

# Etre délégué syndical : une

Suite au suicide d'une représentante des travailleurs et travailleuses de la Mission locale d'Etterbeek, hommage à tous ceux et celles qui montent en première ligne pour défendre, par la voie syndicale, les droits de leurs collègues et, plus largement, les droits collectifs de tous les travailleurs (avec ou sans emploi).

Hugues Esteveny (travailleur social syndicaliste, membre du CSCE)

**F**in août 2018, on apprend qu'une travailleuse de Mission locale s'est donné la mort. Porteuse d'un mandat syndical, il semble que son geste soit en lien avec une forme de gestion du personnel qui fait peu de cas du bien-être des travailleurs et de la concertation sociale.

La Région bruxelloise compte neuf Missions locales dont l'essentiel des actions s'inscrit dans le cadre d'une ordonnance qui les organise et en précise les modalités de financement. Si l'ordonnance est relativement récente, la création des différentes Missions locales remonte aux années 1985-1995 avec, dans la plupart des cas, un ancrage municipal fort suivant le lieu d'implantation.

## **D'une Mission locale à l'autre, d'une période à une autre**

C'est en tant qu'ancien délégué syndical au sein d'une Mission locale que j'interviens ici. Je vais faire état de difficultés rencontrées par des délégués syndicaux qui ont été aux prises avec des directions peu enclines à promouvoir l'établissement de rapports de travail harmonieux et respectueux. Dans les associations concernées et pour les périodes considérées, nombre de travailleurs ont souffert d'un fort manque de reconnaissance et plus encore là où la concertation sociale était inopérante, voire inexistante.

Je ne vais pas traiter d'une Mission locale en particulier, même si je vais, pour partie, prendre appui sur ma

propre expérience de militant syndical. Précisons tout de suite que dans certaines Missions locales, la concertation sociale et les rapports entretenus par les équipes de direction avec les travailleurs ont toujours été satisfaisants, voire appréciés par l'ensemble (ou presque) des intéressés. Dans d'autres Missions locales, en revanche, il y a eu des périodes plus difficiles. Sans doute que pour l'une d'elles, on est passé du meilleur au pire. Précision, pour que l'on me comprenne bien, je n'entends jeter l'opprobre sur personne.

## **Prendre un mandat syndical en Mission locale**

Le taux d'adhésion syndicale des travailleurs du secteur associatif n'est pas des plus élevés. Le plus souvent, le travail syndical s'expérimente sur le tas, sans passage de relais, sans le soutien d'une base organisée, prête à se mobiliser et avec un appui de l'organisation syndicale qui peut s'avérer plus ou moins distendu suivant les périodes (et pas toujours ajusté aux situations rencontrées).

Prendre et occuper un mandat syndical est un engagement qui traduit le plus souvent, dans le chef du travailleur, le refus d'accepter passivement une situation qui lui semble inacceptable. L'accès au mandat syndical, plutôt que résultant d'un

engagement syndical déjà présent, découle davantage de la nécessité pour le travailleur d'être plus efficace dans sa volonté de faire aboutir des revendications et attentes des travailleurs. Le mandat syndical apparaît dès lors comme un moyen opportun pour (r)établir une relation plus égalitaire avec la hiérarchie, condition qui lui permettra d'être plus efficace dans sa volonté de changer l'ordre des choses. Autrement dit, l'engagement syndical se présente bien souvent comme une réponse



**L'engagement syndical est souvent une réponse à une situation perçue comme injuste**

# mission difficile

à une situation perçue comme injuste.

L'engagement syndical peut également s'apparenter à une forme de mise en gage du travailleur par lui-même. C'est le cas lorsqu'il agit dans un contexte où le rapport de forces est défavorable aux syndicats et quand la direction n'accorde que peu de légitimité aux représentants des travailleurs. Dans de tels cas de figure, le délégué paie souvent de sa personne son engagement syndical. (1) Le prix à payer est encore plus élevé pour celui qui ne peut compter que sur un timide et discret soutien d'une partie de ses collègues. Celui-là peut alors se trouver à la merci d'une

direction pas toujours bienveillante à son égard.

