

## **Sept thèses sur la formation syndicale**

### **Propositions à partir d'enquêtes sur les lieux de travail en Australie**

*David PEETZ et Michael ALEXANDER<sup>1</sup>*

---

Devant une force de travail qui se diversifie, les modèles traditionnels du syndicalisme rencontrent des difficultés croissantes à maintenir l'activité syndicale et le militantisme sur les lieux de travail. Des formes syndicales excessivement bureaucratiques peinent à s'adapter aux demandes plus nombreuses d'une base hétérogène ; pour inverser le déclin de l'adhésion et du militantisme généralement observé dans les pays industrialisés, les syndicats doivent prendre plus fortement appui sur les lieux de travail et développer la démocratie interne. Mais les adhérents ne peuvent exercer un pouvoir syndical accru sur leur lieu de travail ou à l'intérieur du syndicat sans disposer des compétences et de la confiance nécessaires. Une formation syndicale efficace peut alors être considérée comme essentielle. Mais beaucoup d'incertitudes subsistent en ce qui concerne la formation syndicale ; elles influent tant sur la manière dont nous l'envisageons d'un point de vue théorique que sur les choix en termes de mobilisation et d'affectation des ressources que les syndicats opèrent. Cet article aborde deux questions importantes sur la formation syndicale. La première est de nature théorique : comment faut-il conceptualiser le rôle de la formation dans le contexte des débats sur le renouveau du syndicalisme et la démocratie syndicale ? La deuxième a une dimension plus pratique : la formation exerce-t-elle une influence réelle sur les compétences, la confiance, l'activité militante et la démocratie syndicale et, si oui, comment ?

Les auteurs, souvent en collaboration avec d'autres chercheurs, ont conduit depuis plus d'une décennie des recherches en Australie sur un ensemble de questions liées à l'implantation, la croissance et la formation

---

1. Griffith University (d.peetz@griffith.edu.au) ; Griffith University et Australian Institute of Family Studies (michael.alexander@aifs.gov.au). Cet article a été traduit de l'anglais par Adelheid Hege.

syndicales. Cet article prend appui sur ces recherches pour traiter de thématiques cruciales pour la formation syndicale, en relation en particulier avec les délégués sur les lieux de travail (appelés aussi représentants syndicaux ou *shop stewards* dans d'autres contextes). Il utilise des recherches qualitatives menées dans des groupes de discussion avec des délégués et des données quantitatives recueillies sur une période de neuf ans dans le cadre de cinq enquêtes dédiées aux délégués et aux permanents compétents en matière de développement syndical (*organisers*). Les questions clés étudiées ici sont, entre autres : quelle est la relation entre la formation syndicale formelle et informelle ? De quelle façon la formation syndicale agit-elle sur le militantisme des délégués ? Qu'est-ce qui importe le plus dans la formation syndicale ? Quels aspects de la formation atteignent, ou n'atteignent pas, les objectifs syndicaux ? Comme la recherche à la base de cet article a été réalisée en Australie, nous donnerons tout d'abord un aperçu du contexte : pourquoi la formation syndicale est-elle un enjeu important dans ce pays, et quelle est sa relation avec le militantisme et les changements institutionnels qui y ont eu lieu ? Après avoir présenté nos sources de données, nous examinerons les résultats les plus importants dans sept sections dont chacune sera précédée par un résultat issu de notre recherche. Ensuite, les données recueillies seront expliquées. Chacune de ces sections est centrée sur la formation des délégués, mais la section qui précède la conclusion abordera brièvement la portée des résultats issus d'une étude sur la formation des *organisers*, permanents spécialisés dans le développement syndical (voir encadré).

Encadré

**Petit glossaire australien**

Un **délégué syndical** (*union delegate*) est un salarié chargé de représenter le syndicat dans les tractations avec le management. On parle aussi de « *shop steward* » ou de « représentant syndical de site » (*workplace union representative*). Un délégué syndical peut être élu par les adhérents ou plus rarement désigné par le syndicat. Les délégués sont des bénévoles qui exercent leurs tâches syndicales en plus de leur charge de travail normale.

Un **permanent syndical** (*union official*) est en revanche un salarié rémunéré par le syndicat ; il travaille uniquement pour le syndicat, et a son lieu de travail dans ses locaux. On peut distinguer parmi les permanents syndicaux le permanent à temps plein (*full time official*, FTO), le permanent chargé du développement syndical (*union organiser*) qui se rend dans les établissements pour rencontrer les délégués et les adhérents afin de recruter des adhérents ou, plus couramment, pour organiser des campagnes, et le *industrial officer* qui peut représenter les adhérents dans des litiges juridiques.

Les **syndicats** ont en général une couverture nationale, mais leurs structures instituées au niveau des Etats (l'Australie en compte six), les *branches*, représentent souvent le niveau décisionnel clé à l'intérieur d'un syndicat.

## Institutions, délégués et militantisme dans le syndicalisme australien

Les syndicats ont commencé à s'implanter en Australie au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et ont naturellement déployé leurs activités en grande partie sur les sites de travail. Pendant plusieurs décennies, des avancées majeures ont pu être réalisées, avant que les syndicats ne subissent durant la récession des années 1890 une série de défaites lourdes qui ont conduit syndicats et parlementaires à repenser les relations professionnelles. Dans un laps de temps relativement court, des commissions salariales (*wage boards*) ou des tribunaux d'arbitrage (*arbitral tribunals*) ont été institués dans la plupart des colonies et en 1904, quatre ans après la création de la Fédération australienne, un système fédéral d'arbitrage a été mis en place. Les tribunaux ont créé les *Awards*<sup>2</sup> destinés à déterminer les salaires et les conditions de travail. Les syndicats sont devenus une partie intégrante du système. Leur pouvoir dépendait de plus en plus de leur capacité à agir efficacement dans les structures de litiges et de plaidoirie associés au fonctionnement du système des *Awards*. Les syndicats avaient besoin de militants dans des établissements stratégiques, pour pouvoir ensuite argumenter efficacement dans les tribunaux afin d'obtenir la généralisation des acquis obtenus par ces militants à travers le système des *Awards*. Ainsi, les syndicats pouvaient s'imposer dans nombre d'établissements sans y être réellement présents, aussi longtemps qu'ils disposaient d'une stratégie efficace de généralisation des acquis. L'importance historiquement accordée aux interventions dans les tribunaux et au fonctionnement du système des *Awards* avait pour corollaire une implantation syndicale peu développée sur les lieux de travail. Cette faible présence était aussi une conséquence du fort recours à la syndicalisation obligatoire, et de la volonté des dirigeants et permanents syndicaux de maintenir le contrôle central (Rimmer, 1989), autorisé et de fait encouragé par ce système. Le risque d'atrophie des structures syndicales sur les lieux de travail du fait du système d'arbitrage centralisé a été identifié dès les années 1950 (Isaac, 1958).

Presque tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, les syndicats étaient au cœur du système de relations professionnelles. Ils étaient en effet institutionnalisés à un degré excédant celui observé dans la plupart, sinon dans toutes les économies développées (Howard, 1977). Le taux de syndicalisation était supérieur à 60 % au début des années 1950 avant de reculer pour recouvrir légèrement plus de la moitié des salariés au début des années 1980.

Dans les années 1980 toutefois, ce fonctionnement s'est enrayé et la syndicalisation a entamé une longue trajectoire descendante. Durant les années 1990, le nombre d'adhérents et le taux de syndicalisation ont baissé

2. Normes collectives propres à l'Australie (NdT).

substantiellement. Le taux de syndicalisation – qui était de 41 % en 1990 – a fortement chuté tout au long de la décennie. Certains établissements se sont désyndiqués. Dans le même temps, le système de fixation des salaires a basculé d'un système d'augmentations centralisées, principalement nationales, déterminées à travers les *Awards*, vers un système de négociations salariales d'entreprise (*enterprise bargaining*). La tendance à la désyndicalisation s'est manifestée tout particulièrement dans les sites sans délégués ou avec des délégués passifs. Ainsi, entre 1989-1990 et 1995-1996, 12 % des sites syndiqués sans délégués se sont désyndiqués, contre 2 % seulement des sites syndiqués avec délégués (Peetz, 1998).

Au cœur du problème se trouvaient des structures et pratiques syndicales adaptées à la période passée mais peu outillées pour affronter la montée de la politique de marché libérale désormais dominante et les comportements des employeurs qui en résultaient. La réponse des syndicats a consisté à mettre de plus en plus l'accent sur l'établissement : l'avenir du syndicalisme dépendait de sa vitalité sur les lieux de travail. Les délégués avaient été un chaînon crucial pour comprendre le déclin syndical – ils devaient maintenant jouer un rôle tout aussi central dans les stratégies de renouveau. L'attention s'est focalisée sur l'établissement parce que la décentralisation de la négociation vers l'entreprise a augmenté le poids de ce niveau par rapport aux tribunaux, et parce que le recul de la syndicalisation nécessitait une action syndicale concertée pour agir contre la crise de l'adhésion. La confédération syndicale australienne, l'ACTU (Australian Council of Trade Unions) a commencé à adopter un « modèle d'*organising* » (développement et renforcement de l'implantation syndicale sur les lieux de travail) inspiré des expériences nord-américaines et elle a mis en place *Organising Works*, une institution (rebaptisée depuis) pour la formation de militants syndicaux. Ce projet a été mené en coopération avec des syndicats néo-zélandais et a servi de modèle pour l'Académie du développement syndical (*Organising Academy*) créée par le TUC britannique.

Le rythme de recul de la syndicalisation s'est sensiblement ralenti dans les années 2000 ; le taux de syndicalisation se situait autour de 20 % en 2006. En tendance, l'adhésion syndicale est restée assez constante (autour de 1,9 million de membres environ) pendant la majeure partie de la décennie (Peetz, 2005). Cette stabilisation des niveaux d'adhésion après le recul des années 1990 était probablement due à l'influence croissante des stratégies d'*organising* sur les approches syndicales ; toutefois, leur mise en œuvre a été et reste inégale entre les syndicats et en leur sein.

L'adhésion a de nouveau diminué sous l'effet de la législation anti-syndicale « *WorkChoices* » du gouvernement Howard (Cooper, Ellem, 2008), en phase avec des expériences menées dans d'autres pays ayant adopté des politiques similaires (Williams, 1984 ; Freeman, Pelletier, 1990 ; Rose, Chaison, 1993).

La campagne syndicale « Vos droits au travail » (« *Your Rights at Work* ») a beaucoup joué dans la défaite du gouvernement Howard en 2007 et la suppression de la législation « *WorkChoices* » (Muir, 2008 ; Spies-Butcher, Wilson, 2008), mais elle n'a pas par elle-même permis d'augmenter le nombre d'adhérents.

Avec la transformation du système des salaires, les demandes à l'égard des délégués ont également évolué. Les syndicats ont reconnu que les délégués n'avaient pas les compétences requises pour la négociation d'entreprise. En 1995, presque la moitié des délégués affirmaient que leurs aptitudes à négocier un accord d'entreprise étaient soit « vraiment insuffisantes » soit « inexistantes » (Morehead *et al.*, 1997:169).

Les syndicats jouent un rôle important dans le développement du militantisme sur les lieux de travail à travers leur offre d'éducation et de formation destinée aux délégués et aux adhérents. Dans le contexte actuel où certains syndicats, notamment dans les pays anglophones (Frege, Kelly, 2003), cherchent à opérer une transition vers une approche de développement de l'organisation syndicale (*organising*), l'importance de la formation et de l'éducation des adhérents a été soulignée par nombre d'auteurs (Carter, Cooper, 2002 ; Conrow, Delp, 1999 ; Cooper, 2001 ; Crosby, 2002, 2005 ; Grabelsky, Hurd, 1994 ; Griffin, Moors, 2004 ; Kumar, Schenk, 2006). La formation renvoie à l'acquisition de compétences (par exemple le traitement de griefs ou la négociation) tandis que l'éducation cherche à influencer sur la façon de penser des adhérents et à « développer leurs capacités de pensée critique et d'analyse stratégique sur tous les enjeux affectant les travailleurs » (Eisenscher, 2001, cité par Kumar, Schenk, 2006). Depuis la fin des années 1990, les stratégies syndicales intègrent de plus en plus le souci d'allouer des ressources à la formation et à l'éducation des délégués sur les lieux de travail. En 2004, 62 % des délégués interviewés dans une enquête avait reçu une formation syndicale, et moins de 10 % des délégués qualifiaient de faible leur confiance dans leurs capacités à répondre à des questions ou à participer à des réunions ou des campagnes (1 ou 2 sur une échelle allant de 1 à 5) (données non publiées à partir de Peetz, Pocock, 2009).

Si les délégués syndicaux et les militants doivent intervenir efficacement dans l'organisation d'actions collectives, ils doivent, selon une théorie de la mobilisation (Kelly, 1998), être capables de révéler des injustices, de proposer une définition de l'intérêt collectif, de confronter l'employeur à ses responsabilités, de légitimer et d'organiser des mobilisations et de réagir à la contre-mobilisation du management. Les délégués ont besoin de formation pour acquérir les compétences nécessaires à ces démarches. Comme le soulignent Kumar et Schenk (2006), il est largement admis qu'un « programme accéléré de formation et d'éducation des adhérents de base est

requis pour faciliter la réforme interne et, ce qui est peut-être plus important encore, le développement de *leaders* ». Il est parfois souligné que la transformation du rôle des délégués locaux et les nouvelles attentes placées dans les adhérents peuvent générer de la résistance et faire obstacle à l'assimilation des nouvelles approches si les raisons qui sous-tendent ces changements ne sont pas bien expliquées. Certains auteurs mettent toutefois en garde : si le tournant vers une approche d'*organising* se réalise du haut vers le bas sans que les relations entre les adhérents et les permanents soient fondamentalement redéfinies, cette stratégie est « susceptible de simplement faire descendre les fonctions syndicales, d'user les militants et de contribuer peut-être encore plus au déclin syndical » (Cooper, 2002:135). Dans cette perspective, les syndicats devraient s'assurer que les adhérents et les militants s'approprient réellement la nouvelle approche (Bronfenbrenner, Hickey, 2004 ; Fletcher, Hurd, 1998).

Ce dernier enjeu souligne également la nécessité pour les syndicats d'être des institutions vraiment démocratiques s'ils veulent garantir une efficacité maximale à la transition vers un modèle d'*organising*. Le discours consacré aux stratégies de développement de l'implantation syndicale sur les sites de travail met souvent en exergue la démocratie et « l'auto-organisation » des travailleurs, mais les syndicats ne développent pas un modèle unique d'*organising* et les expériences existantes n'incluent pas nécessairement la démocratisation (de Turberville, 2004). Moody (1999) observe un engagement syndical bien supérieur chez des adhérents qui ont un vrai contrôle sur les tactiques et orientations de leur organisation, et qui s'insèrent donc dans un processus bien différent de celui observé, et sévèrement critiqué, par Bramble (1995) au sein des syndicats australiens. Pour que la stratégie d'*organising* soit réellement efficace, il est important que les adhérents s'en sentent « propriétaires » (Markowitz, 2000), relation parfaitement illustrée par l'approche adoptée par l'ACTU dans la mise en œuvre de sa stratégie visant à renforcer l'implantation syndicale dans la région de Pilbara dans l'Ouest de l'Australie (Ellem, 2002, 2003, 2004). Il y a près de deux décennies, Newman (1993:270) insistait sur le besoin de formation syndicale afin de « renforcer l'idéal démocratique », de garantir que les adhérents « aient les compétences et motivations nécessaires pour agir » sachant que « le syndicat leur appartient » ; la nécessité de voir se refléter les idéaux démocratiques dans le contenu et l'organisation des stages syndicaux a également été soulignée. Mais depuis que les centrales syndicales se sont converties à la stratégie d'« *organising* », peu de réflexion explicite a été consacrée à la question de savoir si ou comment la démocratie syndicale s'articule avec la formation syndicale en tant qu'élément du projet de renouveau. Il apparaît pertinent dans ce contexte d'étudier comment peut être conceptualisé le rôle de la formation en relation avec le renouveau du syndicalisme et la démocratie syndicale. Pour ce faire, nous rendons compte



de nos investigations sur ce que change (ou non) la formation en matière de compétences et de confiance en eux des délégués, et en matière de militantisme et de démocratie syndicale.

### Les données utilisées

Nos données proviennent de plusieurs sources, et principalement de deux grandes études : l'enquête sur les relations professionnelles dans les établissements australiens, Australian Workplace Industrial Relations Survey (Morehead *et al.*, 1997) menée en 1995 (AWIRS95), et des éléments d'une étude financée par l'Australian Research Council (ARC) réalisée avec Barbara Pocock, portant sur la représentation et l'*organising* dans le syndicalisme australien – le Representation and Organising Research Project (RORP).

L'analyse fondée sur AWIRS95 utilise les enquêtes auprès de délégués réalisées dans 1 138 des 2 004 établissements participants de 20 salariés et plus. L'étude RORP, conduite entre 2002 et 2004, a compris plusieurs composantes, dont une enquête auprès de 379 permanents chargés du développement syndical (*organisers*) de 13 syndicats (Peetz, Houghton, Pocock, 2005) ; une enquête de 2 506 délégués de 8 syndicats ; des groupes de discussion impliquant 60 délégués des mêmes 8 syndicats ; et une enquête auprès de dirigeants de 13 syndicats. Cet article s'appuie principalement sur l'enquête auprès des délégués de 8 syndicats, complétée par les réponses des groupes de discussion de délégués de ces mêmes syndicats (voir Clarke *et al.*, 2005 pour des détails concernant les groupes de discussion). Nous utiliserons des pseudonymes pour rendre compte des commentaires des participants aux groupes de discussion.

Les analyses sont parfois complétées par des travaux réalisés par Peetz, Webb et Jones en 2000 et qui s'appuient sur une enquête portant sur 852 délégués du syndicat du secteur financier (Finance Sector Union, FSU), par une enquête de suivi de 2001 auprès de 102 délégués du même syndicat ayant suivi un stage de formation de délégués, ainsi que par une enquête réalisée en 2009 auprès de 200 adhérents et délégués d'un syndicat anonyme (« syndicat A ») ayant organisé des stages de formation syndicale.

Les enquêtes diffèrent quant aux informations recueillies sur la formation, mais elles ne font en général pas de distinction entre les différents types de formation. AWIRS95 et, de façon plus approfondie, RORP ont recueilli des informations concernant les thèmes de formation ; ils seront détaillés plus loin dans la discussion sur l'étendue de la formation. RORP a collecté des informations sur la date de la plus récente formation et sur son efficacité perçue. Aucune enquête n'a cherché à faire une distinction entre « formation » et « éducation », distinction que certains délégués auraient eu du mal à faire. Dans la discussion qui suit, le terme « formation » est

par conséquent utilisé pour couvrir les deux concepts. De la même façon, nous ne distinguerons pas les méthodes de formation formelle (par exemple face-à-face *versus* « mode mixte », stages d'un jour *versus* formations de trois jours, jours ouvrés *versus* week-end) qui restent à être explorées par de futures recherches ; la relation entre formation formelle et informelle sera toutefois abordée plus loin.

### **Formation, expérience et confiance**

**Thèse 1** : La formation syndicale est plus importante que l'expérience pour les délégués dans le développement du militantisme. Tant la formation que l'expérience donnent confiance aux délégués, ce qui constitue une voie importante pour stimuler la militance et les performances syndicales.

On pourrait penser que la chose la plus importante pour les délégués est l'expérience acquise dans l'exercice de leur mandat. Nos données indiquent en effet que l'expérience (l'ancienneté) en tant que délégué améliore la confiance en soi. Mais nos résultats montrent aussi que cette lecture sous-estime les bénéfices de la formation et exagère les bienfaits de l'ancienneté pour le militantisme des délégués.

Dans l'enquête FSU (Peetz *et al.*, 2002), nous avons observé que la formation a augmenté significativement différents indicateurs du militantisme, tandis que l'impact de l'expérience n'a été significatif que pour quelques indicateurs. Cette étude a aussi montré que l'amélioration des compétences des délégués influe sur le militantisme seulement par son effet sur leur confiance en eux – autrement dit, l'amélioration des compétences sans gains de confiance est sans effet sur la militance. L'effet de la formation sur le militantisme était plus important que ce qui pouvait être expliqué par la seule amélioration des compétences et de la confiance. Cela pourrait refléter le rôle de l'éducation au-delà de la formation : une gamme plus étendue de thèmes enseignés pourrait renforcer la motivation au changement des participants, les confrontant aux problèmes plus généraux des travailleurs et à des approches analytiques et stratégiques. Mais comme indiqué auparavant, les données disponibles ne permettent pas de distinguer formation et éducation. Dans l'enquête AWIRS95, les compétences des délégués ont été mesurées sur une échelle de quatre points (min = 1 ; max. = 4 ; moyenne = 2,8) : pour ce faire, les appréciations qu'ils portent sur leur propre niveau de compétences lorsqu'ils traitent de six sujets différents ont été additionnées. Dans l'enquête RORP, c'est la confiance des délégués qui a été mesurée sur une échelle de cinq points : les délégués devaient indiquer à quel degré ils se sentaient confiants à l'égard de leur maîtrise de trois compétences clé (min. = 1 ; max. = 5 ; moyenne = 4,0).



**Tableau 1. Effet de l'expérience et de la formation des délégués sur la confiance**

	(1) Compétences (AWIRS95)	(2) Confiance (RORP)	(3) Confiance (RORP)
Constant	1,460*** (38,74)	3,569*** (135,21)	3,844*** (70,67)
Expérience (par tranche de 5 ans)	0,056** (3,16)	0,133*** (9,85)	0,129*** (8,75)
Indice de formation (par thème)	0,063*** (7,18)	0,086*** (13,85)	0,058*** (6,30)
Utilité de la formation sans utilité (1) à (3)			-0,371*** (-7,51)
Utilité de la formation moyenne : (4)			-0,118** (-2,90)
Utilité de la formation très utile (5) (réf.)			
Utilité de la formation effet combiné du test de F (df=2,1537)			28,56***
R <sup>2</sup> ajusté	0,106	0,121	0,113
Nombre d'observations	1 081	2 498	1 542

Source : Enquête RORP auprès des délégués.

Notes : Le tableau montre l'effet marginal de chaque variable sur l'indice de confiance pour les unités affichées dans la colonne de gauche. Les effets marginaux étaient significatifs aux niveaux de 1 % (\*\*\*) et de 0,1 % (\*\*) respectivement (la valeur du T entre parenthèses).

Pour examiner les rôles respectifs de la formation et de l'expérience dans la construction de la confiance (ou des compétences), nous avons effectué une analyse de régression de cette dernière avec les indices de formation dans les enquêtes AWIRS95 et RORP – basés sur des thèmes de formation inscrits sur une liste prédéterminée – par rapport à l'expérience des délégués (durée d'exercice du mandat). Il ressort de cette analyse à variables multiples que chaque progression dans l'indice de formation d'AWIRS95 (participation à un stage supplémentaire parmi les six considérés) a eu un impact sur l'indice de compétence d'un délégué de 0,063 (tableau 1, colonne 1). C'était moins que le changement au sein de l'indice que l'on associerait à cinq années d'ancienneté de plus (0,056). Chaque augmentation unitaire dans l'indice de formation équivaut au gain d'expérience réalisé au cours de 5,6 ans. Cela suggère que la formation sera pour les délégués un mode plus efficace et économe en temps pour acquérir les compétences nécessaires au renouveau syndical que les enseignements tirés de l'expérience. De façon similaire, la formation avait dans l'enquête RORP un effet statistiquement plus significatif sur la confiance que l'expérience, de sorte que 3,2 années d'expérience avaient le même effet qu'un stage de formation supplémentaire. Nous avons testé pour les deux enquêtes

une interaction possible entre la formation et l'expérience (en utilisant un modèle Anova) pour constater qu'elle était non significative. Cela signifie que la formation a contribué à augmenter la confiance de tous les délégués, qu'ils soient anciens ou novices.

**Tableau 2. Militantisme et expérience des délégués, formation et compétences/confiance**

	AWIRS95			RORP		
	Etendue de l'engagement militant	Intensité de l'engagement militant	Temps consacré aux tâches syndicales	Nombre de tâches	Contact avec d'autres délégués	Participation aux activités syndicales
Constant	2,783*** (8,06)	0,913*** (3,93)	-0,157 (-1,55)	1,247*** (9,02)	0,988*** (8,26)	0,808*** (8,20)
Expérience (par période de 5 ans)	0,394*** (4,48)	0,101 (1,09)	0,100*** (3,34)	-0,045 (-1,80)	0,032 (1,50)	0,004 (0,24)
Formation (par thème)	0,251*** (4,67)	0,162*** (3,99)	0,060*** (3,84)	0,063*** (7,31)	0,076*** (10,21)	0,072*** (11,79)
Compétences/ Confiance (par unité d'indice)	1,737*** (7,33)	0,660*** (4,60)	0,386*** (6,01)	0,689*** (18,91)	0,541*** (17,17)	0,592*** (22,73)
R <sup>2</sup>	0,215	0,087	0,115	0,180	0,195	0,292
Nombre d'observations	1 081	1 081	1 076	2 498	2 494	2 337

Sources : Questionnaire AWIRS95 auprès des délégués syndicaux ; enquête RORP auprès des délégués.

Notes : Le tableau montre l'effet marginal de chaque variable pour les éléments figurant dans la colonne de gauche. Pour les régressions sur l'étendue et l'intensité, les effets marginaux portent sur le changement dans le nombre de tâches. Pour les régressions sur le logarithme naturel du temps consacré aux tâches syndicales, l'effet marginal est le changement en % des heures.

Notions utilisées : « étendue de l'engagement militant » mesure le militantisme des délégués par le simple cumul des tâches d'une liste que les délégués affirment prendre en charge (min. = 0 ; max. = 12 ; moy. = 6,7).

« Intensité de l'engagement militant » compte les tâches de la même liste sur lesquelles les délégués indiquent passer « beaucoup de temps » (min. = 0 ; max. = 12 ; moy. = 2,5).

« Temps consacré aux tâches syndicales » correspond au (logarithme naturel) du nombre moyen d'heures par semaine que les délégués affirment consacrer aux tâches syndicales, les données étant recueillies au plus près de l'heure entière (min. = 0 ; max. = 70 ; moy. = 3,8).

« Nombre de tâches » renvoie à six tâches particulières au sujet desquelles les délégués ont été interrogés et correspond au nombre de ces tâches prises en charge durant les six mois précédents (min. = 0 ; max. = 6 ; moy. = 4,1). Cet indicateur est proche de la mesure de l'étendue de l'engagement militant dans AWIRS95.

« Contact avec d'autres délégués » mesure la quantité de contacts que les délégués entretenaient avec d'autres délégués. La mesure est basée sur un indice de trois facteurs de 5 niveaux mesurant l'intensité des contacts que les délégués affirmaient avoir avec : d'autres délégués dans leur établissement ; des délégués du même syndicat dans un autre établissement ; des délégués d'autres syndicats (min. = 1 ; max. = 5 ; moy. = 3,4).

« Participation aux activités syndicales » renvoie à des réponses sur une échelle de 5 points à l'affirmation suivante : « Je me sens très engagé dans les activités syndicales » (min. = 1 ; max. = 5 ; moy. = 3,4). Les effets marginaux étaient significatifs à un niveau de 0,1 % (\*\*\*) si indiqué. La valeur du T entre parenthèses.

Après avoir étudié l'effet de l'expérience et de la formation sur les compétences et la confiance, nous avons aussi voulu examiner l'impact de l'expérience, de la formation et des compétences (ou de la confiance) sur le

militantisme des délégués puisque c'est sur ce dernier que les syndicats cherchent à agir au bout du compte dans les processus de renouveau syndical. Nous avons ainsi étudié trois indicateurs différents de militantisme des deux enquêtes AWIRS95 et RORP et effectué des analyses de régression afin de tester pour chacun la significativité de l'expérience, de la formation, de la confiance ou des compétences des délégués. Les indicateurs de militantisme sont expliqués dans les notes en bas du tableau 2 : ils se réfèrent au nombre d'activités syndicales entreprises par les délégués, au temps qu'ils y consacrent, au contact qu'ils ont avec d'autres délégués, à l'auto-évaluation de leur engagement syndical. L'analyse a montré que le militantisme était le plus corrélé (valeur du T plus élevée) avec les compétences et la confiance perçues ainsi qu'avec la formation, et dans une moindre mesure avec l'ancienneté. Cela suggère que l'expérience (ancienneté) est le moins important des trois concepts pour le développement du militantisme des délégués. Pour les trois indicateurs de militantisme dans chaque analyse, l'association la plus globale et la plus significative (valeur du T plus élevée) a été observée avec les compétences (AWIRS95) ou la confiance (enquête RORP). Un indicateur du nombre de thèmes des formations dispensées aux délégués était également hautement significatif pour tous les indicateurs de militantisme. En revanche, l'effet de l'expérience était statistiquement bien plus limité – en fait, il n'était significatif que pour deux des trois indicateurs d'AWIRS95 et pour aucun des trois indicateurs de l'enquête RORP (tableau 2). Globalement, il est apparu que tant la formation que l'ancienneté influent positivement sur la confiance et, par voie de conséquence, sur le militantisme. Presque tous les effets de l'ancienneté sur le militantisme intervenaient à travers l'impact sur la confiance, mais la formation a produit d'autres conséquences qui influent également positivement sur le militantisme.

## La qualité

**Thèse 2 :** La qualité a de l'importance : une formation de meilleure qualité conduit à une confiance et un engagement militant plus élevé.

Toutes les formations ne sont pas bénéfiques. Si la formation doit renforcer la confiance des délégués, ils doivent la percevoir comme utile pour le rôle qu'ils sont censés exercer. Les données RORP ont montré que l'utilité perçue de la formation (par ceux qui en avaient suivi un certain nombre) était un aspect important de l'impact de la formation sur la confiance, des formations moins utiles réduisant l'effet de formations supplémentaires – un faible classement sur l'échelle de l'utilité de la formation venait plus que neutraliser les effets positifs de la formation sur la confiance. Les délégués devaient classer l'ensemble des formations qu'ils avaient reçues

sur une échelle de cinq points allant de (1) « sans aucune utilité » à (5) « très utile ». La classe 5 a servi de référence, qui renvoie aux cas où l'ensemble de la formation a été considéré comme utile. La colonne 3 du tableau 1 montre que l'indice de confiance était inférieur de 0,118 dans le cas de la classe 4 – équivalent en ampleur à l'effet produit par la participation à deux formations – et les effets positifs de la formation ont purement et simplement été effacés quand le classement n'a pas excédé la classe 3, et cela même quand six formations ont été suivies. De façon analogue, l'utilité perçue de la formation a été fortement corrélée avec l'engagement militant des délégués.

Nous avons réparti les délégués de l'enquête RORP en trois catégories de taille comparable (élevé, moyen et bas) en fonction de leur classement sur une échelle mesurant leur confiance. 46 % des délégués qui considéraient leur formation comme « très utile » se sont retrouvés dans la catégorie « confiance élevée », contre 33 % de ceux considérant la formation comme « un peu » ou pas utile. De la même façon, 32 % des délégués considérant leur formation comme très utile se sont retrouvés dans la catégorie « militantisme élevé » (contre 25 % pour les autres), et 52 % des délégués qualifiant leur formation de très utile se rangeaient dans la catégorie « fort pouvoir syndical local » (basée sur un indice de réponses à quatre questions), contre 33 % pour les autres (pour l'indice de pouvoir, voir Peetz, Pocock, 2009).

Les résultats de cette section comme de la précédente laissent penser que l'éducation et la formation des délégués influent davantage sur la confiance et vont au-delà des compétences effectivement enseignées. Une bonne formation offre aux délégués des idées, les motive, les encourage et leur donne un sens de l'identité et du pouvoir collectifs. Elle leur fournit aussi l'espace et l'occasion de réfléchir sur leur univers – pour mieux le comprendre et pour réfléchir à la manière dont ils peuvent agir afin de le changer.

Une autre implication très importante de nos résultats sur l'utilité de la formation consiste à observer que la relation entre formation et engagement militant ne peut être réduite à une causalité inverse.

Quand nous avons présenté à des permanents syndicaux nos résultats établissant un lien entre la formation et la confiance et l'engagement militant, ils ont souvent soupçonné une causalité inverse – les individus plus militants participant aussi plus facilement à des formations. Mais ce n'est qu'une partie de l'histoire. Il est légitime de penser que les militants cherchent plus souvent à se former. Mais pour les syndicats, la formation n'est pas qu'une fonction de la demande. Elle est aussi déterminée par l'offre – ce que le syndicat propose, en termes de quantité, de fréquence, de qualité.

Si l'on avait affaire à une causalité inverse, et si la formation n'avait pas d'impact sur l'engagement militant, la qualité de la formation n'aurait pas d'effet autonome sur les résultats. Or, nous venons de voir que la qualité de la formation a un impact significatif sur la confiance, le militantisme et le pouvoir.

Nous pouvons aussi tester d'une autre manière l'hypothèse de causalité inverse – en nous intéressant à des personnes dont la motivation militante est particulièrement forte. Si la causalité inverse expliquait nos résultats, ce groupe (que l'on pourrait qualifier de « militants nés ») se distinguerait par une participation plus élevée à des formations, sans que la formation influe sur leur militantisme ou leur pouvoir syndical local. Des délégués militants nés non formés s'engageraient davantage dans les activités syndicales que les délégués formés qui ne sont pas des militants nés.

Notre groupe de référence pour les militants nés était constitué de personnes engagées en dehors des syndicats. Des personnes militant dans un groupe social, une association communautaire ou un autre organisme non syndical représentaient 13 % de nos délégués dans l'enquête RORP. Nous appelons ces militants nés des « militants communautaires ». Ils ont probablement des attitudes et des expériences favorisant l'engagement militant, indépendamment du choix d'être délégué.

Il est vrai que les militants communautaires avaient tendance à suivre davantage de formations que les militants syndicaux « tout court ». Parmi les délégués sans formation toutefois, les militants communautaires n'étaient pas plus actifs sur le lieu de travail que les délégués uniquement syndicaux – dans les deux catégories, 14 % seulement des délégués pouvaient être rangés dans la classe du « militantisme élevé ». Mais 37 % des militants communautaires qui avaient suivi des formations appartenaient à cette catégorie. Parmi les délégués « uniquement syndicaux » ayant suivi des formations, 26 % faisaient preuve d'un « militantisme élevé ». Ce chiffre dépasse celui du militantisme parmi les activistes communautaires sans formation, observation qui se situe à l'opposé de ce que laisserait anticiper l'hypothèse de causalité inverse. Le niveau plus élevé de militantisme syndical parmi les militants communautaires ne s'est vérifié qu'auprès des militants ayant suivi des formations. Les bénéfices de la formation étaient même plus élevés parmi les militants communautaires que parmi les militants « uniquement » syndicaux. Mais sans formation, le gain de potentiel militant est perdu, qu'apportent au syndicalisme des personnes avec une expérience militante externe.

De la même façon, les délégués militants communautaires sans formation n'étaient pas plus nombreux à rendre compte d'un pouvoir syndical local (perçu comme) supérieur que les autres délégués sans formation. Mais la formation augmentait dans les deux groupes la perception de disposer

d'un pouvoir accru, avec une progression plus forte pour les militants communautaires.

### **Etendue et contenu de la formation**

**Thèse 3 :** Le militantisme des délégués est influencé par l'étendue de la formation (la quantité) et par la pertinence et le type particulier de formation.

Par exemple, une formation centrée sur l'acquisition d'un éventail étendu de compétences associées à la construction d'un pouvoir à la base (formation à la conduite de campagnes et au développement de réseaux par exemple) contribuera à plus long terme davantage à la croissance et au succès de la syndicalisation que la formation dédiée uniquement au recrutement de nouveaux membres.

On a vu plus haut que le nombre de thèmes de formation (l'indice de formation) entretenait un lien avec la confiance et le militantisme. Nous avons donc cherché à déconstruire l'indice de formation, pour vérifier quels types de formation s'associaient le plus au militantisme. Nous avons constaté que les thèmes de formation les plus directement associés à l'engagement militant des délégués dans les deux grandes enquêtes concernaient les négociations d'entreprise et/ou la conduite de campagnes et le travail en réseau. Dans l'enquête RORP, l'analyse de corrélation met en lumière les types de formation ayant les liens les plus robustes avec l'engagement militant : elles concernent la négociation d'entreprise, le développement de réseaux et de structures syndicales et les compétences en termes de conduite de campagnes (tableau 3). Il est intéressant de constater que les deux derniers thèmes de formation étaient le moins souvent choisis par les délégués, alors même qu'ils sont le plus fortement associés à l'engagement militant.

Comme tous les types de formation étaient positivement corrélés avec le militantisme (et entre eux), nous avons voulu savoir si le classement de ces coefficients de corrélation renseignait réellement sur l'importance relative des différents types de formation. Dans une équation visant à apprécier l'engagement dans des activités syndicales (tel qu'il est perçu par les délégués eux-mêmes) à partir de tous les types de formations listés dans le tableau 3, les seuls indices de prédiction significatifs étaient (dans l'ordre) la formation à la négociation d'entreprise et aux compétences de conduite de campagnes, de développement de structures et réseaux syndicaux, et de promotion du militantisme. Une autre régression concernant le nombre d'activités entreprises par les délégués arrivait à des résultats plus ou moins similaires, les seuls indicateurs de prédiction positifs significatifs étant la formation portant sur les compétences pour mener campagne, sur les questions de santé et de sécurité au travail, sur la négociation d'entreprise et sur le développement de structures et de réseaux syndicaux. Bien que ces résultats confirment l'intuition mise en évidence par les corrélations, il

serait à notre avis incorrect de déduire de ces régressions que d'autres types de formations seraient sans impact sur l'engagement militant, dans la mesure où des coefficients non significatifs sur plusieurs types de formation sont induits par une colinéarité élevée entre les variables de formation.

**Tableau 3. La corrélation entre le militantisme des délégués et la participation à des formations spécifiques**

Thème de formation	Participation à des formations	Nombre de tâches	Contact entre délégués	Participation aux activités syndicales
	%	$\rho$	$\rho$	$\rho$
Indice de formation	NA	0,249***	0,304***	0,359***
Négociation d'entreprise	34,4	0,193***	0,269***	0,309***
Conduite de campagnes	28,8	0,227***	0,257***	0,292***
Développement de structures et réseaux syndicaux	30,2	0,191***	0,238***	0,269***
Promotion du militantisme et implication d'adhérents	36,8	0,191***	0,224***	0,281***
Formation de base générale	49,2	0,184***	0,219***	0,268***
Techniques de recrutement de nouveaux membres	37,7	0,184***	0,213***	0,248***
Résolution de griefs	34,7	0,181***	0,213***	0,248***
Techniques de communication	36,3	0,146***	0,236***	0,231***
Conduite de réunions	30,6	0,179***	0,218***	0,230***
Santé et sécurité	33,3	0,170***	0,183***	0,220***
Aucun	42,1	-0,216***	-0,245***	-0,311***

Source : Enquête RORP auprès des délégués.

Nombre d'observations de 2 144 à 2 350.

Note : \*\*\* significatif à 0,1 %.

De la même façon, tous les types de formation étaient corrélés avec le pouvoir syndical, et une équation de régression reliant le pouvoir syndical aux différents thèmes de formation révélait que les délégués ayant suivi des formations en matière de négociation d'entreprise et de conduite de campagnes signalaient un pouvoir syndical accru. Les équations ne révélaient aucun gain de pouvoir quand les délégués suivaient une formation de base ou générique (compétences en matière de communication, conduite de réunions par exemple) ou dédiée aux techniques de recrutement d'adhérents ; mais comme, encore une fois, le degré de multi-colinéarité est élevé, il faut mettre en garde contre une lecture selon laquelle les autres types de formation seraient sans effet. L'analyse de régression montre simplement que la formation en négociation d'entreprise et conduite de campagnes était la plus efficace pour augmenter le pouvoir syndical.



Les questions d'AWIRS95 portaient sur une série différente de thèmes de formation mais l'association la plus marquée avec l'engagement militant a été observée avec la négociation d'accords d'entreprise et le développement de compétences générales de négociation et de consultation (tableau 4). Il est intéressant de constater que la proportion de délégués n'ayant suivi aucune formation était moindre que dans l'étude RORP, plus récente (un peu plus d'un tiers). Il faut toutefois rappeler que, lors de l'enquête AWIRS, c'est le délégué « le plus expérimenté » de l'établissement qui a été questionné, tandis que les délégués ont été sélectionnés de façon aléatoire dans l'enquête RORP.

**Tableau 4. La corrélation entre le militantisme des délégués et la participation à des formations spécifiques**

Thème de formation	Participation à des formations	Etendue du militantisme	Intensité du militantisme	Temps consacré à la délégation
	%	$\rho$	$\rho$	$\rho$
Indice de formation	NA	0,311***	0,241***	0,233***
Négociation d'accords d'établissement	37,5	0,379***	0,222***	0,247***
Développement de compétences générales de négociation/consultation	45,2	0,275***	0,219***	0,221***
Règles et structures syndicales	48,0	0,188***	0,172***	0,135***
Santé et sécurité au travail	30,2	0,195***	0,127***	0,169***
Egalité professionnelle/ actions positives	25,2	0,166***	0,167***	0,133***
Compétences de recrutement d'adhérents	19,9	0,157***	0,172***	0,126***
Harcèlement sexuel ou ethnique	22,6	0,157***	0,143***	0,105***
Aucun des ces thèmes (pas de formation)	35,2	-0,255***	-0,177***	-0,193***

Source : AWIRS95, enquête principale.  
 Nombre d'observations de 1 081 à 1 086.  
 Note : \*\*\* significatif à 0,1 %.

La réussite en matière de syndicalisation dépend de la confiance et des savoir-faire développés à travers toute une série de compétences qui ne sont pas uniquement liées aux techniques de recrutement d'adhérents. L'enquête RORP révèle, sans surprise, une corrélation significative entre le recrutement d'un nouveau membre dans les six mois précédents et la formation aux techniques de la syndicalisation ( $r = .13$ ). La corrélation était toutefois encore plus forte avec la confiance générale (.21) et chacune de ses composantes – confiance dans sa capacité à répondre aux demandes des adhérents (.16), à participer à une réunion de délégués (.18), à être

impliqué dans une campagne dans l'établissement (.17). La corrélation était aussi plus forte avec l'indice de pouvoir syndical local ( $r = .18$ ). L'analyse de régression confirme que la formation au recrutement syndical présageait des résultats positifs en la matière, mais tant le pouvoir que la confiance s'imposaient comme des indicateurs de prédiction plus significatifs. Dans la précédente enquête FSU, la confiance dans « la capacité d'aborder un collègue pour qu'il devienne adhérent » a été mesurée de façon similaire : toutefois, les résultats en matière de syndicalisation n'y ont pas été aussi fortement corrélés que la confiance liée à la participation à une réunion de délégués ; encore une fois, la confiance générale était un meilleur indicateur de prédiction.

Ces résultats ne suggèrent pas nécessairement que seuls les délégués formés à un large éventail de compétences devraient recruter des adhérents. Cependant, pour convaincre les personnes de se syndiquer, les syndicats doivent pouvoir faire la démonstration de leur pouvoir dans l'établissement. Celui-ci ne dérive pas uniquement de la formation à la syndicalisation. Si l'on ne mise que sur cette dernière, plusieurs articulations entre formation et progression de l'adhésion se trouveront court-circuitées.

### Diversité et spécialisation

**Thèse 4** : La politique de formation doit reconnaître que les délégués ont des personnalités et des capacités différentes. Tous les délégués ne peuvent être des recruteurs performants. La formation sur un lieu de travail doit impliquer suffisamment de délégués ou de militants pour permettre le cas échéant la spécialisation dans certaines tâches comme le recrutement de nouveaux membres.

Comme nous venons de l'affirmer, nous ne pensons pas que seuls les délégués formés dans toute une série de compétences devraient être affectés aux tâches de recrutement. Certains délégués n'aiment peut-être pas cela – d'autres s'y sentiront plus à l'aise. Des délégués participant à des groupes de discussion (Clarke *et al.*, 2005) estimaient qu'il fallait reconnaître la diversité des compétences : tout le monde n'aime pas recruter, alors que certains y excellent. Un délégué, Fred, disait :

« Il y a plusieurs délégués dans notre département, on a donc essayé de répartir les différents rôles entre eux... Une déléguée était vraiment bonne dans la syndicalisation, donc elle a pris en charge le recrutement à côté de tâches secondaires, mais son rôle, à la base, était de recruter des adhérents. Quand quelqu'un a une capacité naturelle de faire quelque chose, il faudrait être fou pour ne pas l'encourager, à condition qu'ils le fassent volontiers, bien sûr. Certains délégués n'aiment tout simplement pas aller voir quelqu'un qu'ils ne connaissent pas pour dire : "Je suis délégué syndical, est-ce que tu as déjà pensé à te syndiquer", etc., etc. Pour beaucoup de gens, cela sort de leur zone de confort. C'était aussi mon cas dans le temps,

surtout quand cet individu est en totale opposition par exemple avec toi-même, ou tu l'as rencontré et il y a eu un clash de personnalités ou quelque chose comme ça. »

Cela nous conforte dans l'idée que le travail syndical doit être l'affaire de beaucoup plutôt que de peu de personnes et que le recrutement d'adhérents est plus facile « d'égal à égal » plutôt que lorsqu'il est imposé à des délégués là où il peut y avoir des conflits de personnalités. Dans un groupe de discussion, des délégués très actifs n'en étaient pas moins hostiles à l'idée de recruter, dont Anna : « Je ne vois pas mon job de déléguée comme devant recruter des adhérents, vraiment pas. Parce que je travaille à temps plein et j'ai une charge d'enseignement très lourde. Tout ce que je fais pour le syndicat, je le fais pendant mon temps de travail, et je le fais très volontiers, mais ça prend beaucoup de temps... Et, franchement, je n'ai pas le temps de recruter des adhérents. Pour moi, mon rôle ça consiste beaucoup à apporter un soutien aux collègues et aux adhérents. »

Dans ce groupe de discussion, une autre déléguée, Margie, elle-même mal à l'aise avec le recrutement, racontait qu'une autre déléguée dans son établissement en faisait son domaine.

« Nous avons une déléguée qui adore surgir comme ça à côté des gens pour leur dire "ça te dirait de te syndiquer ?" ou des choses comme ça. Elle aime faire ça, pourquoi pas, je le lui laisse. Elle a sa liste et elle la descend progressivement. »

Dans certains cas, des délégués ne participant pas à l'effort de syndicalisation étaient toutefois en mesure d'identifier quelqu'un qui remplissait avec brio cette tâche sur leur lieu de travail. Peut-être s'agit-il seulement d'un exemple de spécialisation – les délégués recruteurs pouvaient accomplir leurs activités syndicales durant le temps de travail mais participaient moins volontiers à des réunions à d'autres moments ou se déroulant loin de leur établissement... Ou ils abordaient volontiers des individus à propos de la syndicalisation mais étaient moins intéressés par la participation à des activités collectives. À l'évidence, certains délégués s'occupaient de l'adhésion.

La variété des points de vue sur les différentes tâches syndicales à accomplir au niveau de l'établissement suggère d'une part que les syndicats doivent reconnaître les compétences, connaissances et qualités très diverses que les personnes apportent dans leur rôle de délégués, et d'autre part qu'ils encouragent, en particulier dans les grands établissements, la spécialisation des rôles, ou au moins qu'ils soutiennent les délégués dans le choix des rôles vers lesquels ils se tournent spontanément. Ainsi, alors que le recrutement de nouveaux membres est crucial pour le mouvement syndical et que la formation et le soutien adéquats sont importants pour tous les délégués, certaines personnes se sentent mal à l'aise dans ce rôle, quel que soit le

nombre de formations suivies. Il pourrait être plus utile pour ces personnes de trouver un « recruteur » dans leur établissement et de se concentrer sur les domaines dans lesquels elles s'estiment plus compétentes.

## Le suivi

**Thèse 5 :** Sans suivi, la formation formelle des délégués est d'une utilité limitée. Le maintien de contacts avec les *organisers* après la formation est fortement corrélé avec l'engagement et, partant, le militantisme.

L'enquête de suivi des délégués du FSU a montré que la période après la formation est un moment important pour les relations entre les délégués et les permanents chargés du développement syndical (*organisers*). Les délégués qui bénéficiaient d'un suivi de la part de leurs *organisers* après la formation ont plus souvent eu tendance à intensifier leur engagement syndical. Plus les contacts étaient fréquents, plus cette intensification de l'engagement a pu être observée. Parmi les délégués restés en contact avec leur permanent après la formation, 38 % se sentaient davantage engagés envers le syndicat ; 16 % seulement faisaient le constat inverse. Parmi les délégués sans contact après la formation, 44 % se sentaient moins engagés et 67 % pensaient ne pas être « impliqués » dans le syndicat. Les délégués davantage engagés faisaient aussi preuve d'un niveau de militantisme plus élevé (tableau 5).

Une enquête réalisée en 2009 auprès du « Syndicat A » devait vérifier si ces résultats résistaient dans le temps. Les bénéficiaires d'un suivi avaient un peu plus souvent tendance à se percevoir comme plus efficaces dans la prise en charge des tâches couvertes par le stage que leurs homologues sans suivi, mais ils manifestaient nettement plus de confiance et d'implication dans les activités syndicales. Ils rendaient bien plus fréquemment compte de succès accrus parmi leurs adhérents. Le fait que les variables ne soient pas corrélées de la même façon suggère que l'effet du suivi se fait moins sentir par rapport aux compétences spécifiques couvertes par la formation qu'à travers le lien établi entre ces compétences et les responsabilités plus larges des délégués syndicaux.

Les délégués dans les groupes de discussion faisaient également remarquer qu'il pouvait être utile de prévoir des « moments de *debriefing* » pendant les campagnes ou les négociations pour donner la possibilité aux délégués de réfléchir sur leurs expériences et d'augmenter leur confiance. Les délégués affirmaient également qu'ils apprenaient énormément de choses durant les périodes d'intense activité, comme les conflits ou les campagnes. Les observations recueillies dans les groupes de discussion suggèrent qu'il peut être bénéfique pour les syndicats de combiner leurs plans de négociation et d'organisation de campagnes avec des stratégies éducatives.

**Tableau 5. Le suivi par les permanents après la formation et l'évolution de l'engagement syndical**

	Avez-vous eu des contacts avec votre <i>organiser</i> depuis la fin de la formation?	
	Oui (%)	Non (%)
Comment vous sentez-vous dans votre rôle de délégué ?		
Plus investi	38	11
Sans changement depuis la formation	45	44
Moins investi	16	44
Ensemble	100	100
Perception de l'engagement		
Très engagé	19	0
Plutôt engagé	64	33
Pas engagé	17	67
Ensemble	100	100

Source : FSU, enquête de suivi après la formation, in Peetz *et al.*, 2002.

Nombre d'observations = 91.

Les différences entre les deux panels sont significatives à 5 %.

Cela a d'importantes implications pour les compétences des permanents chargés du développement syndical (*organisers*). Ils ont besoin d'être outillés en compétences, soutien et temps pour accompagner les délégués en plus de leur charge de travail ordinaire.

### La formation informelle

**Thèse 6 :** La formation formelle est importante, mais la formation informelle l'est au moins autant, avec les *organisers* qui forment les délégués sur le tas. Ce tutorat est crucial pour le militantisme et le pouvoir syndical.

Le suivi après la formation formelle se conçoit comme l'un des éléments d'une gamme plus large d'interventions que l'on pourrait regrouper sous le titre de la « formation informelle ». Elle ne comprend pas seulement la formation « sur le tas » des délégués par les *organisers*, mais aussi le rôle plus général de tuteurs que les permanents pourraient assurer. Ce tutorat peut permettre aux délégués d'apprendre beaucoup de choses qu'ils peuvent appliquer sur leur lieu de travail. L'enquête RORP révèle l'importance de ce soutien additionnel pour renforcer la confiance des délégués. La partie supérieure du tableau 6 met en évidence la relation qui existe entre la confiance des délégués et la proportion de ceux qui rendent compte de formes de contact et de soutien intenses de la part de leur permanent ou du bureau syndical. Ainsi, parmi les délégués avec une confiance faible, 8 % seulement affirmaient avoir un contact suivi avec leurs *organisers* (trois fois par mois ou plus), tandis que 33 % des délégués « très confiants » signalaient des contacts suivis avec leur permanent. De la même façon, la confiance était plus forte

quand les délégués avaient plus de contacts avec d'autres personnes dans le bureau syndical et se sentaient fortement soutenus par l'organisation.

La partie inférieure du tableau 6 montre une forte corrélation entre la confiance des délégués et deux variables : le tutorat exercé par les *organisers* d'une part, la précision dans la définition des rôles des délégués d'autre part. Il révèle par exemple que 14 % seulement des délégués avec une confiance faible étaient d'accord (ou tout à fait d'accord) avec l'affirmation selon laquelle leur permanent au développement leur avait appris beaucoup de choses importantes, contre 55 % des délégués avec un niveau élevé de confiance. De la même façon, 38 % seulement des délégués avec une confiance faible affirmaient avoir une idée précise de leurs rôles, par rapport aux 84 % de leurs homologues « très confiants ».

Sans surprise au vu de la relation entre la confiance et l'engagement militant, toutes ces variables étaient importantes pour expliquer des niveaux plus élevés de militantisme des délégués pour l'ensemble des indicateurs, en particulier le tutorat syndical et la clarté des rôles.

**Tableau 6. L'effet d'un soutien élevé par les *organisers* et le syndicat sur la confiance des délégués**

	Indice de confiance des délégués		
	Faible %	Moyen %	Elevé %
Pourcentage de délégués avec...			
Contact suivi avec le permanent chargé du développement syndical ( <i>organiser</i> )	7,7	14,4	32,8
Soutien élevé du bureau syndical	16,2	24,4	43,1
Contacts suivis avec le bureau syndical	5,1	6,8	16,2
Pourcentage de délégués qui sont d'accord/tout à fait d'accord avec ces affirmations :			
Mon <i>organiser</i> m'a appris beaucoup de choses importantes	13,6	31,4	55,1
Les attentes à l'égard des délégués (dans mon syndicat) sont claires	38,4	60,9	84,2

Source : Enquête RORP auprès des délégués.

Nombre d'observations = environ 750-800 par catégorie (avec des variations légères en fonction des questions).

L'effet sur la confiance de chacun de ces concepts (tutorat exercé par les *organisers*, fréquence des contacts avec le permanent au développement et les autres membres du bureau syndical, appréciation du soutien apporté par le bureau syndical et définition claire des rôles) ressort de l'analyse de régression à variables multiples dans le tableau 7 (lui-même construit à partir des résultats du tableau 1). Dans la première colonne du tableau 7, toutes les variables sont hautement significatives, la clarté des rôles étant pour les délégués statistiquement la plus importante (valeur du T la plus élevée). La pertinence statistique de l'ancienneté est ici légèrement supérieure à celle de la formation : cela reflète la façon dont la formation influe

sur les autres variables de l'équation. Par exemple, la formation renforce pour les délégués la clarté des rôles ( $r = .27$ ). Des délégués très formés ont plus souvent des contacts fréquents avec leur *organiser*, ce qui renvoie à la fois au suivi post-formation, et à une plus grande capacité d'initiative dans les contacts avec les permanents. La formation est ainsi corrélée avec le tutorat exercé par les *organisers* ( $r = .33$ ), la fréquence des contacts avec ces permanents ( $r = .29$ ) et avec le bureau syndical ( $r = .20$ ), ainsi qu'avec le soutien syndical perçu ( $r = .12$ ). C'est donc en partie par ces biais que la formation renforce la confiance. En revanche, chacun de ces points a une corrélation plus faible avec l'expérience qu'avec la formation, et certains (tutorat exercé par les *organisers*, soutien syndical perçu) n'entretiennent pas de lien significatif avec cette variable. Ainsi, la formation a des effets à multiples facettes sur la confiance et, partant, sur le militantisme tandis que les effets de l'expérience sont plus circonscrits.

**Tableau 7. Effets sur la confiance de délégués : contact avec le syndicat et soutien syndical, tutorat, clarté des rôles, expérience et thèmes de formation**

	Confiance (RORP)	Confiance (RORP)
Constant	3,182*** (97,82)	3,381*** (51,37)
Contact avec <i>organiser</i> (élevé)	0,246*** (6,41)	0,222*** (5,50)
Soutien par le bureau syndical (élevé)	0,124*** (3,71)	0,084* (2,21)
Contact avec le bureau syndical (élevé)	0,138** (2,83)	0,149** (2,88)
Tutorat exercé par l' <i>organiser</i> (confirmé par le délégué)	0,199*** (5,90)	0,181*** (4,76)
Clarté des rôles (confirmé)	0,468*** (12,91)	0,399*** (8,57)
Expérience (par période de 5 ans)	0,101*** (7,87)	0,103*** (7,30)
Indice de formation (par thème)	0,038*** (6,02)	0,034*** (3,30)
Utilité de la formation – Classement : pas utile (1) à (3)§		-0,216*** (-4,34)
Utilité de la formation – Classement : (4) §		-0,093* (-2,36)
Utilité de la formation Effet combiné du test de F (df=2,1434)		9,44***
R <sup>2</sup> ajusté	0,263	0,239
Nombre d'observations	2 305	1 444

Source : Enquête RORP auprès des délégués.

Note : Le tableau montre l'effet marginal de chaque variable sur l'indice de confiance pour les unités présentées dans la colonne de gauche. Les effets marginaux étaient significatifs à 5 % (\*), 1 % (\*\*) et 0,1 % (\*\*\*). Valeur du T entre parenthèses.

§ Le groupe de référence pour cette variable est la classe 5 (très utile).



Il est intéressant de noter que la dernière colonne du tableau 7 montre une régression limitée aux délégués ayant suivi des formations<sup>3</sup> et signale l'impact supplémentaire de l'utilité perçue de la formation. Cela confirme qu'une formation qui n'est pas perçue comme utile n'a aucune incidence positive sur la confiance, ce qui est cohérent avec notre thèse 2 (voir *supra*).

Les discussions avec les délégués dans les groupes de discussion ont montré que la formation sur le tas était un mode d'apprentissage très puissant, notamment pour les délégués expérimentés. La participation à un conflit était citée comme la voie la plus efficace d'apprentissage, surtout avec un bon tuteur, qu'il s'agisse de l'*organiser* ou d'autres délégués. Témoignage de Brian :

« J'ai suivi quelques stages ici ou des ateliers sur comment être délégué du syndicat et faire de l'adhésion et ça s'est bien passé. Les conflits aussi, c'est bon. Plus on rencontre de problèmes, mieux ça vaut pour la formation, parce que tu comprends comme les choses fonctionnent. Je ne savais pas à quoi il fallait s'attendre. Maintenant je le sais parce que je l'ai vécu plein de fois et, ben, plus tu as de problèmes, plus tu as à intervenir et plus ton expérience est solide. »

Les délégués tenaient en haute estime les permanents qui consacraient du temps à développer la compréhension et les compétences des délégués. Plusieurs délégués confirmaient l'avis de Jenifer :

« Pour moi, la chose la plus importante, ce n'était pas seulement la formation mais d'avoir un tuteur... Comme ça, si tu vas à une réunion ou quelque chose du genre, tu as quelqu'un à qui téléphoner et dire : "Regarde, voici ce que j'ai à faire et je dois les représenter. Qu'est ce que je dois vraiment savoir, parce que je ne l'ai encore jamais fait ?" Et pour beaucoup de gens, c'est une première fois et il faut prendre le taureau par les cornes. »

Des délégués d'un syndicat de l'industrie discutaient des bénéfices d'une formation à la fois informelle et formelle.

Jim : « Même quand tu as une assemblée générale, c'est une bonne chose d'avoir l'*organiser* avec toi, pour voir comment il gère la réunion, comment il fait passer le message aux gens, tu comprends, comment il les chauffe à bloc. Tu apprends en observant. »

Mike : « C'est comme l'apprenti et le maître, non ? Tu apprends avec le type qui en sait plus. »

Ali : « Et puis quand tu viens à des stages comme celui-ci, cela est renforcé en quelque sorte, ça aide. »

Ellie : « Ouais, tu apprends plus dans la boîte, en faisant l'expérience, et après tu viens ici. Tu récupères de l'information pour l'améliorer. »

3. Les R<sup>2</sup> ne sont donc pas directement comparables.

## Démocratie syndicale

**Thèse 7** : Pour être pertinente, la formation syndicale doit s'articuler avec la démocratie syndicale.

Quand les chercheurs s'intéressent à la participation des travailleurs à la prise de décision dans les entreprises, ils distinguent souvent participation « directe » et « indirecte » (ou « représentative ») : dans le premier cas, les travailleurs exercent une influence directe sur les activités et tâches quotidiennes qu'ils accomplissent (groupes d'amélioration de la productivité, cercles de qualité, groupes de travail semi-autonomes, etc.) ; dans le second, des représentants des travailleurs discutent avec le management des affaires plus générales liées à l'organisation des collectifs de travail, du site ou de l'entreprise (comités consultatifs paritaires, *works councils*, etc.). L'enquête RORP (tableau 8) affiche des corrélations positives entre presque tous les indicateurs de formation et deux indicateurs de démocratie syndicale, l'un mesurant une forme de participation directe (les adhérents ont-ils beaucoup de poids dans la détermination du contenu d'une campagne de négociation ?), l'autre une forme de participation indirecte (les délégués ont-ils beaucoup d'influence dans leur syndicat ?).

En recourant à une analyse de corrélation, nous ne spécifions pas la direction de causalité. Les résultats reflètent probablement des relations dans les deux directions. D'un côté, la formation augmente la capacité des délégués à participer aux activités et décisions du syndicat. Sans formation, les délégués et donc les adhérents n'ont pas les compétences et la confiance nécessaires pour peser sur des décisions qui les concernent. Cette interprétation est renforcée par le fait que les corrélations avec la formation sont plus significatives pour l'implication des délégués dans les processus de décision qu'elles ne le sont pour les adhérents.

De l'autre côté, des syndicats démocratiques tendent davantage à répondre aux besoins des délégués et des adhérents en matière de formation. Les dirigeants de syndicats soumis à un contrôle plus autocratique peuvent être réticents à allouer des ressources à une activité qui pourrait, au bout du compte, miner leur autorité en procurant aux délégués et aux adhérents les ressources et la confiance qui leur permettent de s'immiscer dans les politiques syndicales. Cette interprétation est corroborée par le fait que la corrélation la plus forte avec chaque indicateur de démocratie ne s'observe pas, parmi tous les indicateurs de formation, avec les mesures de formation individuelles (les répondants individuels ont-ils suivi des stages, sur quels thèmes, avec quelle utilité ?) mais avec l'enjeu plus général de l'efficacité du syndicat dans l'aménagement de l'accès à des formations. En théorie, on peut à l'évidence facilement imaginer des situations où des syndicats peu démocratiques ont effectivement recours à la formation – pour renforcer

la position du groupe dominant. Toutefois, les résultats empiriques montrent que les délégués avaient tendance à moins classer parmi les syndicats souhaitant effectivement faciliter l'accès aux formations les organisations (perçues comme étant) déficientes en matière de démocratie.

**Tableau 8. Corrélations entre formation syndicale et démocratie syndicale**

	Les délégués ont beaucoup d'influence dans leur syndicat	Dans une campagne sur la négociation d'entreprise, les adhérents ont une grande influence sur le contenu des revendications
Formation sur les thèmes suivants :		
Négociation d'entreprise	0,193***	0,198***
Développement du militantisme	0,189***	0,124***
Compétences pour la conduite de campagnes	0,188***	0,144***
Compétences en matière de communication	0,180***	0,111***
Résolution de griefs	0,177***	0,111***
Techniques de syndicalisation	0,170***	0,121***
Formation de base	0,169***	0,090***
Développement de réseaux	0,161***	0,157***
Conduite de réunions	0,154***	0,087***
Santé au travail	0,141***	0,095***
Plus...		
Une offre de formation de délégués existe-t-elle ?	0,195***	0,120***
Classement global de l'utilité de la formation	0,159***	0,140***
Efficacité à aménager l'accès à la formation	0,236***	0,233***

Source : Enquête RORP auprès des délégués.

Note : Effets marginaux significatifs à 0,1 % (\*\*\*).

L'inertie de certains syndicats – leur lenteur dans la mise en œuvre de réformes visant la stratégie d'implantation syndicale – ne peut ainsi être imputée aux seules difficultés liées au changement de cultures et de pratiques organisationnelles parce que les gens sont habitués aux anciennes façons de faire. On peut également y voir une résistance à des changements qui pourraient ébranler et peut-être faire basculer les relations de pouvoir au sein des syndicats. La formation et la responsabilisation des délégués et des militants créent de nouvelles sources de pouvoir dans les syndicats. Cela n'est pas toujours confortable pour ceux qui détiennent le pouvoir dans les structures existantes.

La signification de la démocratie syndicale et son lien avec la formation ne sauraient être sous-estimés. Il a été montré ailleurs que les syndicats perçus comme démocratiques par les délégués avaient plus de pouvoir dans les

établissements (Peetz, Pocock, 2009). Le pouvoir syndical perçu au niveau des sites était influencé par deux facteurs : par le poids que les délégués estimaient comme étant reconnu aux adhérents dans la détermination du contenu des revendications de la négociation d'entreprise (en analogie avec la participation directe aux processus de décision) ; par le degré d'influence des délégués au sein du syndicat (en analogie avec la participation indirecte). Si Hyman (1975) a soutenu qu'un syndicat ne pouvait avoir de pouvoir pour ses membres s'il n'exerçait pas, en même temps, de pouvoir sur eux, on a avancé dans cette étude qu'il était tout aussi pertinent d'affirmer qu'un syndicat ne pouvait avoir du pouvoir pour ses membres si ses membres n'avaient pas de pouvoir dans le syndicat. Peut-être devrions-nous ajouter qu'un syndicat ne peut avoir de pouvoir pour ses adhérents que si ses membres exercent un pouvoir direct et indirect dans le syndicat.

### **Les permanents chargés du développement syndical : les *organisers***

Jusqu'ici, nous nous sommes uniquement intéressés à la formation des délégués dans les établissements. Mais les données présentées ci-dessus ont aussi mis en lumière l'importance des *organisers* syndicaux dans la formation des délégués. Cela soulève en retour la question de la formation de ces permanents eux-mêmes. Les thèses avancées valent-elles également pour ce groupe, et comment la formation des *organisers* influe-t-elle sur les résultats obtenus du côté des délégués ? Si une réponse exhaustive à ces questions dépasse l'ambition de cet article, nous pouvons nous intéresser à la question de savoir comment la formation des *organisers* affecte les délégués, à travers la relation permanent-délégué abordée dans les thèses 5 et 6.

Notre source est l'enquête RORP menée auprès de 379 permanents chargés du développement syndical dans treize syndicats, réalisée à travers un questionnaire papier auto-administré. Nous avons posé aux *organisers* une question simple sur le nombre de jours consacrés à leur formation durant les cinq années précédentes. Nous les avons interrogés sur le caractère adéquat de la formation (agrégeant implicitement les critères de qualité et de pertinence), leur demandant s'ils pensaient avoir reçu la formation dont ils avaient besoin pour accomplir plus efficacement leur travail d'*organiser*. Et nous leur avons posé une question sur l'approche générale du syndicat en matière de formation pour les sonder sur l'importance accordée par l'organisation à leur formation et à leur développement. Nous ne les avons pas interrogés sur les thèmes des formations. Plus de 90 % des permanents avaient suivi des formations, mais la quantité de formations s'avérait peu explicative d'autres résultats de l'enquête. Toutefois, les questions plus générales sur la pertinence de la formation et l'approche syndicale en la

matière étaient hautement significatives sur plusieurs points, confortant la thèse 2 sur l'importance de la qualité de la formation.

Nous avons trouvé en particulier des liens étroits entre la formation des *organisers* et les résultats perçus parmi les délégués, ce qui souligne l'importance des thèses 5 et 6 concernant la relation entre le permanent et le délégué. Les permanents convaincus d'avoir reçu la formation dont ils avaient besoin pour travailler plus efficacement dans leurs fonctions (soit légèrement plus de la moitié des *organisers*) ont plus souvent, au cours des deux dernières années, vu augmenter dans leur champ d'action le nombre d'établissements avec délégués et de délégués militants, en même temps que moins d'adhérents avaient tendance à quitter le syndicat. Ces *organisers* affirmaient aussi plus souvent que l'influence des adhérents dans le syndicat avait augmenté (ce qui corrobore le lien entre formation et démocratie évoqué dans la thèse 7).

Les permanents chargés du développement syndical affirmant que le syndicat accordait beaucoup d'importance à la formation et au développement des *organisers* (moins de la moitié du groupe) s'inscrivaient dans une logique de réponse similaire à ceux cités plus haut sur presque toutes les variables. Ils avaient eux aussi davantage tendance à penser que les délégués de leur syndicat étaient formés pour organiser une campagne ou action sur leur lieu de travail, se trouvaient dans des sites « cartographiés » (où les délégués savent qui est membre et qui ne l'est pas et sont en mesure d'identifier les groupes sociaux influents à ce niveau), étaient plus nombreux à s'investir activement dans le recrutement d'adhérents dont le nombre augmentait, offraient un recours réels aux adhérents. Cela souligne encore une fois l'importance des *organisers* dans la promotion de l'engagement effectif des délégués. Ces permanents qui rendaient compte d'un investissement fort dans la formation des *organisers* pensaient aussi plus souvent que les délégués avaient beaucoup d'influence dans le syndicat, ce qui vient une nouvelle fois conforter le lien avec la démocratie souligné dans la thèse 7. Globalement, la qualité de la formation des *organisers* et sa conception semblaient importants pour la relation permanent-délégué, en cohérence avec les thèses 2, 5 et 6. D'autres investigations seraient nécessaires pour savoir plus précisément de quelle façon la formation des *organisers* produit ces effets sur les délégués.

## Conclusions

Deux idées fortes ressortent de ces sept thèses sur la formation syndicale. La première idée, dans le contexte des débats sur le renouveau syndical et la démocratie syndicale, est que la formation est en effet un élément important. La formation des délégués est cruciale en termes de compétences,

de confiance, de militantisme, de démocratie syndicale ; elle doit renforcer leur confiance et donc leur engagement militant ; elle doit être pertinente et de bonne qualité ; elle doit couvrir des thématiques susceptibles de favoriser le militantisme dans l'établissement ; et il importe enfin que les permanents chargés du développement syndical aient reçu une formation appropriée pour gérer la délicate relation entre délégués et permanents. A un niveau pratique, les syndicats qui cherchent à recruter davantage d'adhérents ne peuvent pas se contenter de former les délégués aux techniques de recrutement. Les travailleurs rejoignent les syndicats parce qu'ils leur associent un pouvoir qu'ils peuvent utiliser pour défendre leurs propres intérêts et qui excède leur pouvoir individuel. Ne former les délégués que pour leur apprendre à recruter des adhérents ne conduira pas à des gains de pouvoir substantiels. La formation, conçue dans une gamme plus large de thématiques censées promouvoir le militantisme, contribuera davantage au pouvoir et à l'amélioration de la capacité de recrutement. Une formation de faible qualité produira des bénéfices limités ou nuls ; si elle n'est pas perçue comme utile pour la situation des délégués, elle peut même être contreproductive en termes de confiance. Inversement, les délégués seront sans doute dépassés s'il est demandé à une seule personne de prendre en charge toutes les tâches syndicales qui s'avèrent nécessaires sur le lieu de travail. Les délégués doivent être en mesure de répartir le travail, en se concentrant sur les choses qu'ils savent faire tout en s'assurant que le syndicat local dispose collectivement de toutes les compétences requises pour affirmer son pouvoir.

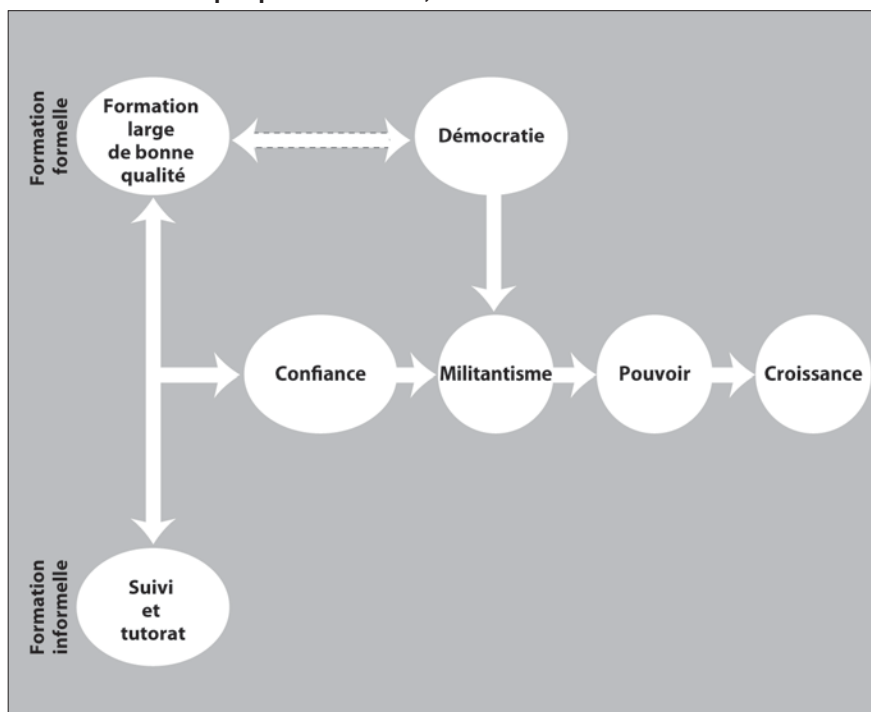
La deuxième idée consiste à concevoir la formation syndicale comme excédant de loin les événements qui se déroulent dans une salle de classe. Le cours proprement dit a certes son importance, mais ce qui se passe à l'extérieur, entre le syndicat – en général l'*organiser* – et le délégué est au moins tout aussi important. Une formation en salle de classe sans application pratique sur le lieu de travail dans le cadre d'un suivi assuré (le plus souvent) par le permanent perdra largement de son effet. En termes plus généraux, le rôle de tuteur qu'exerce le permanent auprès du délégué est au cœur du développement de la confiance et des compétences militantes des délégués. Ceux-ci peuvent avoir des années d'expérience ; elle est perdue si, sans formation, ils manquent du cadre et des compétences formelles pour identifier les problèmes sur leur lieu de travail et pour y répondre. Mais une formation théorique sans suivi organisé ou sans que des relations effectives entre délégués et *organisers* s'établissent est également souvent sans effet. La formation syndicale comprend à la fois le formel et l'informel, l'enseignement en salle de classe et ce qui se passe après.

Une présentation simplifiée (graphique) peut aider à la compréhension de la formation syndicale fondée sur ces deux idées générales. Le graphique

montre l'importance de l'intégration des aspects formels et informels de la formation, ce qui inclut l'étendue des thèmes de formation et celle des personnes qu'il s'agit de former (afin de disposer de possibilités de spécialisation), la qualité de la formation, la formation de suivi et l'importance du rôle de tuteur assuré par les *organisers* auprès des délégués. Il montre comment le formel et l'informel se combinent pour renforcer la confiance des délégués, et donc le militantisme et le pouvoir. Il montre que la démocratie entretient aussi un lien, sans doute à double sens, avec la formation syndicale. Et il souligne enfin pourquoi l'accent mis sur le seul aspect du recrutement de nouveaux adhérents plutôt que sur un large éventail de thématiques susceptibles de mettre en place le pouvoir syndical, revient à chercher des raccourcis et à « sauter » plusieurs étapes importantes à travers lesquelles la formation influe sur le militantisme, le pouvoir et la croissance syndicale.

Cela induit pour les syndicats plusieurs défis importants sur le plan pratique. Avec de la planification et une recherche soigneuses, un curriculum de formation peut être développé, évalué, amélioré et mis en œuvre selon les besoins afin de transmettre aux délégués ce dont ils ont besoin pour améliorer leur engagement militant. Mais la relation informelle, souvent impromptue, entre l'*organiser* et le délégué est très différente de la situation ordonnée

**Graphique. Formation, confiance et militantisme**





de la salle de classe. Cela souligne en retour l'importance pour le syndicat d'allouer de l'énergie et des ressources à la formation des permanents eux-mêmes, comme nos résultats le montrent clairement : le syndicat devra donc consacrer des moyens à la gestion des performances des *organisers* afin de s'assurer que les enseignements qu'ils dispensent sont appliqués.

Des problèmes structurels à l'intérieur des syndicats peuvent en outre créer des barrières à un suivi efficace des délégués après leur formation. Souvent, la formation des délégués est confiée soit à des formateurs spécialisés employés par le syndicat (dans le cas de délégués de grands syndicats), soit à des organismes dédiés (dans le cas de délégués de syndicats plus petits). La personne chargée de la formation formelle n'est ainsi pas celle qui entretiendra une relation durable avec le délégué, assurera plus probablement un suivi et développera peut-être un plan d'action avec le délégué pour régler tel ou tel problème sur le lieu de travail identifié pendant ou avant la formation. Souvent, les personnes concernées sont employées dans des secteurs différents du syndicat avec des chaînes d'information distinctes. Des problèmes de communication et de répartition des responsabilités peuvent alors surgir quand il s'agit d'organiser le suivi des délégués. Quelques syndicats australiens ont commencé à mettre en place des approches novatrices de suivi afin de dépasser ces problèmes. Ainsi, le programme d'un stage peut être décomposé : le délégué reçoit une formation sur un ou plusieurs thèmes spécifiques, retourne à son lieu de travail, est contacté durant cette période et revient plusieurs semaines plus tard en stage pour discuter de l'application pratique des enseignements de la formation.

Nous devons enfin concevoir la formation syndicale comme bien plus englobante que les interventions dans une salle de cours. De manière simple, on peut dire que l'éducation et la formation syndicales sont étroitement liées à la démocratie syndicale. Elles se trouvent ainsi au cœur des débats sur le renouveau du syndicalisme et la démocratie syndicale. Cela ne veut pas dire que la formation soit intrinsèquement démocratique : un bon syndicat stalinien ne se priverait pas de s'assurer que les adhérents soient convenablement endoctrinés dans la ligne du parti à travers la formation. Ce n'est donc pas un élément suffisant, mais bien un élément nécessaire pour la démocratie et le pouvoir au sein des syndicats. Plus ceux-ci sont démocratiques dans leur souci de donner aux adhérents et aux délégués une influence réelle sur les questions qui les touchent au quotidien, plus ils faciliteront véritablement aux délégués l'accès à la formation, plus les formations auront tendance à être adéquates et considérées comme utiles et enfin, plus le pouvoir syndical aura de chances de se renforcer sur les lieux de travail. Le renouveau syndical ne dépend ainsi pas seulement d'une formation syndicale efficace et intégrée, mais présuppose aussi un lien réel entre la formation et la démocratie syndicale.

## **Remerciements**

*Les auteurs tiennent à remercier Jane Clarke, responsable de la direction, collation et rédaction de la recherche sur les groupes de discussion de délégués ; Barbara Pocock, qui a tenu un rôle de premier plan dans la recherche sur les enquêtes financées par l'ARC et examinées dans cet article ; et d'autres, comme Chris Houghton, Carol Webb et Meredith Jones.*

*La recherche à la base de cet article a été financée par l'ARC (subventions C00107620 et A79906581), l'ACTU et huit syndicats affiliés.*

*Les points de vue exprimés sont ceux des auteurs et ne reflètent pas les opinions des organisations qui les emploient.*

## Références bibliographiques

- Bramble T. (1995), « Deterring Democracy? Australia's New Generation of Trade Union Officials », *Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n° 3, September, p. 401-426.
- Bronfenbrenner K., Hickey R. (2004), « Changing to Organize: A National Assessment of Union Organizing Strategies », in Milkman R., Voss K. (eds.), *Rebuilding Labor: Organizing and Organizers in the New Union Movement*, p. 17-60, Ithaca, Cornell University Press.
- Carter B., Cooper R. (2002), « The Organizing Model and the Management of Change: A Comparative Study of Unions in Australia and Britain », *Industrial Relations*, vol. 57, n° 4, p. 712-742.
- Clarke J., Pocock B., Peetz D. (2005), *Delegates Are Diamonds: Learning from Union Delegates' Experiences in Australia*, Adelaide, Labour Studies, University of Adelaide.
- Conrow T., Delp L. (1999), « Teaching Organizing Through Workers' Experiences », *Labor Studies Journal*, vol. 24, n° 1, p. 42-57.
- Cooper R. (2001), « Getting organised? A White Collar Union Response to Membership Crisis », *Journal of Industrial Relations*, vol. 43, n° 4, December, p. 422-437.
- Cooper R. (2002), « Commentary on M. Crosby "Down with the Dictator: The Role of Trade Unions in the Future" », in Callus R., Lansbury R. (eds.), *Working Futures: The Changing Nature of Work and Employment Relations in Australia*, p. 132-135, Sydney, Federation Press.
- Cooper R., Ellem B. (2008), « The Neoliberal State, Trade Unions and Collective Bargaining in Australia », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 3, September, p. 532-554.
- Crosby M. (2002), « Down with the Dictator: The Role of Trade Unions in the Future », in Callus R., Lansbury R. (eds.), *Working Futures: The Changing Nature of Work and Employment in Australia*, p. 115-131, Sydney, Federation Press.
- Crosby M. (2005), *Power at Work: Rebuilding the Australian Union Movement*, Sydney, Federation Press.
- De Turberville S. (2004), « Does the "Organizing Model" Represent a Credible Union Renewal Strategy? », *Work, Employment and Society*, vol. 18, n° 4, December, p. 775-794.
- Ellem B. (2002), « "We're Solid": Union Renewal at BHP Iron Ore, 1999-2002 », *International Journal of Employment Studies*, vol. 10, n° 2, October, p. 23-46.
- Ellem B. (2003), « New Unionism in the Old Economy: Community and Collectivism in the Pilbara's Mining Towns », *Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 4, December, p. 423-441.
- Ellem B. (2004), *Hard Ground: Unions in the Pilbara*, Port Hedland, Pilbara Mineworkers Union.
- Fletcher B. Jr., Hurd R.W. (1998), « Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions », in Bronfenbrenner K., Friedman S., Hurd R.W., Oswald R.A., Seeber R.L. (eds.), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, p. 37-53, Ithaca, ILR Press.

- Freeman R.B., Pelletier J. (1990), « The Impact of Industrial Relations Legislation on British Union Density », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n° 2, p. 141-164.
- Frege C.M., Kelly J. (2003), « Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 9, n° 1, p. 7-24.
- Grabelsky J., Hurd R.W. (1994), « Reinventing an Organizing Union: Strategies for Change », Paper presented at the Industrial Relations Research Association 46<sup>th</sup> Annual Meeting, 3-5 January, Boston.
- Griffin G., Moors R. (2004), « The Fall and Rise of Organising in a Blue-Collar Union », *Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 1, p. 39-52.
- Howard W.A. (1977), « Australian Trade Unions in the Context of Union Theory », *Journal of Industrial Relations*, vol. 19, n° 3, September, p. 255-273.
- Hyman R. (1975), *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, London, Macmillan.
- Isaac J.E. (1958), « The Prospects for Collective Bargaining in Australia », *Economic Record*, vol. 34, n° 69, December, p. 347-361.
- Kelly J.E. (1998), *Rethinking Industrial Relations: Mobilization, Collectivism, and Long Waves*, London, Routledge.
- Kumar P., Schenk C. (2006), « Union Renewal and Organizational Change: A Review of the Literature », in Kumar P., Schenk C. (eds.), *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*, p. 29-60, Orchard Park, New York, Broadview Press.
- Markowitz L. (2000), *Worker Activism after Successful Union Organizing*, Armonk, New York, ME Sharpe.
- Moody K. (1999), « The Dynamics of Change », in Tillman R., Cummings M. (eds.), *The Transformation of US Unions: Voices, Visions, and Strategies from the Grassroots*, Boulder, CO, Lynne Rienner.
- Morehead A., Steele M., Alexander M., Stephen K., Duffin L. (1997), *Changes at Work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey*, Melbourne, Longman.
- Muir K. (2008), *Worth Fighting For: Inside the Your Rights at Work Campaign*, Sydney, University of New South Wales Press.
- Newman M. (1993), *The Third Contract: Theory and Practice in Trade Union Training*, Sydney, Stewart Victor.
- Peetz D. (1998), *Unions in a Contrary World: The Future of the Australian Trade Union Movement*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Peetz D. (2005), « Trend Analysis of Union Membership », *Australian Journal of Labour Economics*, vol. 8, n° 1, March, p. 1-24.
- Peetz D., Webb C., Jones M. (2002), « Activism Amongst Workplace Union Delegates », *International Journal of Employment Studies*, vol. 10, n° 2, p. 83-108.
- Peetz D., Houghton C., Pocock B. (2007), « Organizers' Roles Transformed? Australian Union Organizers and Changing Union Strategy », *Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n° 2, p. 151-166.
- Peetz D., Pocock B. (2009), « An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 47, n° 4, December, p. 623-652.

- Rimmer M. (1989), « Work Place Unionism », in Ford G.W., Plowman D., *Australian Unions: An Industrial Relations Perspective*, p. 122-144, Melbourne, Macmillan.
- Rose J.B., Chaison G.N. (1993), « Convergence in International Unionism, etc. The Case of Canada and the USA: A Comment », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 31, n° 2, p. 293-297.
- Spies-Butcher B., Wilson S. (2008), « Election 2007: Did the Union Campaign Succeed? », *Australian Review of Public Affairs*.
- Williams L. (1984), « Discussion: Labour movements in Canada and the US », *Challenges and Choices Facing American Labour*, Kochan T.A, MIT Press, p. 335-336.