolement et d'impréparation. Inversement, d'autres se décrivent comme fortement socialisés dans le syndicat et disent, par exemple, avoir suivi plusieurs formations syndicales, mais ont exprimé un sentiment de déficit de compétences à l'œuvre et ont regretté leur impréparation.

Pour aller plus loin dans la compréhension de ce paradoxe apparent, nous avons cherché à comprendre ce qui, dans leurs expériences antérieures et dans les formations auxquelles ils ont eu accès ou qu'ils ont provoquées, permettait d'éclairer autrement d'une part le sentiment que les uns éprouvent en termes de relative maîtrise des compétences militantes dans l'action (ou l'inverse), et d'autre part le sentiment d'isolement (ou non). Quatre configurations émergent autour de ces deux axes du sentiment de relative maîtrise des compétences dans l'action et du sentiment d'isolement.

Pour chacune de ces configurations, nous avons réexaminé l'analyse de contenu des entretiens pour identifier quels types d'expérience formatrice les personnes avaient pu connaître. L'analyse des entretiens a fait émerger plusieurs natures d'expériences formatrices : la formation par des mentors, la formation syndicale, la formation politique dans le passé, la formation dans l'action avec les experts et avocats, l'auto-formation seul ou à l'appui de proches, et enfin l'expérimentation de formes de capitalisation sur les expériences passées. Comme indiqué, ces modalités d'expériences formatrices ont été identifiées de façon inductive à l'appui de l'analyse de contenu des entretiens. La formation syndicale y occupe bien sûr une place importante, tant, comme l'ont montré Ethuin et Yon (2011), elle a été institutionnalisée depuis plusieurs décennies comme modalité légitime de socialisation au syndicalisme. Dans les entretiens, les personnes rencontrées ont ainsi pu évoquer des « formations de cadres », des « formations de base » (pouvant faire référence au système d'éducation syndicale de la CGT dans les années 1970-1980, voir Ethuin, Siblot, 2011 ou à une expression utilisée à la même période à la CFDT, voir Guillaume, 2011), des « formations de niveau 1 » (qui, elles, font référence au système de formation de la CGT des années 1990-2000, voir Ethuin, Siblot, 2011), ou encore des « formations de responsables ». Pour autant, la formation syndicale n'est pas l'unique modalité d'expérience formatrice ; elle s'inscrit en combinaison avec les autres modalités identifiées.

Tableau 1. Profils de représentants du personnel

	Sentiment d'isolement fort (socialisation syndicale faible)	Sentiment d'isolement relativement faible (socialisation syndicale forte)
Sentiment de relative maîtrise des compétences dans l'action	Catapultés qui se révèlent : - Absence de mentors - Absence de formation syndicale - Absence de formation politique - Poids important de la formation-action avec experts et avocats - Poids important de l'auto-formation	Professionnels du militantisme : - Mentors en référence - Formation syndicale régulièrement suivie - Parfois, formation politique - Formation-action avec experts et avocats - Auto-formation pas évoquée
Sentiment de relative absence de maîtrise des compétences dans l'action	Sous-équipés isolés : - Absence de mentors - Formation syndicale peu ou pas suivie - Absence de formation politique - Mobilisation d'experts mais sans réelle formation-action - Auto-formation pas évoquée	Expérimentés tétanisés : - Présence forte de mentors - Formation syndicale régulièrement suivie - Formation politique - Mobilisation d'experts mais sans réelle formation-action - Auto-formation pas évoquée

Cette représentation sous forme de configurations (tableau 1) permet alors de mettre en exergue des combinaisons d'expériences formatrices telles qu'elles semblent autoriser le fait de se sentir compétent dans l'action (ou non) et/ou épaulé (ou non). Les appellations que nous leur avons données sont bien sûr discutables, mais elles nous semblent bien caractériser leur situation.

II.1. Les professionnels du militantisme

Dans cette configuration, nous retrouvons des personnes qui ont un passé militant relativement ancien, qui a pris naissance rapidement après leur entrée sur le marché du travail, parfois en parallèle d'un engagement politique formateur, tel que la JOC, le PCF ou le PSU. Pour Robert : « C'était à la fin des années 1960, j'avais adhéré à la CFDT, à une toute nouvelle CFDT. J'ai travaillé jeune, j'ai passé mon bac parce que mon père le voulait. J'étais militant à la JOC. Mon frère était à la CFTC. Je me suis syndiqué normalement, j'ai adhéré au PSU, c'était une vraie école de formation. » L'engagement militant s'inscrit pour certains dans une lignée familiale, mais pas pour tous ; au contraire, d'autres soulignent le fait que cette dimension était totalement absente dans leur famille et que leur engagement a surpris leurs proches.