## Protégé le délégué ?

Si toute forme d'engagement contient une part de risque, certains délégués syndicaux y laissent une partie d'eux-mêmes. Il convient cependant de ne jamais considérer la souffrance comme faisant partie de la fonction de délégué. Défendre les droits des travailleurs ne doit en aucune façon nuire à la santé ou à la carrière d'un délégué. Si le délégué bénéficie d'une certaine protection contre les licenciements expéditifs, celle-ci se justifie par le fait qu'il se met au service des droits et des revendications légitimes des travailleurs. Toute pratique de type antisyn-

mer les délégués ne fait pas du tort qu'aux délégués mais, plus largement, à l'ensemble des travailleurs.

## L'attitude de la direction

Généralement, le nouveau délégué syndical ne tarde pas à découvrir que son pouvoir de négociation est faible et que, très souvent, pour faire valoir tel ou tel droit (celui d'un ou de plusieurs travailleurs), il ne pourra pas compter sur la mobilisation de collègues pour obtenir gain de cause. Si la direction est soucieuse du respect des droits de ses salariés, le traitement du dossier pourra se faire de façon concertée, dans le respect des prérogatives et mandats de chacun. Si, en revanche, la direction se soucie peu du bien-être et des droits des travailleurs, le délégué va devoir changer de registre d'action et c'est là, notamment, que son manque d'expérience syndicale et le peu de soutien que lui assure la base vont se faire sentir et le laisser très souvent impuissant.



## ⇒ Qui est ce « Nous » ?

Avant de prendre mandat, en période électorale notamment, le candidat pense pouvoir incarner un « Nous, les travailleurs ». Il va vite découvrir, une fois en fonction, dans un secteur sans tradition et sans passé syndical fort, que l'usage du « Nous » peut lui échapper facilement. En effet, il trouvera toujours des travailleurs (parfois rétifs à l'action collective) qui contesteront certaines de ses actions parce qu'ils n'ont pas été consultés avant leur mise en œuvre. Ces travailleurs sans mandat prétendront parler au nom de tous et s'autoriseront à demander des comptes au délégué qui ne pourra désormais que parler en son nom propre.

## Agir sans pouvoir tout dire

Il n'est pas toujours possible pour le délégué, en toutes circonstances, de présenter à ses collègues les éléments sur lesquels il se base pour engager un bras de fer avec la direction. En effet, il arrive parfois que différents travailleurs fassent part au délégué de situations injustes dont ils ont été les témoins, mais dont ils ne veulent pas témoigner ouvertement, par peur de se mettre en avant ou de ne plus être dans les bonnes grâces de la direction. En ce qui me concerne, je demandais aux travailleurs en question de me mettre par écrit leur témoignage afin que je puisse prendre la position qui me semblait la plus adéquate au regard de la situation décrite et des moyens dont je disposais. Je m'engageais vis-à-vis d'eux à ne jamais dévoiler leur témoignage, ni à citer leurs propos. Ce faisant, je



## LE BUREAU DE CONCILIATION : MODE D'EMPLOI

Le permanent peut décider de saisir le Bureau de conciliation de la Commission paritaire 329 s'il estime (en accord avec les délégués) que le conflit ne trouvera pas de solution interne. Lorsque le Bureau de conciliation est saisi, il convoque les parties à une réunion de conciliation. Ce Bureau est composé d'un président (un fonctionnaire représentant le ministère du Travail), trois représentants des organisations syndicales et trois représentants des organisations patronales. Les parties en présence (c'est-à-dire

les délégués et leur permanent syndical d'un côté et les membres de la direction et du Conseil d'administration de l'autre) sont invitées à exposer successivement leur version des faits. Ensuite, un jeu de questions-réponses se pratique entre les membres du bureau qui posent les questions et les protagonistes du conflit qui y répondent. Ces derniers n'adressent la parole qu'aux membres du Bureau. Ensuite, les parties en conflit sont renvoyées dans des salles séparées pour laisser les membres du

bureau discuter entre eux. Durant la discussion, en fonction des besoins, les membres du bureau sont amenés à rechercher, auprès des parties respectives, les informations complémentaires qui leurs paraissent indispensables. A la fin, le président réunit à nouveau les deux parties et leur donne lecture des conclusions du Bureau. Quelques jours plus tard, les parties reçoivent copie de ces conclusions. Les parties en présence sont tenues d'appliquer les décisions émanant du Bureau de conciliation.

