

Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste

Par [Hélène Pernot \[*\]](#)

Mouvements, 1/2002 (n°19), p. 120-125

Consulter en ligne : <http://www.cairn.info/revue-mouvements-2002-1-page-120.htm>

Plan de l'article

- [Un projet de démocratie participative](#)
- [Aux origines du projet démocratique sudiste](#)
- [Les traductions concrètes d'un idéal de démocratie participative](#)
- [Une démocratie sous contraintes, une démocratie imparfaite](#)
- [Des voies pour un progrès démocratique](#)

La venue, en 1998, de Sud dans le monde syndical s'explique par une volonté explicite de ne pas couper les décisions du « sommet » d'avec les préoccupations réellement exprimées par la « base ». Si cet « anti-hiérarchisme » a conduit à la rupture avec la CFDT, il n'en demeure pas moins que faire vivre au quotidien l'esprit autogestionnaire s'avère parfois problématique².

Décembre 1988 : la rupture est consommée entre la CFDT-PTT et son opposition interne. Les « moutons noirs » quittent l'organisation-mère pour fonder Sud, Solidaires, unitaires, démocratiques. La nouvelle venue sur la scène syndicale connaît un développement rapide, tant en termes d'adhésions [\[1\]\[1\] La fédération réunissait 12 400 adhérents en 1999.](#), qu'en termes d'audience électorale – lors des dernières élections des représentants des salariés aux conseils d'administration et aux commissions administratives paritaires à la Poste et à France Télécom, qui se sont tenues en octobre 2000, Sud-PTT est devenue la deuxième organisation syndicale après la CGT. Elle fait aussi des petits dans d'autres secteurs professionnels, notamment après le mouvement de décembre 1995, avec la naissance de Sud-Rail, Sud-Éducation, Sud-Douanes, Sud-FNAC, etc.

La création de Sud-PTT s'appuyait en partie sur un projet de rénovation démocratique de l'action syndicale, à la fois dans le rapport aux salariés et dans les rapports internes à l'organisation. Il s'agissait alors de rompre avec les pratiques des syndicats existants, de rompre avec le modèle d'une « démocratie de la dépossession ». La volonté de « faire du syndicalisme autrement » débouchait alors sur le développement d'un mode d'action syndicale plus participatif, et sur la mise en place de dispositifs visant à assurer la participation des salariés, mais aussi celle des adhérents et militants à l'intérieur de l'organisation. Toutefois, du fait des contraintes multiples qui pèsent sur le syndicalisme aujourd'hui, les bonnes volontés et les expérimentations – peut-être pas suffisamment audacieuses d'ailleurs – se révèlent parfois impuissantes à faire vivre au quotidien une démocratie réellement participative.

Un projet de démocratie participative

La notion de projet syndical désigne ici un ensemble, aux contours plus ou moins stabilisés, de représentations liées à un « devoir-être » du syndicalisme, de ses formes d'organisation et d'action et de ses visées, élaborées à partir des expériences et ressources sociales et militantes des personnes, et servant de repères dans l'action. Il varie d'un militant à l'autre. Toutefois, au sein d'une même organisation, un certain nombre de conceptions unificatrices sont identifiables. On peut d'ailleurs considérer que la Charte identitaire de Sud-PTT, texte consensuel adopté lors du 1^{er} congrès fédéral en 1989 – et révisé lors du dernier congrès, qui s'est tenu à l'automne 1999 – objective ces conceptions. Le projet syndical sudiste, c'est, entre autres, un projet de rénovation démocratique de l'action syndicale empruntant la voie participationniste.

La logique participative doit commander le rapport aux salariés et l'action syndicale doit partir de ces mêmes salariés, de leurs choix, de leurs aspirations. Ainsi, « La Fédération Sud-PTT a la volonté de contribuer à une rénovation du syndicalisme en privilégiant des méthodes d'expression, de débats et d'actions s'appuyant sur les aspirations des salariés [\[2\]\[2\] Phrase recueillie dans un texte présent sur le site...](#) » Elle affirme d'autre part dans sa Charte identitaire qu'elle « soutient et encourage toutes les pratiques de contrôle des mouvements par les travailleur-euse-s (assemblées décisionnelles du personnel, élections de délégué-e-s, comités de grève, coordinations...) », ainsi que sa volonté de « limiter au maximum la délégation de pouvoir » et de faire de chaque individu « un acteur à part entière de la lutte en cours ». On retrouve le même type de discours dans des productions plus récentes, ainsi, dans le rapport d'activité présenté lors du 5^e Congrès fédéral de novembre 1999 : « favoriser l'expression directe des salarié-e-s est un élément indispensable pour redonner confiance dans le syndicalisme », il faut « [permettre] à chacun et chacune d'être acteur et actrice de sa propre vie, [...] en finir avec la conception d'une avant-garde qui a tout compris et qui décide pour la base ». La logique participative imprègne de même la manière d'envisager le fonctionnement interne de l'organisation et les relations entre adhérents, militants et différents niveaux de structures. Les décisions doivent être produites à la base, par les adhérents et militants, au sein des sections syndicales et des syndicats. Il faut ouvrir le plus largement possible l'espace de décision et « éviter que se mette en place une couche de professionnels du syndicalisme, permanents « à vie » » (Charte identitaire). L'anti-hiérarchisme émerge comme une valeur pilier du projet syndical de Sud : dans la conduite des luttes ou dans la définition des orientations de l'organisation, la base, formée par les salariés et les militants, est reine.

Aux origines du projet démocratique sudiste

Pour tenter de mieux comprendre cette ambition démocratique et la constitution de la participation directe de la base comme impératif de l'action syndicale, il faut aller voir du côté des militants fondateurs, de leurs expériences passées en matière syndicale et des analyses qu'ils formulent sur l'état du syndicalisme et des luttes sociales.

Le projet syndical de Sud est tout d'abord nourri par un idéal autogestionnaire dont sont porteurs une partie de ses militants et qui est caractéristique de la CFDT dans les années soixante-dix. Cette filiation idéologique avec la CFDT des années soixante-dix est d'ailleurs affirmée sans détours dans la Charte identitaire. Sud-PTT y affirme inscrire son action dans la continuité du « projet de socialisme autogestionnaire porté par la CFDT dans les années soixante-dix, dans la mesure où il place les travailleur-euse-s et la nécessité de la démocratie la plus large au cœur de l'objectif de transformation sociale comme de la démarche visant à y parvenir. » Les fondateurs de Sud ont passé une partie de leur vie de militant syndical à l'intérieur de la CFDT. Ils l'ont, pour la plupart, rejointe dans les années soixante-dix, parce qu'elle incarnait pour eux une nouvelle forme de lutte syndicale. De cette expérience, ils développent une volonté de continuité avec ce qu'était et faisait la CFDT avant son recentrage, mais aussi une volonté de rupture avec ce qu'elle est devenue par la suite. Les dernières années passées à la CFDT ont été celles de l'opposition aux directions fédérales et confédérale, vécues comme une expérience de dépossession et de musellement. L'un des points d'opposition entre les deux parties sera le soutien apporté par des équipes militantes parisiennes à la lutte des « camions jaunes » – les agents de la Direction du matériel et des transports de la Poste – contre les appels à la reprise du travail lancés par la direction CFDT. Les militants demandaient alors que celle-ci soit votée par le personnel en assemblée générale. Sanctionnés et contraints de quitter l'organisation, ils garderont le sentiment d'avoir été trahis par une direction qui se sera autonomisée, coupée de sa base, et qui aura peu à peu concentré entre ses mains le pouvoir de décider des orientations politiques du syndicat. D'où ensuite l'importance accordée à l'organisation de la participation directe de la base dans la conduite des luttes et la définition des orientations de l'organisation. Enfin, un autre élément que l'on peut avancer pour mieux saisir le projet Sud, ce sont les analyses produites sur le phénomène des coordinations et sur la question de la crise du syndicalisme. Les militants qui sont à l'origine de Sud ont su produire une lecture décripée du phénomène des coordinations apparu au cours des conflits sociaux de la fin des années quatre-vingt, avec notamment les coordinations infirmières et cheminotes. Plutôt que d'y voir une menace pour le syndicalisme et un mouvement à casser, ils y ont vu l'indice d'un déficit de démocratie syndicale et d'un désir de réappropriation de l'action collective par les salariés, un défi posé au syndicalisme mais aussi une voie pour sortir de sa crise. Annick Coupé, fondatrice charismatique et première secrétaire fédérale de Sud-PTT, explique : « Aujourd'hui, il y a une aspiration forte des salariés à exister comme individus, à comprendre, à décider pour eux-mêmes et par eux-mêmes. C'est le produit de deux phénomènes : d'une part un niveau scolaire plus élevé, d'autre part la faillite des régimes de l'Est [3], par conséquent, « ça ne peut pas être le syndicat qui décide tout seul dans son coin. [...] Les gens ne veulent plus être dans un carcan où on décide à leur place [4].

Les traductions concrètes d'un idéal de démocratie participative

Le projet de mettre en place une démocratie participative à l'intérieur de l'organisation et dans le rapport aux salariés ne s'est pas manifesté uniquement dans le discours. Il ne s'est pas arrêté au stade des affirmations de principes, mais il s'est aussi traduit concrètement par la mise en place de dispositifs, de pratiques et de règles du jeu visant à favoriser la

participation, et dont quelques-uns vont être examinés maintenant. Afin d'assurer au mieux la participation des salariés aux luttes sociales et leur contrôle sur celles-ci, certains militants envisageront au départ de renoncer à la mise en place d'une organisation syndicale, défendant alors l'idée « d'une forme de coordination permanente, révocable à tout moment selon la volonté des travailleurs [5] Cette idée, présente dans les débats lors du premier congrès, disparaît par la suite, mais pas celle de construire un syndicalisme favorisant l'expression des salariés. Le référendum sur la privatisation, réalisé auprès du personnel de France Télécom à l'automne 1997, manifeste concrètement cette volonté de (re)donner la parole aux salariés. Alors que le gouvernement Jospin revient sur sa promesse de consulter le personnel sur la privatisation, Sud-PTT décide d'organiser seule cette consultation. L'initiative sera dénoncée par la direction de l'entreprise – qui brandira des menaces de poursuites administratives –, par la CFDT et FO – qui appelleront au boycott –, et elle ne sera pas soutenue par la CGT. Plus de la moitié du personnel y participera et ces participants se prononceront à 90 % contre l'ouverture du capital. Malgré tout, la dernière grève lancée à l'initiative de Sud et de la CGT, le 20 septembre 1997, sera un échec, avec 20 % de grévistes seulement, et, en octobre, le capital de France Télécom sera ouvert aux actionnaires. Par ailleurs, l'information des salariés – sur le contenu des projets de réforme, des accords, sur le déroulement des négociations avec les directions, etc. – constitue une dimension importante de l'action syndicale sudiste. Ses qualités – richesse informationnelle et clarté explicative – sont autant de conditions de possibilité du contrôle de l'action syndicale par le personnel et de sa participation à celle-ci. On cite souvent à titre d'illustration la structuration des tracts fédéraux présentant aux salariés les projets de réformes dans leur intégralité, avec la séparation entre le projet lui-même, des éléments de compréhension et la position argumentée du syndicat.

Dans le rapport aux salariés tel qu'il est envisagé par les militants Sud, le rôle joué par le syndicat apparaît comme celui d'un organisateur d'opérations de démocratie directe, identique à celui que Ian Budge fait jouer aux partis politiques dans son modèle de démocratie directe partisane[6]. Au-delà de son rôle en tant qu'instance de représentation des salariés, le syndicat peut aussi se transformer en une instance de médiation favorisant l'expression directe de la volonté salariale. Sur le plan du fonctionnement interne de l'organisation, la forme fédérale est un choix lié à une volonté d'élargir et de multiplier les espaces de participation à l'intérieur de l'organisation. Le syndicat Sud-PTT est une fédération de syndicats départementaux dont chacun jouit d'une autonomie entière sur son champ d'activité, peut avoir une position différente de celle de la fédération et l'exprimer publiquement. La fédération affirme dans sa Charte identitaire son opposition « à toute conception donnant à l'échelon national un pouvoir hiérarchique sur les syndicats » et il n'y a pas de domaines réservés aux instances fédérales. Favoriser la participation la plus large possible des adhérents et militants à l'intérieur de l'organisation implique d'autre part de mettre en place des dispositifs visant à prémunir la structure contre la bureaucratisation et la concentration des pouvoirs entre les mains de quelques-uns. Les fondateurs ont ainsi édicté une règle imposant la rotation des responsabilités au niveau fédéral et le renouvellement régulier de l'équipe fédérale. L'article 203 du règlement intérieur de la fédération prévoit en effet que tout « permanent fédéral ne pourra cumuler plus de trois mandats successifs ou neuf ans consécutifs » et qu'un « permanent fédéral ne pourra cumuler plus de douze ans consécutifs comme permanent dans les structures. » Au niveau des syndicats départementaux, cette règle n'est pas reprise. Néanmoins, certains syndicats