Plusieurs d'entre eux évoquent le fait d'avoir été recrutés puis accompagnés par un mentor, bien qu'ils n'aient pas réellement voulu s'engager au-delà des « œuvres sociales » ou n'aient qu'une représentation floue de l'engagement syndical. D'autres n'ont pas nécessairement été accompagnés par un mentor mais disent avoir appris des anciens, sur le terrain, parfois en suivant également des réunions ou des formations organisées au niveau de l'UD, comme le raconte Odile : « J'ai fait une scolarité courte, je me suis arrêtée en seconde. Je me suis syndiquée dès que j'ai eu un CDI. J'ai suivi quelques formations au niveau de l'UD. Mais la plus grande formation, elle se fait sur le terrain. On apprend au contact des anciens, dans la section syndicale. »

Tous partagent en tout cas le fait d'avoir régulièrement suivi des formations organisées par l'organisation syndicale, qu'elles prennent la forme de participation à des commissions de réflexion sur le développement industriel au niveau fédéral ou confédéral, de formations de cadres syndicaux, de formations organisées par l'UD, ou de formations liées à des mandats extérieurs à l'entreprise. Ainsi, Brigitte témoigne : « A 16 ans, ma mère m'a trouvé un BEPC. Rapidement, je dois travailler. J'avais toujours le regret de ne pas avoir fait d'études. Quand j'ai été nommée DS, on m'a proposé d'être conseiller Prud'hommes. J'avais droit à une formation juridique, j'ai saisi l'occasion, cela m'a bien aidée. » Au-delà des apports en contenu de ces formations, nombre d'entre eux en identifient la fonction socialisatrice :

Encadré 2

Pascal

« J'ai échoué au BEP, j'étais pas fait pour l'école. Il fallait que je trouve du travail. J'ai fait des petits boulots pendant trois mois. M. avait un atelier dans le village : je suis allé postuler, ils assuraient la formation. (...) Au bout d'un an, on nous gardait. J'avais 17 ans. »

« Le premier plan social a eu lieu en 1986, j'entrais dans la boîte. Après, il y a eu des vagues successives. A ce jour, on doit en être à huit ou neuf plans sociaux. C'était toujours la même logique : adapter les effectifs à la production, sans aucune mesure alternative. (...) »

« J'étais le salarié banal qui ne connaissait du comité d'entreprise que les places de cinéma. Claude m'a présenté le CHSCT et j'ai adhéré comme cela. Pendant deux ans, cela m'a permis de me familiariser à voir ce qu'était une réunion avec la direction en face. (...) A l'échéance des deux ans, Claude m'a proposé de me présenter sur les listes de DP/CE. A ma grande surprise, j'ai été élu titulaire CE et DP. Je me suis servi des œuvres sociales pour créer le contact. Je n'avais pas de connaissances juridiques. (...) »

« Deux ans plus tard, le syndicat départemental organisait le congrès fédéral. J'ai rencontré les responsables, il fallait organiser le congrès. Cette organisation nous a pris une année. Claude monte à la fédération. Je récupère alors son mandat de délégué syndical dans l'entreprise. Je venais souvent au syndicat filer un coup de main : je me suis investi, j'avais envie d'apprendre des choses, envie de découvrir. Il y avait des gens avec de la bouteille. Ma famille est plutôt à gauche, mais pas syndicaliste. »

« Quand je récupère le mandat de délégué syndical, ça va un peu vite par rapport à mon expérience. (...) Claude m'a demandé d'intégrer le conseil de la branche textile au niveau de la fédération. Je disais facilement oui : le fait de sortir de l'entreprise me fait du bien, je prends une autre dimension. J'avais accès à des problèmes nationaux qui me permettaient de voir autrement les problèmes dans l'entreprise. (...) »

« Dans l'entreprise, il y a eu nouveau plan social, de plus de 100 personnes. On s'est retrouvés à deux à diriger la situation avec Annie. Je découvre ce type de situation, mais heureusement avec quelqu'un qui en a déjà vécu d'autres. Le plan se passe plutôt bien, avec beaucoup de FNE. (...) Annie est alors concernée et peut partir. Elle n'en peut plus et elle décide de partir en disant : « je ne pourrai pas revivre un autre plan social ». En interne, le recours à l'expert-comptable permet d'anticiper certaines choses. Nous avons aussi recours à un cabinet juridique qui nous apporte un soutien. »

« A ce moment, je me présente au conseil fédéral après une formation de cadres syndicalistes. Sans s'en apercevoir, on évolue. (...) Le départ d'Annie a été un défi pour moi par rapport à la direction. Annie s'en va et je deviens le *leader* et il n'y a pas de temps mort. Le fait d'avoir été formé au niveau national m'aide. (...) »

« Là, annonce d'un nouveau plan social concernant plus de 200 personnes, mais il n'y a plus de préretraites possibles. C'est le deuxième plan social et là, humainement, c'est difficile. On a été appuyés par des experts et par un avocat. Il y a eu cinq mois difficiles : la pression des salariés pour avoir des négociations d'une enveloppe, on sait que la marge de manœuvre est faible car il y a des difficultés financières. On ne peut pas pour autant mettre l'entreprise en danger. (...) »

« Avec les liens proches de la fédération, avec les formations, j'évolue, je suis obligé de lire et d'écrire du fait des responsabilités. C'est une formidable école. (...) La négociation du plan social se termine et on réattaque sur le dépôt de bilan. La fédération est présente, ils m'incitent à prendre du recul. Le soutien important de la fédération me permet de rencontrer d'autres personnes. (...) »

« Cette expérience du plan social a été formatrice, mais cela laisse toujours des traces et on ne souhaite à personne de passer par là. Dans le cas de M., cela a duré 18 mois, c'est long, c'est formateur, mais c'est du stress tous les jours, des nuits de quatre heures, car on vit 24 heures sur 24 avec cela. Ce sont des moments que l'on ne choisit pas : quand on monte dans le train, on ne peut plus sauter. Et il y a la pression des gens qui sont là. Ils comptent sur nous pour obtenir un max. On est toujours entre le marteau et l'enclume, on est salarié d'une entreprise, on a un mandat syndical, on a plus d'informations que les autres salariés. Et il y a tous les problèmes d'individualisme sur lesquels il faut faire abstraction car il y a avant tout un enjeu collectif. »

elles sont l'occasion de rencontrer des responsables départementaux, fédéraux et confédéraux, qui pourront, au moment du conflit, constituer des appuis ou des relais. Ces formations contribuent donc à l'élargissement, au-delà de la section syndicale, de leurs réseaux sociaux syndicaux.