de leur mandat, des moments particulièrement difficiles où ils peuvent éprouver un sentiment d'isolement. C'est dans ces cas que le mandat syndical prend toute sa force car le mandat appartient d'abord à la centrale syndicale dont relève le délégué. C'est alors la confiance témoignée par son permanent syndical (son référent) qui lui permet de maintenir le cap, contre vents et marées, et ce même si la direction parvient à remettre en

## Qui décide des modes d'action ?

Certains attendent des délégués qu'ils organisent régulièrement des assemblées générales de travailleurs. Ceux-là pensent, lorsqu'ils sont bien intentionnés, que c'est là la meilleure manière pour le délégué d'asseoir sa légitimité en tant que représentant des travailleurs. Si une mission locale connaît une forte rotation de son personnel, un délégué syndical élu peut se retrouver, après un certain temps, en face d'une assemblée de travailleurs dont une bonne partie sont nouveaux, n'ont pas participé à son élection et ne sont pas au fait des tensions qui traversent l'association. Ces travailleurs nouvellement embauchés ne sont que très rarement enclins à se mobiliser. Le recours à l'assemblée générale pour décider de l'action n'est donc pas toujours la voie la plus indiquée pour décider des actions à entreprendre. Dans l'une des Missions locales, la rotation du personnel a frisé, au cours des années 2000, les 50 % sur une période de deux ans, suite à des licenciements ou à des départs volontaires (ne sont pas comptabilisés ici les fins de contrat des travailleurs relevant du dispositif PTP dont la durée ne peut excéder deux ans).

## Défendre les droits des travailleurs ne doit pas nuire à la santé ou à la carrière du délégué

m'assurais ainsi que ces travailleurs (2) n'allaient pas se retourner contre moi si la direction réagissait avec violence à mon endroit au moment du traitement du dossier.

## Une relation de confiance

La légitimité syndicale ne doit pas poser que sur les travailleurs de l'association ou sur la centrale syndicale dont relève le délégué. Les délégués peuvent fort bien connaître, au cours

cause, aux yeux de ses collègues, sa légitimité à les représenter. En ce qui me concerne, même si je n'ai jamais été désavoué par la majorité de mes collègues, je me réjouis d'avoir pu compter, dans certains moments difficiles, sur l'appui, ou plus simplement sur la confiance de mon permanent syndical. Suivant le permanent syndical auquel le délégué peut faire appel, la situation peut donc être très favorable ou nettement moins.

## Le CA, reflet de la majorité communale

Dans certaines Missions locales, le poids politique de la majorité communale se fait fortement sentir, soit via la constitution d'un bureau composé d'un ou de plusieurs administrateurs délégués soit via un rapport plus personnalisé entre l'équipe de direction et le CA et/ou son président. Dans ce type de Mission locale, le délégué se trouve face à une direction qui peut se passer de la concertation sociale pour faire prévaloir son point de vue. En effet, si la direction prend la concertation sociale pour quantité négligeable, elle pourra être tentée de profiter du soutien du CA ou de ses plus illustres représentants pour faire fi du contre-pouvoir syndical existant au sein de l'association.

## La non-maîtrise de la concertation sociale

Les délégués de Missions locales méconnaissent non seulement le mode de fonctionnement de leur propre organisation syndicale mais, plus encore, ils ne connaissent pas l'ensemble des moyens d'action que leur offre le champ de la concertation sociale. C'est ainsi que, par exemple, une délégation syndicale mena une très longue lutte pour faire en sorte que la direction, puis le CA revoient fondamentalement le mode de gestion délégué du personnel qui avait cours au sein de la Mission locale et qui faisait souffrir la plupart des travailleurs. Mais la direction s'étant vue soutenue en tous points par le CA – faisant fi des doléances des travailleurs – elle eut tout loisir de briser le collectif de travailleurs qui avait osé signer un courrier pour interpeller le CA sur la situation. Ce n'est qu'après avoir perdu le soutien de la base, à bout de souffle, que la délégation finit par saisir le Bureau de conciliation de la Commission paritaire. (Lire l'encadré p. 46)