ont mis en place des règles en matière de limitation des permanences. Certains ne permettent pas les permanents à temps plein, en justifiant notamment cette interdiction par une volonté de se prémunir contre des dérives oligarchiques, ainsi que de partager les détachements syndicaux, afin de permettre au plus grand nombre de prendre des responsabilités au sein de l'organisation.

Une démocratie sous contraintes, une démocratie imparfaite

Les volontés et les expérimentations des militants Sud, visant à faire vivre au quotidien, dans leurs relations avec les salariés et dans leur fonctionnement interne, une démocratie réellement participative, se heurtent à des contraintes que le syndicalisme doit aujourd'hui prendre en compte dans l'élaboration de ses manières de faire, contraintes qui limitent la participation et empêchent l'organisation de fonctionner sur un mode « purement » démocratique. Seules quelques-unes de ces contraintes sont examinées ici, avec les conséquences qu'elles entraînent sur le fonctionnement de l'organisation.

Tout d'abord, des phénomènes de centralisation, au niveau fédéral, des initiatives en matière d'action syndicale et de choix stratégiques sont observables, du fait d'une tendance des structures départementales à déléguer leur droit d'initiative. Quand il s'agit de questions présentant une dimension nationale, comme par exemple celle des 35 heures, elles attendent parfois pour agir une impulsion des instances fédérales. Cette faiblesse de l'initiative de la part de certains syndicats peut être expliquée par les difficultés que les structures rencontrent pour produire du débat et de la décision collective sur les stratégies syndicales. Certains militants évoquent des réunions trop souvent envahies par des questions matérielles et organisationnelles et marquées par une participation faible. D'autre part, on peut aussi envisager l'effet du poids des habitudes acquises au cours d'expériences syndicales antérieures au cours desquelles des impulsions syndicales venaient du sommet de l'organisation.

Ensuite, tant au niveau fédéral que local, les structures doivent faire face à des difficultés importantes pour renouveler les équipes militantes. Ces difficultés sont en partie explicables par une faiblesse de l'investissement militant. Il y a peu de volontaires pour assurer la relève, compte tenu d'un certain désintérêt militant, mais aussi peut-être du poids que représente la participation pour certaines personnes, soucieuses de maintenir une distance dans leur engagement [\[7\]](#). D'autre part, l'impératif d'efficacité l'emporte parfois sur celui du renouvellement et de la rotation. On préfère parfois garder des permanents efficaces, du fait de l'expérience qu'ils ont acquise, plutôt que de les remplacer par des personnes moins expérimentées et donc sans doute moins efficaces (du moins dans un premier temps). Coupé raconte, lors d'un entretien réalisé en mai 1999 : « à la fin de l'année, j'arrête mon mandat de secrétaire générale, parce qu'on s'est fixé des règles et je pense que c'est très bien qu'on s'y tienne. [...] Spontanément, un tas de gens disaient « Ah ben pourquoi tu t'en vas ? Y a aucune raison que tu t'en ailles, tu fais très bien les choses. » Donc il faut toujours faire attention à ces choses-là, parce que sinon la pente naturelle c'est de s'installer dans le

ronron. » Les difficultés pour renouveler les permanents fédéraux ont conduit, lors du dernier congrès fédéral en 1999, à une proposition visant à abolir la règle des douze ans évoquée précédemment. Cette proposition a été rejetée mais sera sans doute remise en débat prochainement.

Enfin, les ambitions de participation large et égalitaire se heurtent à l'hétérogénéité des comportements militants et à l'hétérogénéité des compétences militantes. On peut ainsi voir se reconstituer des embryons d'oligarchie, formés par les militants les plus anciens, les plus expérimentés et les plus investis dans le fonctionnement du syndicat.

Des voies pour un progrès démocratique

La démocratie participative qui apparaît dans le projet syndical sudiste apparaît finalement imparfaitement réalisée dans les faits. Mais la perfection démocratique peut-elle être atteinte ailleurs que dans la pensée politique ? Non, si l'on suit Robert Michels dans la conclusion de son ouvrage classique sur les partis politiques : « Le paysan de la fable confie à ses enfants, sur son lit de mort, qu'un trésor est enfoui dans son champ ; le vieux mort, les fils se mettent à remuer avec acharnement la terre. Pas de trésor, bien entendu. Mais ils réussissent, à force de travail inlassable, à acquérir une certaine aisance. Le trésor de la fable peut très bien symboliser la démocratie. La démocratie est, elle aussi, un trésor que personne ne pourra mettre à jour. Mais en poursuivant les recherches et en fouillant infatigablement pour trouver l'introuvable, on en accomplira pas moins un travail profitable et fécond pour la démocratie [8]

On peut clore provisoirement notre propos en adoptant une posture plus prescriptive et en éclairant des voies qui pourraient conduire plus près de la démocratie. La première voie, c'est celle de la réflexivité, du retour critique sur ses pratiques et de leur évaluation, pour faire vivre « un syndicalisme qui, régulièrement, s'interroge et se remet en cause » (Charte identitaire). La deuxième voie serait celle de l'imagination, pour parvenir à l'invention d'un mode de fonctionnement adapté à l'hétérogénéité des comportements militants, et notamment à des formes d'investissement distancié. Elle est aussi celle de l'audace dans l'expérimentation en matière de mode de fonctionnement. Il faut rendre le mode de fonctionnement de l'organisation syndicale compatible avec les aspirations, les choix des « nouveaux » militants et se donner ainsi les moyens de rompre ainsi l'entre-soi des « anciens ». La troisième voie enfin, c'est celle du contrôle démocratique sur ceux qui exercent des responsabilités par ceux qui ont choisi de s'en tenir distants. La condition de possibilité de ce contrôle démocratique, c'est l'équipement des personnes en ressources critiques, c'est-à-dire des arguments, des faits et un sentiment de légitimité à critiquer. Dans cette perspective, l'information et la formation des militants et adhérents sont des fonctions à assurer avec un soin tout particulier.

Notes

[*] Doctorante en science politique, Lyon.

[1] La fédération réunissait 12 400 adhérents en 1999.

[2] Phrase recueillie dans un texte présent sur le site Internet de la Fédération Sud-PTT : www.sudptt.fr/presentation/histoire.

- [3] A. Coupé, nov. 1998, in A. Coupé et A. Marchand, *Syndicalement incorrect. Sud-PTT, une aventure collective*, Syllepse, 1998, p. 240.
- [4] A. Coupé et A. Marchand, *Syndicalement incorrect..., op. cit.*, p. 100.
- [5] Annie Coupé, entretien du 12 mai 1999.
- [6] Voir I. Budge, *The new challenge of direct democracy*, Polity Press, Cambridge, 1996.
- [7] Voir le modèle de l'« engagement distancié » construit par Jacques Ion à partir de son analyse des transformations du militantisme. J. Ion, *La fin des militants*, Éditions de l'Atelier, 1997.
- [8] R. Michels, *Les partis politiques* (1^{ère} édition 1911), Flammarion, 1971, p. 300.

Pour citer cet article

Pernot Hélène, « Sud et la rénovation démocratique de l'action syndicale : la voie participationniste », *Mouvements*, 1/2002 (n°19), p. 120-125.

Voir également la thèse de doctorat d'Hélène Pernot, consultable en ligne : *Un projet de démocratie à l'épreuve du quotidien syndical — Enquête ethnographique sur le fonctionnement interne de Sud-PTT* (Université Lyon 2, 2003)

http://theses.univ-lyon2.fr/documents/lyon2/2003/pernot_h/download