Tous en outre affirment avoir régulièrement travaillé avec des experts et des avocats, avant même la survenue de projets de restructuration, et en tout cas, les avoir fortement mobilisés pendant le déroulement des procédures de PSE. Ils font alors état de formes de formation-action au sens où dans ces cas, experts et avocats les aident à comprendre les tenants et les aboutissants de la situation, à élaborer des tactiques et stratégies, éléments dont ils s'emparent pour construire leur action (« j'ai toujours travaillé avec les experts et j'ai été beaucoup soutenu par eux. Lors du premier PSE, on reprend la note de synthèse des experts, on la réécrit comme on l'entend, on monte un petit dossier que l'on signe et que l'on diffuse »). Pascal raconte ainsi (encadré 2) un parcours syndical dans lequel il a progressivement pris de nouvelles fonctions, s'est socialisé au sein de l'organisation syndicale de plusieurs façons, et a mobilisé au total un large éventail d'expériences formatrices.

II.2. Les catapultés qui se révèlent dans l'action

Dans cette configuration, nous retrouvons des personnes qui sont peu socialisées dans l'organisation syndicale, qui affirment avoir été relativement isolées dans leur lutte, hormis dans le soutien important apporté par des experts et/ou des avocats qu'elles ont sollicités. Dans le même temps, ces personnes affirment s'être révélées dans l'action, et avoir découvert des compétences qu'elles ne se soupçonnaient pas. Au total, et quelles qu'aient été les issues objectives du conflit, elles en sortent avec une représentation plutôt positive, celle d'avoir vécu une grande aventure humaine.

Pour nombre d'entre elles, elles se sont retrouvées catapultées sur le devant de la scène à l'occasion de l'annonce du projet de restructuration, souvent après avoir été élues du CE, mais en restant relativement en retrait. Cette mise au devant de la scène est généralement liée à une défaillance ou à un départ d'un délégué syndical ou du secrétaire du CE. Ainsi, pour Danièle : « J'ai été nommée secrétaire du CE à chaud. J'étais déjà élue au CE mais c'était un collègue homme qui était le secrétaire. Sauf qu'il est parti avec une transaction, il avait choisi le chèque-valise, il fallait le remplacer. Et puis, ce n'est pas quelqu'un non plus qui se voyait là-dedans, dans ce combat. » Pour certaines d'entre elles, elles affirment avoir cherché, dans la période précédant le PSE, à se centrer plutôt sur les dimensions économiques que sur les œuvres sociales, estimant qu'il y avait là plus d'enjeux : « Au début, je m'occupais des affaires sociales, mais mis à part ce côté cacahuètes, on appelait ça comme ça, je me suis intéressée au côté économique. C'était beaucoup plus intéressant. Ce qui m'intéressait le plus, c'était le côté économique. C'est très enrichissant, vous rencontrez la direction, cela donne un aspect sur l'avenir. On avait des interventions régulières d'experts. »

Si leur histoire familiale est assez hétérogène dans le rapport au syndicalisme, ces personnes n'ont ni suivi de formation syndicale, ni rencontré de mentor qui les aurait guidées, ni eu l'occasion d'être formées par les « anciens » de la section syndicale, ni connu d'engagement politique qui aurait pu constituer une occasion de formation. En revanche, elles affirment s'être en permanence auto-formées, en lisant, en consultant le Code du travail, seules ou à plusieurs : « J'ai eu comme objectifs d'apprendre le droit du travail et de discuter avec les gens. Je me formais chez moi. On écrivait deux à trois tracts par semaine. Un copain de la CFDT nous aidait bien pour les rédiger. Nous, on écrivait tout » ; « On a passé du temps au local syndical à lire le Code du travail. Sur les dix, on était trois ou quatre à le faire. On voulait comprendre pour pouvoir répondre en réunion. » Dans cette démarche d'auto-formation, ces personnes ont pu être amenées à solliciter des appuis, soit dans leur cercle proche, soit auprès de l'union locale (UL), mais dans une dimension toujours très locale, proche du terrain,

Encadré 3

Dominique

« J'ai eu mon premier enfant très tôt, à 18 ans. (...) Après, j'ai passé le bac puis un Bac + 2. Ensuite, je suis rentrée chez D. J'étais secrétaire de production. (...) Il y avait beaucoup d'hommes. J'encadrais les caristes, j'étais agent de maîtrise. (...) Dans cette entreprise, il n'y avait aucune attention aux gens. Ce sont des entreprises qui font peu de marges, il y a peu d'avantages. (...) »

« Je suis devenue déléguée syndicale éclair pour la fermeture. On avait un DS qui était en place depuis 30 ans et qui ne faisait rien. Quand il y a eu l'annonce de la fermeture, il était perdu et signait tous les documents. Personne ne prenait de vacances l'été sauf lui : il avait tous les pouvoirs avec la direction. Et tout le monde lui devait quelque chose. (...) »

« Je me suis présentée comme déléguée du personnel pour organiser un voyage. Comme il le fallait pour se présenter sur les listes, je me suis syndiquée. C'était en septembre-octobre 2003. La fermeture a été annoncée un mois après, en novembre 2003, pour une fermeture effective prévue en janvier 2004. (...) J'ai été nommée DS pour un an, le temps de la fermeture. (...) J'ai rencontré les experts qui travaillaient pour le CE. On a eu des discussions sur la stratégie qui m'ont parues claires. Ils m'ont guidée. (...) Il y avait 12 élus (dont 2 cadres et 2 ETAM). On n'était plus que trois à décider dans ce dossier. Ce sont des dossiers compliqués. Et il fallait créer un rapport de forces, qui était inexistant. On s'est réparti les tâches entre nous trois. (...) »

« L'expert est intervenu. Le responsable de l'UD aussi. Un syndicaliste, aujourd'hui, doit un peu être un chef d'entreprise pour avancer. Dès le premier contact avec les experts, ils m'ont dit ce qu'il ne fallait pas signer. (...) On a négocié un congé de reclassement de neuf mois pour 100 % des salariés et des mesures incitatives pour retrouver un emploi. (...) Il fallait assimiler très vite les différentes étapes et aller très vite pour suivre le dossier. Je travaillais le soir dans les livres, sur internet. On a pris un avocat. (...) »

« Il y avait eu plusieurs médiations. La dernière a duré 13 heures. C'était très intensif. Les paroles du médiateur judiciaire étaient parfois cinglantes. Il fallait trouver un terrain d'entente. C'était très dur les médiations : je n'y étais pas toujours à l'aise. L'expert était là, il me donnait des conseils. (...) »

« Au résultat, on a multiplié par six le budget du plan ; fait passer le congé de reclassement de quatre mois à neuf mois ; obtenu des engagements sur les mobilités internes, un budget formation important et des indemnités supra-conventionnelles ; une commission paritaire de suivi de la cellule de reclassement. (...) »

« La direction s'est beaucoup impliquée dans la mise en œuvre de la cellule et dans le suivi. J'ai moins suivi ; j'étais plus éloignée pour pouvoir construire mon avenir. J'étais épuisée. J'ai demandé trois mois supplémentaires pour me remettre. (...) Je n'ai plus beaucoup de contacts avec le syndicalisme. »

proximité qui peut d'ailleurs être revendiquée, avec parfois des formes de défiance à l'égard des organisations syndicales, par exemple taxées de ne pas assez prendre en compte ce que souhaitent les salariés. Ainsi, Brigitte s'est appuyée sur son mari, lui-même militant à la retraite, pour l'aider à acquérir des compétences techniques ou encore à prendre certaines décisions. D'autres affirment s'être rapprochées à l'occasion du conflit de l'UL, non pas pour suivre des formations syndicales, mais pour organiser des séances de travail au cours desquelles les uns et les autres confrontaient leur connaissance du dossier et validaient des choix.

Mais les acteurs qui sont très souvent mis en avant dans ces propos sont les experts et les avocats, décrits dans ces cas comme ayant opéré un transfert de compétences, tant sur les aspects techniques que de relations sociales, voire de soutien dans la gestion des émotions. Ces situations de formation-action semblent dépasser le registre précédent dans la mesure où ces acteurs sont ici invités à être dans une posture d'accompagnement permanent, qui dépasse la production d'expertises. Plusieurs propos illustrent cela : « Dans le travail avec l'expert et l'avocat, on avait beaucoup de contacts, par téléphone, par mail, ils se sont aussi déplacés. Ils ont été très près de cette histoire » ; « Avec les recours juridiques, on se sentait fortes d'autant que l'on était très bien préparées par l'avocat. Il nous disait comment nous comporter. J'ai passé des nuits à répéter, à me préparer. Cette fois-ci, ce n'est pas l'UD qui a fait le conflit. On a plus été guidés par l'avocat » ; « Notre principal soutien, cela a été les experts, ils nous ont permis de décoder la situation, ils nous ont guidés tout du long, ils ont pris une part importante dans la négociation, c'est avec eux que j'ai appris. »

Ainsi, ces personnes n'ont pas été formellement formées par l'organisation syndicale ; leur progression dans le syndicalisme n'a pas donné lieu à un processus de transmission et d'apprentissage ; en revanche, et à défaut de réelle formation antérieure, elles ont trouvé des ressources formatives dans l'action, à l'appui de collègues, de réseaux personnels et d'experts externes. Dominique (encadré 3) évoque ainsi le fait d'avoir été « une déléguée syndicale éclair », le temps du processus de restructuration.

II.3. Les expérimentés tétanisés

Les personnes relevant de cette configuration narrent des récits de vie dans lesquels l'engagement syndical est toujours présent, souvent assorti d'un engagement politique, avec une longue histoire familiale d'engagements marqués. Ces personnes se décrivent comme fortement socialisées dans l'organisation syndicale, parfois avec des tensions et conflits, mais en tout cas, ayant une fine connaissance des arcanes syndicaux, ayant régulièrement suivi des formations syndicales et politiques, et disposant de réseaux sociaux importants.

Encadré 4

Gérald

« Je commence en apprentissage en électromécanique à 15 ans, dans des ateliers. Je passe mon BEP. A 17 ans, je travaille à l'usine. Je me syndique, j'ai été contacté, il y avait une bonne prise en charge des jeunes. (...) Je deviens militant d'atelier. Dans l'entreprise, le syndicat est très fort. (...) Je suis un cursus de formation syndicale, je change de profession pour intégrer l'informatique. Je travaille dans les réseaux. Je deviens permanent à mi-temps puis secrétaire général de la section syndicale à plein temps. (...) Il y a des vieux syndicalistes qui m'ont donné des conseils. (...) J'ai un investissement politique important. »

« Quand il commence à y avoir des abandons d'activités sur le site, on agit en intersyndicale, on interpelle les élus locaux, cela n'empêche rien. J'ai ressenti beaucoup de colère, un sentiment de trahison. (...) On a mené beaucoup d'actions, mais on n'a rien obtenu. (...) »

« On a interdit à la direction de rentrer dans l'entreprise, on a mis les directeurs dans le train, on a imposé des visites du site à des conseillers municipaux, on a fait des chaînes humaines autour de l'entreprise (...) l'idée c'est de montrer que c'est de l'intérêt de tous que l'activité reste. (...) Le CE a fait appel à un expert mais c'était pour la forme, juste pour gagner du temps. »

« Je suis en même temps très investi à l'UD et à l'UL. Je deviens DS central. Puis c'est l'annonce de la fermeture. (...) Les conflits sont très durs, il y a des suicides, on fait faire des expertises sur les effets du plan social sur la santé des salariés. (...) On n'a pas le temps de se poser de questions. (...) Il y a beaucoup de personnes à reclasser. Là, je suis dépassé. Je n'en peux plus. (...) Je croyais que j'avais une bonne maîtrise de moi-même mais ça ne fonctionne plus. »

« J'ai beaucoup appris, développé des capacités d'analyse et de synthèse, j'ai découvert des gens à travers le conflit, qui se dévoilent, qui se subliment. (...) Mais les débordements, la violence sont là et je ne voulais pas de cela. C'est devenu trop dur. »

Mais, en l'occurrence, ces personnes se décrivent comme ayant été démunies face à cette lutte particulière contre un projet de restructuration, dans un sentiment d'échec personnel de n'avoir pas réussi à faire face, de ne pas avoir réussi à transformer dans l'action les connaissances acquises ou les expériences antérieures. Les propos tenus prennent les formes suivantes : pour Gérald, « j'ai toujours su organiser un collectif, j'ai eu deux très bons mentors, je suis membre de la direction fédérale du PCF, mais là, j'ai été dépassé. On est dépassés dans ces cas-là. Des débordements. On ne voulait pas de cela. On n'a rien obtenu. Les conflits ont été très durs, il y a des suicides, on fait faire des expertises sur les effets du plan social sur la santé des salariés, mais on ne sait pas quoi en faire. Je n'ai pas su quoi

faire. » Pour Bertrand : « J'avais suivi une formation à l'université pour mieux comprendre l'entreprise, j'avais suivi la formation des cadres du syndicat, mais cette annonce des 850 licenciements, cela a été un choc trop dur. Je n'osais pas aller l'annoncer aux salariés. J'ai quitté l'entreprise peu de temps après pour rejoindre l'UD, ce n'est pas un abandon mais tous ne le comprennent pas comme cela. » Ces propos donnent le sentiment que c'est avant tout le volet de la gestion des émotions, à la fois celles du militant lui-même, mais aussi celles des salariés, qui s'est avéré insurmontable, y inclus pour des militants chevronnés. Leur rapport aux experts et avocats, s'il existe, demeure en apparence instrumental, et peu tourné vers un transfert de compétences et ne semble pas avoir été l'occasion d'un soutien.

Finalement, ces personnes disposaient *a priori* d'expériences, de réseaux et de connaissances qui auraient pu les armer pour continuer à mener la lutte, mais pour des raisons délicates à identifier, elles n'ont pas réussi à transformer ce « capital militant » en compétences dans l'action de lutte contre un projet de restructuration. Il se peut aussi que cette situation soit liée à une forme d'usure, au fil des restructurations qui s'enchaînent. Cela semble être le cas pour Gérard (encadré 4), qui évoque tout à la fois une lassitude liée à des luttes qui n'aboutissent pas à grand-chose, et un épuisement lié à ces combats à répétition.

II.4. Les sous-équipés isolés

Nous retrouvons ici des personnes qui affirment tout à la fois ne pas avoir réussi à faire face à la situation en termes de compétences, avoir eu le sentiment de subir en permanence la situation, sans être arrivés à mobiliser ou à réunir les compétences qu'ils estiment néanmoins nécessaires. Ce sont des personnes qui se décrivent comme faiblement socialisées dans l'organisation syndicale, restant centrées sur leur section syndicale d'appartenance. Quand ils racontent leur trajectoire militante, c'est avant tout pour faire état de l'animation du collectif dans l'entreprise, des responsabilités prises dans les IRP de l'entreprise, des difficultés rencontrées dans l'entreprise, etc. Aucun n'évoque de liens travaillés avec l'UL, l'UD ou la fédération ; beaucoup ne sont pas allés en formation syndicale, arguant d'une absence de temps pour cela : ainsi, pour Thierry, « il fallait que je suive deux formations, j'avais été invité par l'UD, mais je n'ai jamais pu y aller, c'était trop compliqué, je n'avais pas le temps. » Ce sont ceux qui expriment le plus fortement un sentiment d'isolement, d'impréparation voire de désarmement : « Quand l'annonce tombe, on ne sait pas quoi faire, on appelle l'UD qui nous dit de nous démerder, on pense qu'il va falloir négocier, mais on ne sait pas négocier, en fait c'est cette négociation qui a été notre période de formation, mais c'était trop tard, on s'est fait laminer. » Ils font aussi souvent appel à des experts, mais un peu à défaut d'autre possibilité de soutien, et sans trop savoir ce que

Encadré 5

Alain

« A 17 ans, à la sortie de l'école je suis rentré dans l'entreprise. (...) »

« Au début, j'étais adhérent dans un autre syndicat. Mais il y avait des profiteurs. (...) J'ai un collègue qui est parti de ce syndicat et qui a implanté un autre dans l'entreprise. Je l'ai suivi, je suis devenu DS un peu après. (...) J'ai été magasinier, cariste, à l'outillage, au découpage fin, puis à l'entretien outillage. J'ai eu quelques freins dans ma rémunération plus que dans le boulot lui-même. Les délégués syndicaux, on est un peu chiant. »

« En tant qu'élu au CE, on amène des informations aux salariés. Lors des élections professionnelles de 2002, on est devenus majoritaires, et puis on s'est retrouvés à gérer le PSE. Après, aux dernières élections professionnelles, on s'est ramassés. (...) »

« Le PSE, je ne l'ai pas vraiment vu venir. On avait un expert auprès du CE. Mais il y avait un jeu entre l'entreprise et le groupe : ils se renvoyaient la balle et finalement, ne fournissaient pas les informations nécessaires. (...) »

« A l'annonce, je n'ai pas cherché, j'ai pris un expert, pour avoir le temps d'analyser. Il y avait des opinions différentes dans la section syndicale, le travail de l'expert on n'en a pas trop discuté finalement. Puis, on a pris un avocat. Là, ça s'est pas bien passé. (...) Après, il y a aussi eu l'organisation de grèves. Une réunion a duré de plus de 11 heures et on a obtenu quelques petites améliorations. Les experts ont pris la parole pendant les réunions et c'était positif pour nous. »

« On aurait pu avoir plus, mais on était novices et on aurait pu être plus soutenus par notre syndicat. On n'a jamais été contactés par le syndicat. L'UD n'a jamais répondu à nos questions. (...) Si on avait directement contacté la fédération, on aurait court-circuité. (...) »

« On était trop novices. La formation des élus du CE a été organisée par la direction et on n'a pas été capables de demander que la formation soit assurée par le syndicat. Donc, au total, on a eu une "formation entreprise", en plus, de quatre jours au lieu de cinq. (...) »

« Un plan social, c'est encore pire : on ne sait pas se défendre. (...) La période de PSE, c'est beaucoup de boulot ; il faut être énormément présent. (...) C'est dur surtout parce qu'on n'était pas trop satisfaits. On aurait pu avoir plus. (...) »

« On passe du temps en délégation et quand on revient, les gens demandent : « Qu'est-ce que tu fous ? » Seulement deux personnes m'ont remercié. C'est ingrat. Ils n'adhèrent pas non plus. (...) »

« On apprend plein de choses mais pour une fois peut-être j'aurais aimé être guidé voire dirigé par mon responsable syndical. »

cela peut apporter ou comment s'en emparer dans l'action : « Nous, on était démunis, on nomme un expert, mais tout va trop vite, on n'est pas tous prêts à prendre la parole, on est dans l'urgence mais on patauge, je n'avais plus le temps de penser, je ne sais pas vraiment ce qui s'est passé. » Alain narre ainsi une situation (encadré 5) dans laquelle il se décrit comme isolé (y compris des salariés) et peu soutenu par l'organisation syndicale.

Conclusion

L'analyse des récits de vie permet en premier lieu de dresser une cartographie des compétences qui semblent devoir être mobilisées dans l'action, et que nous avons regroupées dans quatre dimensions : des compétences de communication, des compétences techniques (dont juridiques), des compétences sociales (gestion d'un rapport de forces, négociation), et des compétences de gestion de l'émotion. Les personnes rencontrées ajoutent d'elle-même à cet axe des compétences, celui de l'isolement (ou non), pour faire état du sentiment qu'ils ont pu avoir d'arriver (ou non) à faire face à la situation.

L'analyse des entretiens menés met en exergue en deuxième lieu la variété des sources et expériences de formation contribuant à la mobilisation des compétences cruciales pour l'organisation d'une action collective dans des cas de restructurations lourdes. Ces occasions de formation, qu'elles relèvent de la formation syndicale, de formations politiques, de formations sur le terrain par un mentor ou un autre militant, de l'auto-formation, ou de la formation-action auprès d'experts, sont donc à penser en combinaisons, en l'occurrence à géométries variables. Elles montrent notamment la place fréquemment évoquée des experts dans un rôle de formation-action en situation, allant dans le sens de constats déjà réalisés d'une institutionnalisation à l'œuvre de la sollicitation des experts (Cristofalo, 2009). À l'inverse, les « expérimentés tétanisés » et les « sous-équipés isolés » font plus volontiers référence à une sollicitation formelle d'experts, qui n'aboutit pour autant pas à un équipement individuel et à une appropriation collective des conseils prodigués, par exemple au sein de l'équipe syndicale. Pour les « catapultés qui se révèlent », ce rôle des experts semble *a contrario* venir pallier l'absence de formation syndicale, ce qui ne ressort pas chez les « sous-équipés isolés ». Il pourrait ainsi être intéressant de s'interroger plus avant non seulement sur la panoplie des fonctions remplies par les experts, mais aussi sur les conditions dans lesquelles leurs interventions peuvent effectivement (ou non) relever de leur vocation première, soit de contribuer à réduire l'asymétrie d'information, de formation, voire de pouvoir entre employeurs et représentants du personnel.

En troisième lieu donc, la mise en lien à la fois du sentiment de compétences effectivement mobilisées, du sentiment d'isolement, et des types de situations formatrices vécues, permet de faire émerger quatre configurations dans ce rapport entre compétences, expériences formatrices et socialisation. Soulignons ici que l'appartenance syndicale (en l'occurrence, CFDT ou CGT) ne semble pas être une variable explicative de la présence des *leaders* syndicaux dans telle ou telle configuration.

L'une des deux diagonales du tableau 1 (de bas-gauche à haut-droite) produit des résultats aisément compréhensibles, qui renvoient à l'acquisition (ou non) d'un capital militant (Matonti, Pourpeau, 2004) : les personnes ayant mobilisé depuis toujours de nombreuses situations formatrices, renforcées dans l'action, et étant fortement socialisées dans le syndicalisme ont pu décrire une double situation de compétences maîtrisées (quand bien même la situation a pu être difficile et douloureuse) et de soutiens mobilisés ; à l'inverse, les personnes peu voire pas socialisées, et n'ayant eu recours à presque aucune des situations formatrices dans le passé ou dans l'action, se trouvent démunies et isolées.

L'autre diagonale produit des résultats plus surprenants, voire paradoxaux à la première lecture : des personnes sans formation syndicale ni mentor dans le passé et peu voire pas socialisées dans l'organisation syndicale, dont on aurait pu penser qu'elles seraient dépassées, ont réussi, essentiellement « à chaud », dans l'action, à bénéficier de situations formatrices leur permettant en tout cas de se sentir compétentes, voire de se révéler ; à l'inverse, des personnes qui font figure de purs produits de l'engagement militant syndical et politique, dont on aurait pu penser qu'elles feraient face à l'instar d'autres combats menés, se décrivent comme ayant été tétanisées par la situation, n'ayant pas réussi ou ne parvenant plus à mobiliser ce capital militant dans l'action. Les premières pourraient incarner cette forme de « militantisme par projet », un peu éphémère, évoquée par Sawicki et Siméant (2009:115) en référence aux travaux de Boltanski et Chiapello sur la cité par projet. Pour les deuxièmes, l'analyse de leurs propos amène à suggérer que c'est sur le volet de la gestion émotionnelle du conflit que leur équipement en expériences formatrices n'a pas suffi à faire face, se trouvant de fait débordés par des affects négatifs allant jusqu'à entamer leur engagement.

La relecture de ces résultats à l'aune de la cartographie des compétences mises en exergue laisse alors penser qu'au-delà des conditions d'acquisition d'un capital militant, la dimension de la gestion des émotions est, dans ces contextes de restructurations, particulièrement décisive. Cette dimension des émotions est exprimée de deux façons par les *leaders* syndicaux confrontés à des projets de restructurations : d'une part, leur capacité à surmonter ou à faire avec leurs propres affects négatifs ; d'autre part,

leur capacité à faire avec l'émotion et les affects négatifs des salariés, qui peuvent, dans ces cas, prendre des proportions très importantes voire inquiétantes. Cette expression des enjeux émotionnels est ainsi nuancée par rapport au projet énoncé par Traïni et Siméant (2009), puisque, dans notre enquête, les militants syndicaux s'appliquent à poursuivre leur action malgré des affects négatifs qui peuvent potentiellement les envahir plutôt qu'à « manifester des états affectifs tout en mettant à l'épreuve celles d'autrui » (Traïni, Siméant, 2009:13). Bien sûr, ils vont jouer, dans les mots d'ordre, affiches, discours et autres formes de mise en scène, de références aux morts sociales annoncées par la restructuration, de telle sorte à enrôler des soutiens et alliés. Mais ce dont ils parlent à l'évocation de leur trajectoire et de leur vécu du conflit relève bien plus d'une dialectique extrêmement tendue entre les émotions qu'ils peuvent produire pour l'action collective et celles qu'ils reçoivent voire subissent, celles dont ils sont les réceptacles et avec lesquelles ils doivent composer.

C'est cette double dimension émotionnelle, si l'on s'en tient aux propos tenus, qui semble discriminer le plus ceux qui se sont révélés *versus* ceux qui se sont sentis tétanisés. Pour les « expérimentés tétanisés », il s'agit en premier lieu de la place importante que peuvent prendre des affects négatifs dans leur vécu de la situation (résignation, pessimisme, cynisme, voire désespoir), et qui peuvent les mener à se désengager (Sommier, 2010), de façon plus ou moins ouverte. Le déploiement de compétences serait alors inhibé par un affaiblissement de l'appétence à s'engager, pour reprendre la distinction proposée par Lahire (1998). Ces militants évoquent ainsi bien plus fréquemment, et de façon plus forte que les autres, le fait de ne pas comprendre les salariés, de même qu'ils parlent de dissensions au sein de l'équipe syndicale qui n'ont pas été surmontées. On peut penser que les liens affectifs entre militants ne sont plus au rendez-vous ou en tout cas ont été fortement ébranlés (Sommier, 2010), tant ils ont pu être mis à mal par les choix individuels et collectifs justement liés aux processus de restructuration ; peut-être ces liens ont-ils aussi été mis à mal par la répétition dans le temps des épisodes de restructurations. D'ailleurs, nombreux sont ceux qui soulignent le fait que chaque restructuration est unique, dans son processus, ses jeux d'acteurs, ses enjeux, ce qui limiterait la possibilité de construire des dispositifs d'apprentissage individuels et collectifs. Cela serait à explorer plus avant, mais les propos des *leaders* syndicaux rencontrés vont plus dans le sens d'une lecture de la répétition dans le temps et de la durée des projets de restructuration comme source d'épuisement que comme source d'acquisition et de consolidation de compétences. En tout cas, ces éléments amènent à suivre l'invitation de Lefranc et Sommier (2009), qui va dans le sens d'une réintégration des émotions.

Le fait de parvenir à maintenir de tels liens, entre les militants, et entre militants et salariés, peut donc constituer une ressource importante pour faire face à une situation qui demeure en tout cas éprouvante. Ce résultat, qui mérite d'être encore approfondi, appelle à mieux explorer comment se combinent trajectoires individuelles et collectives (Sawicki, Siméant, 2009) dans de tels contextes de restructurations.

Références bibliographiques

- Amossé T., Bloch-London C., Wolff L. (2008), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte.
- Beaujolin-Bellet R., Grima F. (2010), « La transition professionnelle des *leaders* syndicaux à l'issue d'un plan social », *Economies et Sociétés*, Série Socio-Economie du travail, AB/32, 7/2010, p. 1129-1156.
- Beaujolin-Bellet R., Grima F. (2011), « Organiser la résistance contre une restructuration lourde, le travail de militants syndicaux », *Politix*, n° 95, p. 181-206.
- Bertaux D. (2001), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.
- Boissard D. (2003), « La médiatisation des conflits du travail : de Danone... au harcèlement moral », *Droit social*, n° 620, p. 615-620.
- Bruggeman F., Lapôte M., Paucard D., Thobois P. (2002), *Plans sociaux : conception, suivi, évaluation*, Rapport d'étude pour la DARES.
- Cohen L., Mallon M. (2001), « My Brilliant Career? Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research », *International Studies of Management and Organizations*, vol. 31, n° 3, p. 48-68.
- Cristofalo P. (2009), « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98.
- Ethuin N., Yon K. (2011), « Les mutations de l'éducation syndicale : de l'établissement des frontières aux mises en dispositif », *Le Mouvement social*, n° 235, p. 3-21.
- Ethuin N., Siblot Y. (2011), « Du cursus d'éducation syndicale aux parcours de formation des militants de la CGT (années 1950-2000) », *Le Mouvement social*, n° 235, p. 53-69.
- Gaxie D. (1977), « Economie des partis et rétribution du militantisme », *Revue française de science politique*, vol. 27, n° 1, p. 123-154.
- Groux G., Pernot J.-M. (2008), *La grève*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Guillaume C. (2011), « La formation des responsables à la CFTC-CFDT : de la "promotion collective" à la sécurisation des parcours militants (1950-2010) », *Le Mouvement social*, n° 235, p. 105-119.
- Lahire B. (1998), *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan.
- Lefranc S., Sommier I. (2009), « Conclusion. Les émotions et la sociologie des mouvements sociaux », in Traïni C. (dir.), *Emotions ... Mobilisation !*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 273-293.
- Mathieu L. (2010), « Les ressorts sociaux de l'indignation militante. L'engagement au sein d'un collectif départemental du réseau éducation sans frontière », *Sociologie*, vol. 1, n° 3, p. 303-318.
- Matonti F., Poupeau F. (2004), « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, p. 4-11.
- Sawicki F., Siméant J. (2009), « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 1, p. 97-125.
- Sommier I. (2010), « Les états affectifs ou la dimension affectuelle des mouvements sociaux », in Agrikoliansky E., Sommier I., Fillieule O. (dir.), *Penser les mouvements sociaux. Conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, Paris, La Découverte, p. 185-202.
- Traïni C., Siméant J. (2009), « Introduction. Pourquoi et comment sensibiliser à la cause ? », in Traïni C. (dir.), *Emotions ... Mobilisation !*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 11-34.