Au sein d'une autre Mission locale, prenant leçon sur cette première expérience douloureuse, le Bureau de conciliation fut saisi, après une année de recherche de solution concertée avec la direction. Le CA ne fut à aucun moment interpellé, la délégation sachant que toutes les fois où d'autres CA furent interpellés

par des collectifs de travailleurs, cela s'était le plus souvent retourné - dans un premier temps - contre eux. Le Bureau de conciliation fut donc saisi au bon moment, la délégation syndicale n'était pas épuisée, elle avait été élue un an plus tôt, elle allait maintenant avoir devant elle encore trois années pour consolider les acquis qui allaient sortir de cet espace de concertation.

## L'engagement non militant

L'engagement syndical n'est pas, le plus souvent, un engagement militant, ce qui contribue à expliquer pourquoi il n'y a pas accumulation et transmission d'un savoir militant au niveau des équipes syndicales, que ce soit au sein de chacune d'elles ou entre elles. Les délégations syndicales agissent de façon isolée et ne se soutiennent pas mutuellement. Ce n'est pas le signe d'une indifférence mais rarement les représentants syndicaux ont appréhendé leur mandat dans cette perspective. Il revient donc aux permanents syndicaux d'agir pour que les différentes équipes syndicales se soutiennent mutuellement (et formulent des revendications communes lorsque c'est possible) et se solidarisent avec celle qui se trouve en situation de vulnérabilité en raison de ses activités syndicales.

## Un travail syndical mal assuré

Dans cette contribution, j'ai volontairement circonscrit le propos afin de permettre au lecteur d'appréhender certaines des contraintes qui viennent contrarier l'action des délégués syndicaux. Pour être plus complet, j'aurais pu, par exemple, parler de la division des équipes syndicales et de leur rivalité, de la fragilité des

2014, lorsque mon parcours professionnel a bifurqué. (3) Cependant, le suicide de la camarade m'a placé d'un côté devant l'envie de garder le silence, faute de connaître précisément ce qui s'est passé au sein de la Mission locale où elle travaillait et, d'un autre côté, de rendre, à l'occasion de ce triste événement, un hommage à tous ceux ou celles qui s'engagent dans l'action syndicale pour défendre les droits des travailleurs et

## Rendre hommage à tous ceux ou celles qui s'engagent dans l'action syndicale

qui, au quotidien, font de leur mieux pour remplir leur mandat.

Cette contribution ne doit pas décourager les éventuels candidats à la fonction de délégué, bien au contraire. J'ai volontairement mis l'accent sur des aspects peu agréables du mandat de délégué syndical, mais la vie syndicale ne se résume pas à cela. Cependant, je crains que pour la déléguée qui s'est donné la mort, le temps de son mandat fut surtout parsemé de moments difficiles et douloureux. Et le fait que quatre de ses collègues, eux aussi représentants syndicaux, étaient, pendant cette période, en arrêt maladie pour burn-out, suffit à me convaincre que mes craintes sont plus que fondées. □

## Le poids politique de la majorité communale se fait parfois fortement sentir

victoires syndicales qui peuvent se révéler très éphémères, de la difficulté à trouver des candidats lors des élections sociales, de tous les mandats non pourvus, etc.

Je tiens à préciser que j'ai quitté mes mandats syndicaux (DS et CPPT) et mon emploi en Mission locale en

(1) Si j'utilise tout au long de l'article le mot « délégué » au masculin, c'est par facilité. Il convient de garder présent à l'esprit que les équipes syndicales sont pour la plupart mixtes dans leur composition. C'est aussi par facilité de langage que j'utilise le mot délégué au singulier plutôt qu'au pluriel. Là aussi, il faut intégrer le fait que, souvent, le travail syndical est un travail d'équipe.

(2) Ces travailleurs, témoins d'actes d'injustice, éprouaient un profond malaise à l'idée de garder pour eux les faits auxquels ils avaient assisté. Simultanément, ils craignaient de s'attirer la colère de la direction s'ils s'avançaient à manifester ouvertement leur désaccord ou si la direction apprenait qu'ils avaient rapporté les faits en question à la délégation syndicale.

(3) La DS c'est la délégation syndicale, et le CPPT c'est le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail.