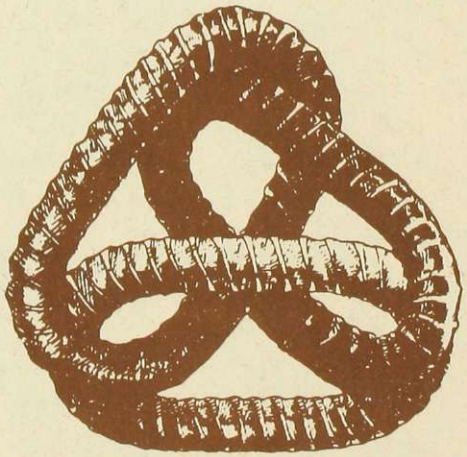
DOCUMENTS DE LA PARTIE CONFÉDÉRALE ET DU SYNDICAT DES EMPLOYÉS DE LA CSN SUR LE TRAVAIL EN ÉQUIPE ET LA COORDINATION



CSN

Supplément du journal Le Travail (septembre 1982)

Recommandations de l'exécutif de la CSN

Le comité exécutif de la CSN attache une grande importance au débat que nous allons entreprendre à partir des deux documents que nous vous présentons. Non seulement attachons-nous de l'importance au fond du débat, mais aussi à la forme que prendra ce débat.

C'est un débat difficile, auquel nous ne sommes pas habitués puisque c'est la position de la CSN "employeur" face à la position des "salariés(es) syndiqués(es)" qui se retrouvent dans les documents. Il n'est jamais facile pour des militantes et militants syndicaux de se retrouver en quelque sorte dans la position de ceux que nous combattons quotidiennement. Cependant, la CSN est une organisation syndicale qui a choisi d'avoir à son emploi un certain nombre de salariés, qui eux ont choisi d'avoir un syndicat pour les représenter et pour défendre leurs intérêts. Il arrive qu'à certaines occasions et sur certains sujets, nous soyons en quelque sorte temporairement en conflit d'intérêt.

Cependant ce qui doit être différent dans notre cas, c'est la façon de règler ces problèmes. Il est inutile de rappeler comment on règle ces problèmes dans nos rapports ordinaires avec un employeur ordinaire. Dans notre organisation, c'est par les débats démocratiques que nous avons l'habitude de règler nos problèmes et c'est de cette façon que nous devons règler celui-ci.

Nous vous convions donc à faire de ce débat un débat constructif, un débat serein, qui fera en sorte que notre organisation en sortira grandie, plus forte, plus unie, afin de faire face aux innombrables défis qui nous attendent.

Sylvio Gagnon, secrétaire-général de la CSN

Nous recommandons que chaque organisme (conseils centraux et fédérations) fasse le débat dans leur instance suprême entre les congrès, c'est-à-dire pour les Conseils Centraux, leur assemblée générale et pour les fédérations, le conseil fédéral ou le bureau fédéral pour ceux dont l'instance suprême est le bureau fédéral.

Étant donné que ce débat n'est pas habituel, qu'il se fait à partir de deux documents que l'on peut qualifier de contradictoires sur plusieurs aspects et qu'il est important de faire en sorte qu'il y ait un véritable débat au conseil confédéral de la CSN qui aura à prendre position sur le sujet, nous vous recommandons de procéder par *vote indicatif* sur les points suivants:

1- La détermination de la fonction du coordonnateur.

2- Du mode de nomination du coordonnateur.

3- Du statut du coordonnateur (soit hors ou dans l'unité de négociation du SECSN)

Nous vous recommandons aussi d'inviter 2 personnes-ressources de chacune des parties qui présenteront les documents et qui répondront aux questions.

CSN

Document de la partie confédérale à propos de la question directeur-coordonnateur

Texte de la résolution du conseil confédéral qui trace la démarche à suivre:

1) Que le statu quo concernant le travail en équipe et les coordonnateurs (annexe D) soit reconduit et que la situation actuelle soit maintenue dans chaque organisme;

2) que chacune des parties produise un document de réflexion sur le travail en équipe et la coordination incluant des applications concrètes;

3) que suite à la production de ces documents, un comité conjoint soit formé ayant pour mandat la production dans les six mois d'un document unique qui sera présenté aux instances des organismes;

4) qu'à défaut d'entente à ce comité conjoint sur un document unique, le débat se fasse sur des documents séparés;

5) que ce ou ces documents servent comme guide de discussion dans les organismes (conseils centraux et fédérations);

6) et que, suite à ces débats dans les organismes, le conseil confédéral soit convoqué, au plus tard 18 mois après le début de cette démarche et qu'il détermine la position de la CSN sur ces sujets.

Au cours du conflit d'intérêt qui a opposé le SECSN à la CSN, une relative confusion a été entretenue autour de la question du statut du coordonnateur-directeur (hors ou dans l'unité). Aux termes de la convention collective agréée, le "statut quo" a été reconduit lequel prévoit geler temporairement pour chaque service ou organisme signataire la faculté de nommer l'un ou l'autre jusqu'à ce que le débat soit conclu par le conseil confédéral.

Voici le texte de la convention collective à ce sujet: (pp. 170 et 171)

XI Lettre d'entente concernant le travail en équipe (Annexe D)

Les parties conviennent de produire chacune un document de réflexion sur le travail en équipe et la coordination incluant les applications concrètes dont le statut des responsables de la coordination.

Suite à la production de ces documents, un comité conjoint sera formé, ayant pour mandat la production dans les 6 mois d'un document unique qui sera présenté aux instances des organismes.

À défaut d'entente à ce comité conjoint sur un document unique, le débat se fera sur des documents séparés.

Ce ou ces documents servira(ont) comme guide de discussion dans les organismes (conseils centraux et fédérations).

Suite à ces débats dans les organismes, le conseil confédéral sera convoqué au plus tard 18 mois après le début de cette démarche et déterminera la position de la CSN sur ces sujets.

Suite à la décision du conseil confédéral, les organismes saisiront leurs instances respectives de la position du conseil afin de réévaluer, s'il y a lieu, leurs positions sur ces sujets.

Les parties conviennent que la situation actuelle des coordonnateurs est maintenue conformément à l'annexe "D" et que pour la FAS, la FESP et le service d'organisation CSN, le coordonnateur dans l'unité de négociation est maintenu.

Il est convenu que pour la période de débat prévue, la situation actuelle est maintenue, c'est-à-dire que les directeurs de services et les coordonnateurs cadres ou les coordonnateurs dans l'unité de négociation, ainsi que leur remplacement, sont maintenus.

Cependant, les parties conviennent que pour le service d'action politique et le CCN, des directeurs ou coordonnateurs cadres seront nommés.

Pour les services juridique et de grève, des coordonnateurs membres de l'unité de négociation sont nommés et exercent des fonctions similaires à celles des coordonnateurs de la FESP de la FAS et du service d'organisation, ce qui n'a pas pour effet d'empêcher la nomination de directeurs dans ces deux services conformément aux décisions des instances.

La FAS pourra nommer un maximum de trois cadres et/ou coordonnateurs membres de l'unité de négociation suite aux décisions de ses instances.

La présente ne doit pas être interprétée pour les fins du débat de 18 mois, comme un acquiescement de principe du SECSN à la notion de directeur de service et comme une acceptation de principe par l'employeur de la notion de coordonnateur dans l'unité de négociation.

Le coordonnateur choisi doit-il être responsable devant les instances statutaires de la CSN? Doit-il être responsable devant l'équipe dont il fait partie? Doit-il être responsable devant les instances du SECSN?

LA RÉALITÉ DU MOUVEMENT SYNDICAL

Les organisations syndicales sont les seules "institutions" qui appartiennent en propre aux travailleurs.

Cette proposition est davantage vraie dans le cas de la CSN. C'est une des rares organisations syndicales qui a confié la totalité des pouvoirs aux syndicats qui y adhèrent, lesquels délèguent une partie de ces pouvoirs aux instances prévues aux statuts et règlements. La Confédération des syndicats nationaux est unique parce que, à la fois, chaque syndicat bénéficie d'une complète autonomie et chaque syndicat participe à une solidarité syndicale institutionnelle. Cette solidarité va plus loin et varie cependant d'un syndicat à l'autre selon les situations, les cas, le degré de conscience, etc.

La plupart des organisations syndicales (la presque totalité des organisations européennes) sont constituées de travailleurs et de travailleuses qui y adhèrent sur une base individuelle, conformément à la réalité juridique de chaque État national. D'autres organisations syndicales (la majorité des "unions internationales" américaines et plusieurs "unions pancanadiennes") sont constituées de locaux qui, regroupés sur des bases d'activités professionnelles, possèdent des pouvoirs institutionnels fort limités.

La CSN est donc unique parce qu'elle laisse un large champ à la liberté de chaque syndicat (comportant le droit démocratique de se désaffilier en tout temps) et en même temps, exige la plus large solidarité (par la contribution à la confédération pour le budget de fonctionnement et le FDP; par la contribution aux fédérations et aux conseils centraux). Ces exigences constitutionnelles confèrent à la CSN un caractère de masse qui est bien davantage qu'une simple volonté d'assurer un caractère représentatif à la centrale. C'est dans la nature même de notre organisation de permettre, en permanence, aux syndicats de déterminer son orientation, d'affirmer ses aspirations, de formuler ses revendications et de définir sa pratique syndicale. C'est dans la nature de notre organisation aussi de développer une solidarité sur des bases syndicales qui dépassent les préoccupations corporatives.

C'est par les statuts mêmes de la Confédération que la totalité des pouvoirs sont dévolus aux syndicats réunis en congrès et ceux-ci peuvent en confier l'exercice aux instances subordonnées qu'elles autorisent. Il est bon de rappeler certains articles des statuts et règlements de la CSN adoptés en congrès.

4.01 La CSN est une organisation syndicale de travailleurs. Elle est nationale, démocratique et libre.

4.02 Elle s'inspire d'un document intitulé Déclaration des principes de la CSN. Ce document ne peut être amendé ou changé que par le congrès.

4.03 Les politiques générales de la CSN sont celles que déterminent le congrès et le conseil confédéral, suivant les pouvoirs respectifs que leur confèrent les présents statuts et règlements.

Buts de la CSN:

5.01 La CSN a pour but de promouvoir les intérêts professionnels, économiques, sociaux, moraux et politiques des travailleurs sans distinction de race, de nationalité, de sexe, de langue ou de croyance.

Comme moyens d'atteindre ce but, la CSN se propose notamment:

6 b) de créer, organiser et maintenir tous les services nécessaires;

d) de coordonner l'activité des organismes affiliés.

À l'article 8, les statuts et règlements stipulent que:

En plus du congrès, les organismes directeurs de la CSN sont les suivants:
- *le comité exécutif*
- *le bureau confédéral*
- *le conseil confédéral.*

Si nous allons maintenant dans les questions des pouvoirs et attributions, nous constatons, à l'article 34, qu'entre autres:

Le comité exécutif a les responsabilités suivantes:

e) d'administrer le personnel de la CSN:

f) de négocier au nom de la CSN les conventions collectives des employés; ces conventions doivent être ratifiées par le conseil confédéral;

et pour ce faire, à l'article 39, "responsabilités du secrétaire général", on lui confie:

39.05 La politique du personnel, la gestion du personnel de la CSN et la coordination de cette gestion entre la CSN et les organisations affiliées qui ont un personnel à leur service, relèvent (aussi) de l'autorité du secrétaire général.

Il est bon de faire ce bref rappel tout simplement pour indiquer que le congrès de la CSN en élaborant les statuts et règlements a toujours été prudent et sage dans la détermination des responsabilités des diverses instances ainsi que des personnes qu'il souhaitait mandater de façon spécifique à des tâches précises. Il confirmait par le fait même la pratique démocratique, les mandats ou les pouvoirs délégués pour éviter tout simplement de siéger en permanence en congrès. Bref, il évitait que le congrès administre l'organisation, que le congrès administre la question du personnel ou tout autre fonctionnement nécessité par les besoins de l'organisation.

Il en est de même pour le conseil confédéral et le bureau confédéral puisque le congrès a voulu préciser pour ces deux instances (comme il l'a fait pour l'exécutif de la CSN) leur rôle, leurs responsabilités, et le cadre dans lequel ils doivent l'exercer.

LA FINALITÉ DU MOUVEMENT SYNDICAL

La CSN est un instrument de lutte que les travailleurs et travailleuses ont construit depuis 60 ans et demeure perfectible. Cet instrument a été mis sur pied dans le but de les défendre contre un système politique, économique, social et culturel fondé sur leur exploitation en tant que classe sociale et dans le but de proposer les transformations politiques, économiques, sociales et culturelles nécessaires pour affirmer leur liberté.

La CSN est donc dans son essence un instrument de défense qui appartient aux travailleurs et un instrument de transformation pour l'ensemble des travailleurs. Tous conviennent que la CSN n'est donc pas une compagnie produisant des biens et services en vue de dégager un profit mais une organisation produisant une résistance ouvrière et provoquant des transformations. La CSN ne fonde pas ses activités, sa "production" (!) sur l'exploitation des travailleurs, mais au contraire, part de leurs aspirations. Bref, contrairement à l'entreprise capitaliste, le moteur de la "production" n'est pas le travail, mais le travail militant.

L'histoire de notre mouvement en témoigne, comme l'histoire de tout le mouvement ouvrier. Il devient vite impossible d'organiser le fonctionnement du mouvement sur la seule base de la disponibilité de ses militants. Au fur et à mesure où les besoins croissaient, les travailleurs ont donc libéré de leur travail des élus puis ont embauché directement des salariés (d'autres organisations disent des collaborateurs), en vue d'assurer le fonctionnement de la Confédération, des fédérations, des conseils centraux, et même des syndicats. Ces militants associés que sont les salariés ont pour fonction de rendre le mouvement encore plus efficace.

Les salariés du mouvement ne sont donc pas des travailleurs comme les autres: leurs intérêts fondamentaux se confondent avec l'activité de leur "employeur".

Les salariés, même s'ils partagent une communauté d'intérêts avec les travailleurs et travailleuses qui deviennent leur "employeur", ont le droit pour des raisons objectives (résoudre des problèmes, établir des conditions acceptables de travail) de se constituer en syndicat.

Certaines revendications habituelles, d'autres plus spécifiques et liées à la nature même du travail (formation - libération pour assister aux instances - sélection - etc.) font partie des objets négociés par le SECSN et la CSN.

Toutefois, d'autres revendications proposées par les syndicats affiliés ne peuvent être reprises par le SECSN sans conduire fatalement à des contradictions importantes.

À titre d'exemple, il apparaît anormal qu'il faille avoir été membre de l'unité de négociation pour avoir droit à une ancienneté reconnue. Ainsi tout militant salarié de la CSN ou militant élu et libéré à plein temps qui n'a pas déjà été membre du SECSN ne se voit reconnaître aucune ancienneté, à la différence du militant salarié ou élu et libéré à plein temps hors de l'unité qui a déjà été membre de l'unité.

L'expérience accumulée par un élu ou un salarié dans le mouvement ne devrait pas se perdre et il serait souhaitable qu'à l'encontre de ce qui se passe dans une "shop" ordinaire, une personne hors de l'unité de négociation puisse accumuler de l'ancienneté. C'est là rendre la mécanique conventionnelle plus adéquate à ce qu'est ce mouvement.

Autre contradiction, la plus fondamentale de toutes: le caractère anti-capitaliste des luttes et des revendications de la CSN ne peut trouver son application contre la CSN. C'est le cas notamment des demandes salariales qui ne peuvent être formulées auprès du mouvement comme s'il était un employeur ordinaire.

LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Tout au long de la négociation, le travail en équipe a été invoqué comme constituant une source de désaccord. **Jamais la CSN n'a remis en question devant le syndicat le travail en équipe** ou le contenu du texte de l'annexe D, sauf le statut des coordonnateurs, suite à des politiques bien arrêtées du SECSN:

"Ce fut le cas également pour l'annexe D de notre projet de convention, où nous avions formulé une proposition de travail en équipe qui, finalement, ne tenait pas réellement compte de la responsabilité des élus envers notre travail. Suite à la conclusion de notre convention collective, nous avons également, sûrement, fait une erreur en invitant les membres du syndicat à se nommer prioritairement des coordonnateurs, membres de notre unité de négociation; ce qui a eu pour effet de polariser le débat sur leur nomination et de retarder ainsi la mise en place d'équipes de travail."

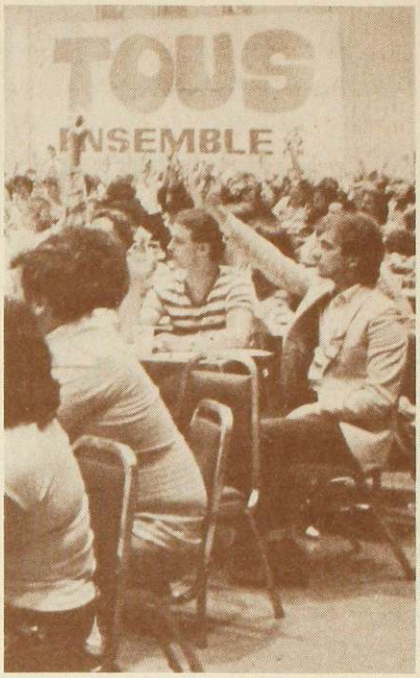
Une démarche différente, engageante...
Texte du SECSN

Quant à nous, nous constatons aujourd'hui que nous avons fait une erreur en ce qui concerne le célèbre texte de juin 1979. Ce texte (qui ne remettait pas en question le travail en équipe) a été produit suite à des problèmes réels et dans des conditions difficiles.

Le travail en équipe, compte tenu de la nature et des exigences du travail, est **la forme la plus appropriée au travail militant** à la CSN. Il convient donc de le privilégier à la CSN.

En fait, le problème à l'intérieur de la CSN ne consiste pas dans la remise en cause du travail en équipe; il consiste plutôt, à l'opposé, dans le fait qu'il n'est pas encore assez étendu. Par exemple, il ne suffit pas pour les salariés et élus d'une fédération d'organiser entre eux leur travail, mais il faut également s'assurer que ce travail sera en coordination avec les autres équipes des fédérations, des conseils centraux, des services confédéraux. L'équipe doit avoir une existence en fonction de toutes les dimensions du mouvement et non pas uniquement en fonction du partage du fardeau de travail. Dans cette perspective, la pratique du "travail en équipe" confirme la reconnaissance de la participation des militants-salariés à la finalité du travail, à son organisation et à son évaluation.

Les salariés du mouvement ne sont rien de moins que les partenaires d'une action collective à laquelle élus et salariés contribuent selon des apports, des responsabilités et des fonctions différentes et spécifiques, en vue d'atteindre des objectifs déterminés, réalisés et mesurés par chacun, mais validés par tous.



Le travail d'équipe n'est rien de moins que la conséquence et le prolongement du droit déjà reconnu aux salariés de participer aux débats qui déterminent en fin de compte la finalité de leur travail. Le travail d'équipe a pour fonction de stimuler la créativité et la motivation de chacun autour des objectifs collectifs décidés et ce, par delà les intérêts particuliers et leur somme.

Qu'il s'agisse d'un individu, d'un service ou d'une équipe, il apparaît que notre démarche quotidienne, notre façon de fonctionner, n'est pas neutre. Elle doit être empreinte de certaines caractéristiques, faites de démocratie, de mandats, de rôles complémentaires, du respect de ces engagements et de ces rôles. En ce sens, le travail d'équipe n'est pas neutre, il est le reflet de ce que nous sommes comme mouvement.

Si l'équipe est en quelque sorte "un foyer de vie, d'action" à l'intérieur de la centrale, elle ne doit pas cependant se substituer aux centres souverains de décision.

Comme l'écrivait l'exécutif de la Fédération du commerce dans son rapport au 36ème congrès de la Fédération:

"Le rôle des salariés de ce mouvement est important. Cependant, ce rôle doit se situer dans la tradition démocratique de la CSN. Les salariés sont liés par les décisions des instances démocratiques de ce mouvement au même titre que les élus... Comment, par exemple, expliquer que certains salariés de notre Fédération ne se sentaient pas liés par la décision de notre congrès sur la question nationale alors que ses officiers élus, eux, l'étaient? Personne n'admettrait par exemple qu'un membre de l'exécutif de la Fédération aille à l'encontre d'une décision de congrès. De la même manière, nous croyons que les salariés sont liés aux instances démocratiques de ce mouvement.

"Nous reconnaissons que les salariés du mouvement, issus pour la plupart d'entre eux de nos propres rangs, jouissent d'une grande expérience. Il serait pour le moins ridicule de se priver de leur savoir. Cependant, leurs connaissances, leur expérience et le privilège d'être libéré à plein temps ne remplaceront jamais le droit des travailleurs de décider. La seule légitimité est celle issue de la démocratie de représentation exprimée par nos statuts et règlements. Cela ne veut et n'a jamais voulu dire que le personnel de ce mouvement n'y a pas sa place. Ils sont les témoins de la CSN (fédérations et conseils centraux) auprès des travailleurs. Ils sont un des éléments importants de notre organisation ouvrière. Ils doivent apporter auprès des syndicats, de la Fédération ou de la CSN, leur expérience, leur savoir-faire. Ils doivent informer les syndicats des décisions du mouvement; et les organismes affiliés, de l'état des syndicats. Ce ne sont pas des agents neutres; ils doivent intervenir dans les processus de décisions; ils doivent orienter, conseiller, expliquer les politiques du mouvement, les exigences de l'action syndicale, ses limites. Mais leur "pouvoir", leur "autorité" sont limités à leur compétence, à leur leadership, à leur capacité de rendre possible ce qui est souhaité par les membres. Ils ne peuvent ni individuellement, ni collectivement, s'inscrire dans une démarche parallèle devant ou pouvant exercer un contrepoids aux orientations et décisions prises par ce mouvement. Ils doivent tout mettre en oeuvre pour concrétiser le choix des travailleurs en respectant la démarche de ces derniers, leur degré de conscience et l'état de leur mobilisation."

Cela ne veut pas dire cependant que les salariés doivent être de simples exécutants.

Le principe du dynamisme à la CSN compte plus sur la liberté et la responsabilité, comme en font foi toutes nos structures décisionnelles. En ce sens, les salariés ont le devoir de conseiller, d'intervenir. Cette responsabilité de conseiller le mouvement doit être assumée car elle fait partie de la fonction même de salarié(e)s. Dans le sens des décisions de leur organisme et dans le respect des responsabilités de leurs instances, les salarié(e)s, tout comme les élu(e)s, ont le devoir d'appliquer au meilleur de leurs connaissances et de leurs moyens, les décisions prises démocratiquement.

Un des moyens mis en place pour favoriser au maximum cette prise en charge des décisions des instances, c'est le travail en équipe avec les élus de ce mouvement.

Bref, le travail en équipe vient confirmer la reconnaissance pour chacun(e) de son droit de participer à la détermination de la finalité de son travail en association avec les représentants de l'organisme dans le sens de ses orientations et conformément aux besoins exprimés.

Le travail doit être organisé et les tâches doivent être réparties de sorte que chacun(e) sache y trouver une occasion d'accroître son expérience et développer son savoir-faire, quelle que soit sa fonction et ce, dans le cadre de règles de fonctionnement librement débattues et collectivement consenties.

Il est donc important de reconnaître dans une telle perspective que la coordination porte sur l'unité de fonctionnement à assurer à l'intérieur de l'équipe et à obtenir de chacun, en vue de l'exécution des mandats, le respect de la volonté solidaire de l'équipe, même par la contrainte (ex: choix de telle personne pour accomplir telle tâche spécifique). Il ne faut pas y voir là une autre manifestation de rapports hiérarchiques. C'est au contraire obtenir de chacun(e) le respect des règles convenues. L'aspect conflictuel des relations humaines étant l'une des caractéristiques de tout groupe humain, de là aussi la nécessité d'une coordination, de cette fonction faite de leadership reconnu par l'équipe.

LA RESPONSABILITÉ DÉMOCRATIQUE

Le pouvoir "hiérarchique de commandement" sur les personnes qui s'exerce dans les entreprises capitalistes est hérité et légitimé par la propriété des moyens de production. Il semble que lorsqu'on choisit de se placer au service d'une organisation ouvrière et qu'on adhère à ses objectifs, on ne se trouve pas tout à fait dans la situation des rapports de domination, ni non plus dans une position équivalente à celle des travailleurs dans un pays totalitaire où aurait été décrétée la "direction unique" de l'entreprise par le représentant du parti ou du gouvernement. Contrairement aux échelles de valeur qui président à la hiérarchisation dans les entreprises capitalistes, le contrôle qui s'exerce dans le mouvement syndical, par ses instances, est démocratique. Ce contrôle y est légitime puisque sa source provient de l'ensemble des travailleurs affiliés.

Il en découle donc que la responsabilité démocratique dévolue aux travailleuses et travailleurs élus dans notre organisation comprend, entre autres, le choix d'un responsable de la coordination du travail en équipe, choix tenant compte des aptitudes et des qualifications pour assurer une coordination qui puisse être reconnue par l'ensemble.

En usine, dans les institutions de l'État, dans les bureaux, sur les chantiers, lorsque les travailleurs résistent à la hiérarchisation du travail, ils résistent à l'expropriation de leur force de travail sur laquelle est fondé le système capitaliste.

Ils mènent une lutte de pouvoir contre une classe qui les exploite. La limitation du droit de gérance, la contestation par le droit de grief, l'imposition de la règle d'ancienneté, l'opposition aux changements technologiques, les pouvoirs départementaux, sont des manifestations de cette lutte de classe. Le pouvoir patronal est fondé sur la propriété privée et n'est aucunement démocratique.

Dans le mouvement syndical, à l'opposé des entreprises capitalistes, les responsabilités sont confiées démocratiquement par les travailleurs. À la CSN, la constitution de notre mouvement le prévoit explicitement et tous les pouvoirs et responsabilités des instances subordonnées au congrès sont précisés aux statuts. Chercher à éliminer ces rôles et responsabilités serait au détriment du caractère démocratique de notre mouvement. Cette affirmation ne met pas en cause la mise en commun souhaitable du travail de chacun. Mais elle signifie qu'on ne peut prétendre changer les règles démocratiques inscrites à la constitution de la CSN par des négociations contractuelles.

Il n'existe en fait et de fait aucune hiérarchie (au sens traditionnel de l'économie libérale ou des économies totalitaires) dans la CSN. Jamais une organisation, une entreprise, peu importe sa nature, n'a été aussi large et n'a permis autant d'initiative, de créativité, d'autonomie dans le travail des salariés.

Vouloir opposer le statut de coordonnateur au principe reconnu qui veut que la coordination doit faire corps avec son champ d'application, c'est faire une erreur. C'est le mode de nomination et les règles de fonctionnement et non le statut qui donnent ces garanties.

Il faut rappeler qu'**il n'appartient pas au Syndicat des employés de la CSN, comme structure, de statuer sur ce qui est conforme à l'orientation de la CSN.** Il y est assujetti. Il importe aussi de rappeler que c'est au titre de salariés que ses membres doivent, quant à eux, contribuer, soit lors du travail en équipe, soit lors de leur participation aux instances, soit dans le cadre de leur fonction, à la définition de ces orientations. Il est nécessaire de réaffirmer avec force que jamais la direction de la centrale ou ses instances n'ont remis en cause le bien-fondé ou la nécessité du travail en équipe. Dans ce sens, il faut que notre position soit claire et ne prête à aucune interprétation.

Une volonté syndicale SECSN d'agir sur les décisions et sur l'élaboration des positions des organismes serait contraire au sens du travail en équipe. L'argument qui voudrait qu'un coordonnateur cadre risquerait de nuire au bon fonctionnement de l'équipe, uniquement parce qu'il est cadre, ne peut tenir. Car l'équipe n'existe pas pour satisfaire uniquement les exigences des salariés membres du SECSN, mais elle existe surtout pour répondre aux besoins des affiliés, pour contribuer au relèvement du niveau de compétence de chacun, pour favoriser l'engagement de chacun dans son travail.

ESPOIR DE TOUJOURS MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS

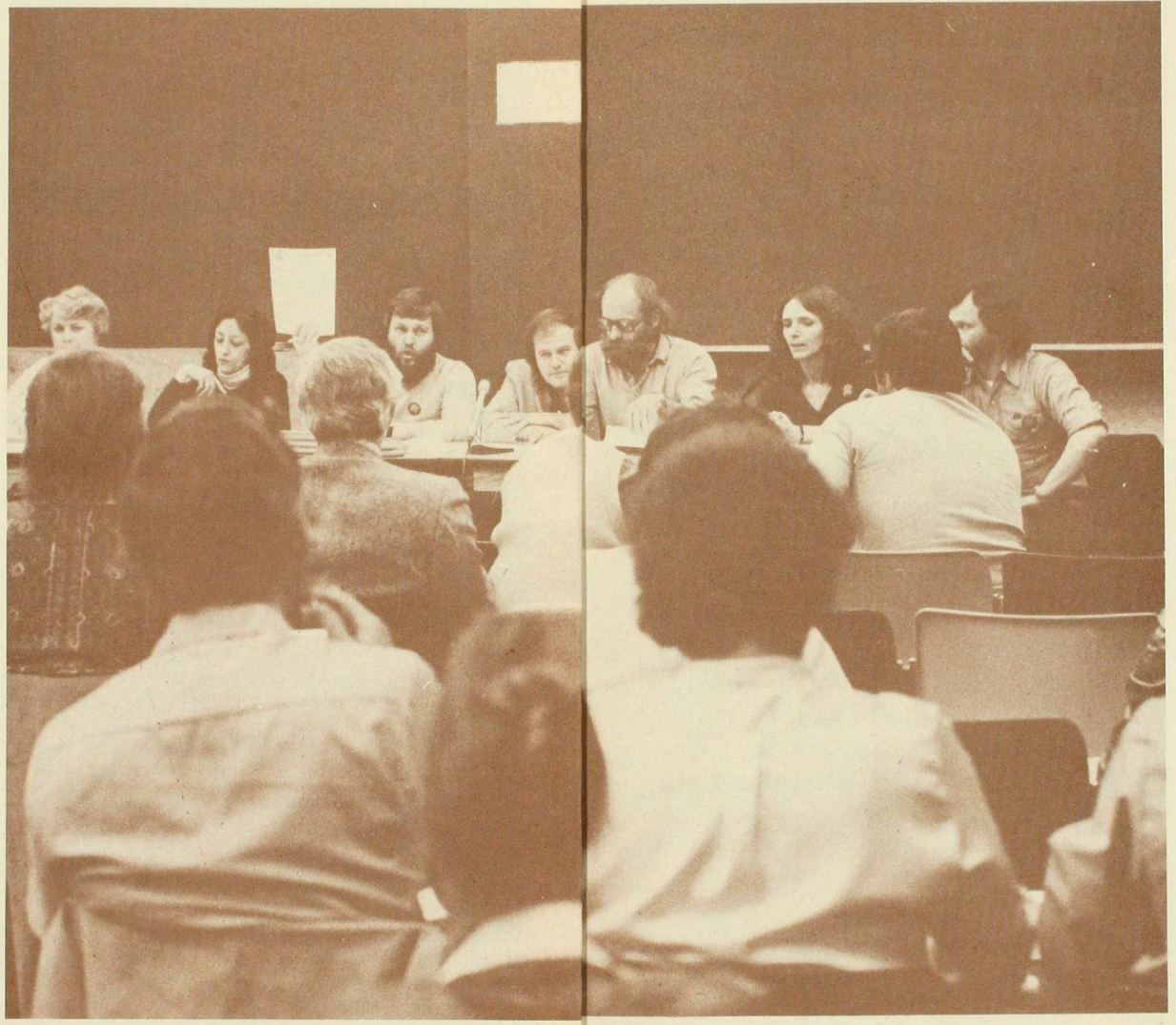
La problématique de l'organisation du travail se situe au coeur même des aspirations légitimes des travailleurs et il est souhaitable qu'à la CSN chacun puisse participer pleinement à la définition de son travail, à son organisation et à son évaluation. Étant salariés d'une organisation ouvrière, les rapports entre les militants salariés et les autres composantes du mouvement ne doivent pas et ne peuvent pas être considérés comme antagonistes, l'exploitation caractérisant les rapports capitalistes de production n'existant pas.

Il ne faut pas se méprendre. Les salariés ont à ce titre des intérêts particuliers et ils les défendent.

Sans être contradictoires à la base, les intérêts des militants salariés et des autres composantes du mouvement demeurent potentiellement conflictuels à l'intérieur d'une dynamique où besoins des membres ou des élus et besoins des salariés se confrontent. C'est l'adhésion au mouvement, à ses instances et à ses orientations qui doit rendre possible la solution des conflits, étant donné l'association des uns et des autres à un projet commun se situant au-dessus des intérêts particuliers. Chaque salarié a besoin d'être apprécié sur la base du travail accompli. Laissé à lui-même, isolé dans l'organisation de son travail, il est conduit à une perte d'intérêt.

Le sentiment des salariés exprimé par plusieurs tourne autour de la difficulté qu'ils auraient à supporter que des débats se fassent, que des décisions se prennent sans qu'eux, militants à plein temps, n'aient eu l'occasion de s'y associer collectivement et de présenter leur contribution individuelle à l'élaboration des décisions et à l'organisation de leur application. Les salariés doivent participer à la préparation et aux débats qui déterminent en fin de compte la finalité de leur travail.

Ce réel sentiment a servi de levier aux revendications cogestionnaires du syndicat qui a revendiqué, comme structure, le partage, la cogestion du personnel et de



leurs besoins. Ce fut l'introduction d'une série de droits de veto exercés par le syndicat. Ce n'est pas sans signification que le conflit que nous avons subi portait non pas sur une proposition de fonctionnement des équipes mais bien sur le statut des coordonnateurs. **Contrairement à des droits de veto additionnels qui pourraient être accordés à la structure syndicale, l'élargissement du travail en équipe permet l'association véritable des salariés aux responsables de l'organisme dans la définition de la finalité de leur travail, à son organisation et à son évaluation.**

Pour guider le fonctionnement des équipes, c'est de tout le fonctionnement démocratique de la CSN que l'on doit s'inspirer. Le caractère démocratique du fonctionnement actuel de notre mouvement nous impose certaines règles non seulement dans les débats que nous menons mais aussi dans les conditions d'acheminement, de ballotage quelquefois d'une proposition avant qu'elle ne soit décidée.

Tout doit être centré sur le fait que le mouvement doit résulter des motivations et des aspirations exprimées par ses membres. Tout origine de leurs besoins (syndicats, conseils centraux, fédérations, Confédération). Le rôle des organismes répond à des besoins clairement identifiés, à des motivations et des aspirations des syndicats et c'est à la satisfaction de ces besoins, motivations et aspirations que l'équipe est assujettie dans le cadre de sa juridiction. C'est d'ailleurs sur ces rôles particuliers et complémentaires qu'est fondée l'autonomie des organismes qui forment un même mouvement.

L'essentiel du fonctionnement pratique doit reposer sur le processus convenu de prise de décision et sur le type de lien, de relations à établir entre les travaux préparatoires, la prise de décision elle-même, l'organisation de l'exécution évaluée (mesurée par celui ou celle qui l'exécute) et les résultats devant être contrôlés en bout de ligne par ceux-là qui ont pris la décision dans l'organisme. Si des correctifs sont nécessaires, ils devraient être décidés.

COORDONNATEUR DANS OU HORS DE L'UNITÉ

Dans le but de permettre l'exécution des mandats que leur confient les instances, des responsables sont désignés pour chaque service en fonction de leur compétence respective et ceux-ci sont soumis aux instances. Procéder autrement, obliger chaque élu, dans certains cas, à assumer la responsabilité entière d'un service ou d'une fédération limiterait considérablement le caractère démocratique de la représentation; en effet, le vice-président responsable du service juridique, sans désignation d'un responsable au service juridique, devrait être, par exemple, un avocat ou un juriste. Le même raisonnement s'applique à chaque service ou fédération.

Les élus sont des travailleurs qui représentent les travailleurs de la base; ils sont des militants qui doivent également exécuter une partie administrative de leur travail. Les priver d'un support technique, c'est réduire d'autant leur capacité de "militer" à plein temps.

Ce sont les travailleurs affiliés qui confient des responsabilités à des organismes et à des instances: il importe qu'ils soient représentés dans chaque service ou organisme. Procéder autrement, ce serait développer une source de pouvoir distinct, bureaucratique, autonome et indépendant des instances. On ne peut pas séparer ou cloisonner la prise de décision politique de son application technique et inversement non plus.

Nous considérons que chaque organisme ou service doit avoir un ou des coordonnateur(s)/coordonnatrice(s) ou directeur(s)/directrice(s) de service et que ces derniers soient hors de l'unité de négociation. Son mode de nomination s'effectue en respectant les statuts et règlements de chaque organisme.

Dans cette perspective, nous sommes d'avis que le paragraphe onze (11) de l'article D.02 de l'annexe D doit être modifié pour ne conserver que "la définition des fonctions du coordonnateur".

Le coordonnateur choisi doit-il être responsable devant les instances statutaires de la CSN? Doit-il être responsable devant l'équipe dont il fait partie? Doit-il être responsable devant les instances du SECSN?

CHOIX DU COORDONNATEUR ET MODE DE DÉCISION

Le travail effectué par les salariés, que ce soit dans un organisme ou dans un service, constitue en quelque sorte le prolongement du mandat des élus. Ce sont cependant les élus qui doivent en répondre devant les instances démocratiques qui leur ont donné des mandats. Il est essentiel dans une telle perspective qu'en toute circonstance les élus, pour exécuter leurs mandats, puissent compter sur les personnes choisies par leur organisme.

Selon nous, le coordonnateur doit être responsable devant les instances appropriées de son organisme.

Il doit également faire aux élus responsables et à toute l'équipe, dont les responsables élus font également partie, rapport des mandats et décisions prises dans les instances et dans l'équipe pour son propre fonctionnement.

À moins de dispositions contraires dans les statuts des organismes, c'est d'abord le consensus des deux composantes de l'équipe de travail qui est recherché car l'équipe de travail doit être consultée sur la nomination, la destitution ou le remplacement de son coordonnateur. Dans tous les cas, pour la nomination, la destitution ou le remplacement du coordonnateur, l'instance démocratique au sens des statuts et règlements décide.

Sur cette question, comme sur toutes les autres concernant le fonctionnement de l'équipe, l'équipe de travail doit rechercher le plus large consensus qui se dégage de l'équipe. Les élus responsables de la mise en application des décisions de l'organisme conservent leurs responsabilités démocratiques sur toute recommandation de l'équipe.

Lors du Conseil confédéral qui décidait de l'acceptation de la convention collective de travail à être signée entre la CSN, ses organismes et le Syndicat des employés de la CSN, le Conseil confédéral s'est également penché sur cette question de démocratie et de responsabilité syndicales.

Pour ceux qui viendront après nous, il est utile de rappeler la résolution votée à l'unanimité des membres de l'instance suprême entre les congrès:

DÉCLARATION DU CONSEIL CONFÉDÉRAL

CONSIDÉRANT le conflit de travail qui a affecté la CSN depuis le 13 mai 80;

CONSIDÉRANT les interrogations qu'a suscitées ce conflit tant chez les membres de la CSN qu'à l'extérieur du mouvement;

CONSIDÉRANT l'engagement fondamental de la CSN à défendre et à promouvoir les intérêts des travailleurs(euses) et l'adhésion du SECSN et de ses membres à ces objectifs;

CONSIDÉRANT que les salarié(e)s de la CSN sont d'abord et avant tout des militants syndicaux à plein temps au service de la CSN et des organismes affiliés;

CONSIDÉRANT le rôle d'appui et de conseil reconnu aux salarié(e)s de la CSN;

CONSIDÉRANT certaines positions exprimées par le SECSN durant le conflit de travail;

Il est proposé que le conseil confédéral réaffirme:

- **Que la CSN et ses organismes affiliés reconnaissent la nécessaire participation des salarié(e)s aux débats démocratiques du mouvement;**
- **La nécessité et l'obligation pour le SECSN et ses membres de respecter et de promouvoir les décisions et les orientations définies par les instances de la CSN et des organismes affiliés;**
- **Que la CSN appartient aux travailleurs et que seules les instances démocratiques composées de militant(e)s élu(e)s ont le pouvoir d'adopter, d'amender ou d'interpréter leurs décisions ou orientations, de fixer les règles de fonctionnement, de modifier les statuts et règlements ou la déclaration de principe de la CSN et de ses organismes affiliés;**
- **Que la CSN ne peut en aucune manière accréditer la thèse de ceux qui voudraient que le SECSN soit une structure parallèle devant exercer un contre-poids aux orientations et décisions prises par les instances démocratiques, ce qui a pour effet de diviser les travailleurs et d'affaiblir la centrale;**
- **Que ces principes n'ont pas pour effet d'enlever ni limiter pour les salariés de la CSN, leur droit de participer et d'intervenir dans les débats des instances démocratiques prévues à ces fins.**

Nous croyons qu'il est tout à fait possible et souhaitable de développer davantage un véritable travail d'équipe associant les salariés aux responsables élus des organismes tout en garantissant la souveraineté des organismes et de toutes les instances démocratiques.

Les fondements essentiels de notre mouvement doivent non seulement inspirer nos positions, ils doivent permettre d'affirmer que nous sommes avant tout du même mouvement.

NOUS SOMMES AVANT TOUT DU MÊME MOUVEMENT

Texte de la convention collective 1977-1980 relativement au travail en équipe (annexe D).

D.01 La satisfaction des besoins des affiliés, liés à la nature de l'organisme, dans le sens de l'orientation du mouvement; le relèvement du niveau de compétence de chacun; l'engagement de chacun dans son travail, quel que soit son rôle, font que les parties à la convention collective adhèrent au principe du travail en équipe. Pour ce faire et dans les six (6) mois de la signature de la convention collective, les responsables de la mise en application des décisions de l'organisme et les salariés de cet organisme se constituent en équipe de travail, à moins de refus de l'ensemble des membres de l'équipe ou de mésentente. Tel refus ou telle mésentente est immédiatement transmis au comité permanent à la négociation pour examen et appréciation des raisons de ce refus ou mésentente.

Par ailleurs, compte tenu des structures de l'organisme, les responsables de la mise en application des décisions de l'organisme et l'ensemble des salariés d'un service ou d'un regroupement de plusieurs services ou d'un conseil central peuvent constituer une équipe de travail.

L'équipe est autonome quant à son fonctionnement et à son mode de décision. Elle établit sa propre procédure.

D.02 Dans le cadre de sa juridiction, l'équipe coordonne et planifie la mise en application des politiques déterminées par les instances appropriées.

Entre autres, l'équipe s'occupe de:

1) l'étude des dossiers;
2) la répartition des dossiers réguliers et spéciaux et l'assignation des tâches dans le cadre des budgets votés;
3) l'étude des horaires particuliers;
4) la collaboration avec les services généraux, les fédérations et les conseils centraux;
5) le soutien et l'entraînement des nouveaux salariés;
6) l'assistance mutuelle dans l'exercice de leurs tâches;
7) le partage de l'information;
8) les moyens de faciliter la participation des employés de bureau à la vie du mouvement;
9) le bilan des activités, l'analyse des résultats et la recherche des correctifs appropriés;
10) la défense de ses positions devant les instances appropriées;
11) la détermination du statut et du mode de nomination du coordonnateur, la définition de ses fonctions et la durée de son mandat.

D.03 Si le coordonnateur provient de l'unité de négociation, il a droit de retour sur son poste.

D.04 L'annexe D n'a pas pour effet de modifier le pouvoir des instances des organismes et des responsables de la mise en application des décisions des organismes.

NOTRE PROPOSITION

COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

La satisfaction des besoins des affiliés, liés à la nature de l'organisme, dans le sens de l'orientation du mouvement; le relèvement du niveau de compétence de chacun; l'engagement de chacun dans son travail, quel que soit son rôle, font que les parties à la convention collective adhèrent au principe du travail en équipe. Pour ce faire et dans les six (6) mois de la signature de la convention collective, les responsables de la mise en application des décisions de l'organisme et les salariés de cet organisme se constituent en équipe de travail, à moins de refus de l'ensemble des membres de l'équipe ou de mésentente. Tel refus ou telle mésentente est immédiatement transmis au comité permanent à la négociation pour examen et appréciation des raisons de ce refus ou mésentente.

Par ailleurs, compte tenu des structures de l'organisme, les responsables de la mise en application des décisions de l'organisme et l'ensemble des salariés d'un service ou d'un regroupement de plusieurs services ou d'un conseil central peuvent constituer une équipe de travail.

(Reconduction du texte de la convention collective de 1977-1980.)

MODE DE DÉCISION DE L'ÉQUIPE

L'équipe est autonome quant à son fonctionnement et à son mode de décision. Elle établit sa propre procédure.

(Reconduction du texte de la convention collective de 1977-1980.)

Cependant, sur toutes les décisions concernant le fonctionnement de l'équipe, l'équipe de travail doit rechercher le plus large consensus qui se dégage de l'équipe. Les élus responsables de la mise en application des décisions de l'organisme conservent leurs responsabilités démocratiques sur toute recommandation de l'équipe.

(Nouveau texte.)

LES TÂCHES DE L'ÉQUIPE SONT ENTRE AUTRES:

Dans le cadre de sa juridiction, l'équipe coordonne et planifie la mise en application des politiques déterminées par les instances appropriées.

Entre autres, l'équipe s'occupe de:

1) l'étude des dossiers;
2) la répartition des dossiers réguliers et spéciaux et l'assignation des tâches dans le cadre des budgets votés;
3) l'étude des horaires particuliers;
4) la collaboration avec les services généraux, les fédérations et les conseils centraux;
5) le soutien et l'entraînement des nouveaux salariés;
6) l'assistance mutuelle dans l'exercice de leurs tâches;
7) le partage de l'information;
8) les moyens de faciliter la participation des employés de bureau à la vie du mouvement;
9) le bilan des activités, l'analyse des résultats et la recherche des correctifs appropriés;
10) la défense de ses positions devant les instances appropriées.

(Reconduction du texte de la convention collective de 1977-1980.)

CHOIX ET STATUT DU COORDONNATEUR / DE LA COORDONNATRICE

Nous considérons que chaque organisme ou service doit avoir un ou des coordonnateur(s)/coordonnatrice(s) ou directeur(s)/directrice(s) de service et que ces derniers soient hors de l'unité de négociation. Son mode de nomination s'effectue en respectant les statuts et règlements de chaque organisme.

À moins de dispositions contraires dans les statuts des organismes, c'est d'abord le consensus des deux composantes de l'équipe de travail qui est recherché car l'équipe de travail doit être consultée sur la nomination, la destitution ou le remplacement de son coordonnateur. Dans tous les cas, pour la nomination, la destitution ou le remplacement du coordonnateur, l'instance démocratique au sens des statuts et règlements décide.

Sur cette décision, comme sur toutes les autres concernant le fonctionnement de l'équipe, l'équipe de travail doit rechercher le plus large consensus qui se dégage de l'équipe. Les élus responsables de la mise en application des décisions de l'organisme conservent leurs responsabilités démocratiques sur toute recommandation de l'équipe.

Selon nous, le coordonnateur doit être responsable devant les instances appropriées de son organisme.

Il doit également faire aux élus responsables et à toute l'équipe, dont les responsables élus font également partie, rapport des mandats et décisions prises dans les instances et dans l'équipe pour son propre fonctionnement.

(Nouveau texte.)

PRINCIPALES FONCTIONS DU COORDONNATEUR / DE LA COORDONNATRICE

Les tâches de l'équipe sont entre autres:

11) la définition des fonctions du coordonnateur/de la coordonnatrice.

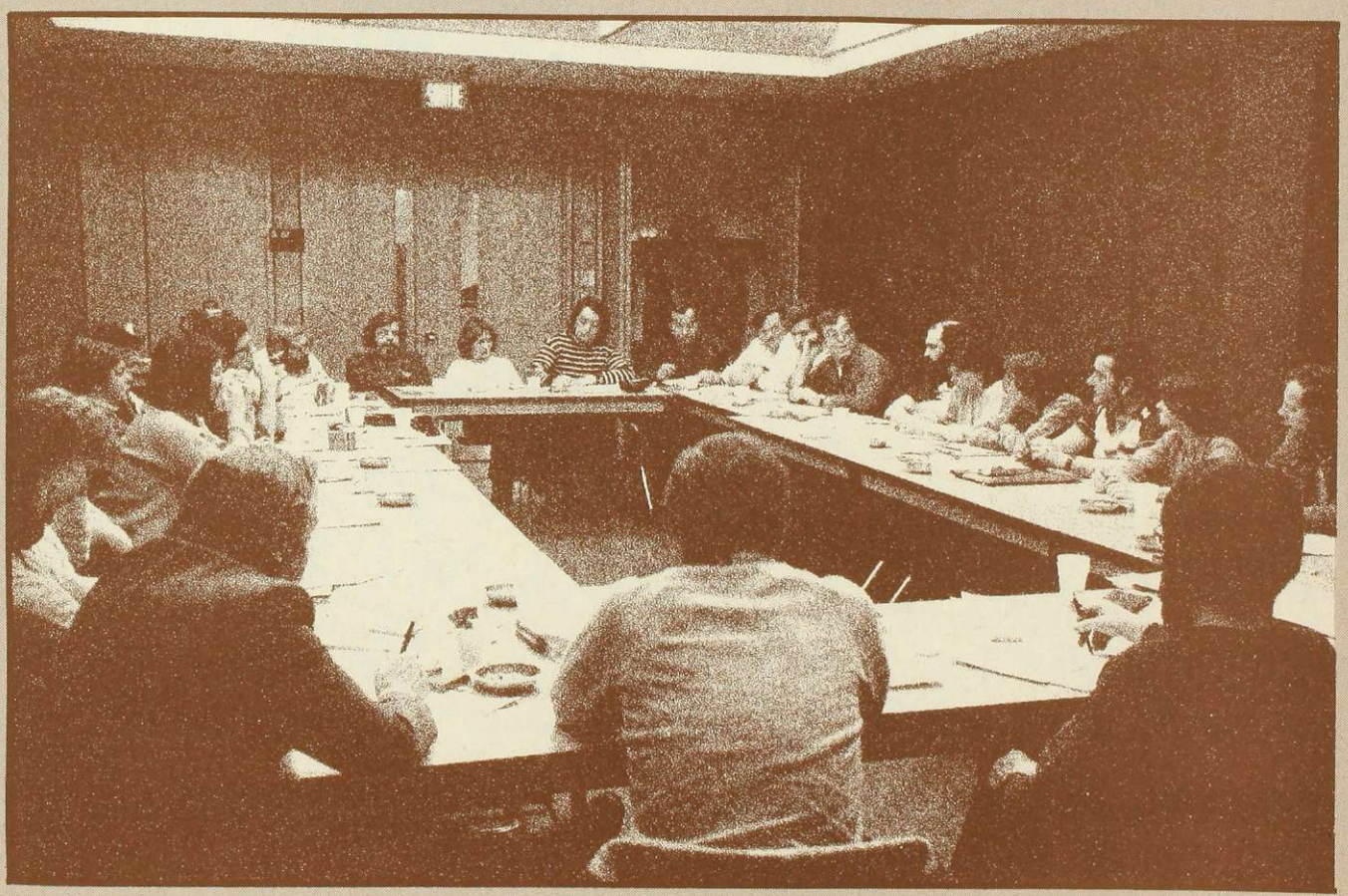
D.03 Si le coordonnateur provient de l'unité de négociation, il a droit de retour sur son poste.

D.04 L'annexe "D" n'a pas pour effet de modifier le pouvoir des instances des organismes et des responsables de la mise en application des décisions des organismes.

(Reconduction du texte de la convention collective de 1977-1980.)

TRAVAIL EN ÉQUIPE ET COORDINATION

Une proposition du syndicat des employés de la CSN



mai 1982

UNE PROPOSITION À NOTRE IMAGE

Le présent document constitue une partie de la contribution du SECSN dans le débat concernant l'organisation du travail quotidien à la CSN. La participation active des membres à ce débat la complétera.

Nous nous sommes engagés, aux termes du règlement de la convention collective, à mettre au clair notre conception de l'organisation du travail qui traduirait l'idée que nous nous faisons du cadre dans lequel devrait s'organiser les rapports entre les employé/es, les dirigeant/es et l'ensemble du mouvement. C'est un travail important, mais difficile dans la situation actuelle. Car les tensions qui ont provoqué la grève ne sont pas complètement disparues.

Malgré cela nous n'avons rien négligé pour clarifier nos positions et apporter une contribution mûrement réfléchie au débat que le mouvement, par convention collective, a convenu de faire sur le travail en équipe et sa coordination. Car nous sommes convaincus d'avance que la somme des questions qui nous unissent par nécessité dans nos luttes quotidiennes et par intérêt dans la poursuite des objectifs que nous partageons dans la CSN, nous permettra de trouver les moyens nécessaires pour résoudre les questions qui nous séparent momentanément.

Pour nous, il est clair que l'expérience des rapports quotidiens entre les employé/es de la CSN et tous les membres des syndicats affiliés reste la meilleure preuve de nos solidarités et de notre loyauté et que pour cette raison, la méfiance n'a pas sa place entre tous ceux qui travaillent dans le mouvement, quel que soit leur statut.

La qualité de démocratie qu'on a toujours recherchée dans la CSN place très haut l'autorité politique des instances, en même temps qu'elle prend appui sur la contribution des employés/es permanents au développement de la connaissance et de l'autonomie chez les travailleurs et travailleuses. Cela doit nécessairement se traduire dans l'organisation du travail par des rapports fraternels dénués de toute trace de domination et de subordination entre les dirigeant/es et les employé/es. C'est dans le respect mutuel et la confiance que peut et doit s'accomplir la complémentarité de chacun, tant dans l'élaboration des décisions que dans leur exécution.

Par ailleurs, la crise économique à travers laquelle le capitalisme lutte pour se réorganiser, place les organisations ouvrières devant des questions neuves et difficiles à résoudre. Les patrons s'organisent plus que jamais entre eux pour contrer la syndicalisation et démolir les syndicats existants.

Les très fortes pressions qui s'exercent sur les travailleurs et travailleuses posent des difficultés plus grandes et plus nombreuses à ceux qui travaillent quotidiennement dans les organisations syndicales, comme dirigeant/es ou comme employé/es: grèves plus nombreuses, plus longues et plus dures; fermetures d'usines; luttes contre le chômage; luttes contre les coupures dans les services publics; luttes pour contrôler les changements technologiques qui dégradent les conditions de travail; luttes contre l'introduction quotidienne de toutes sortes de procédures légales ou judiciaires dans les relations de travail; luttes pour résister à l'offensive des patrons visant à rétablir les droits de gérance presque absolus; tout cela fait en sorte que les charges de travail de tout le monde se sont alourdies et diversifiées.

Cette situation plus difficile ne doit pas entraîner l'émiettement des énergies par l'agitation et l'isolement de chacun sous l'accumulation de ses problèmes. Au contraire, c'est une raison supplémentaire pour se prêter une meilleure assistance mutuelle, renforcer le caractère collectif du travail syndical permanent, et ainsi, mieux correspondre aux objectifs d'action qui se dégagent des instances.

À notre sens, le travail en équipe et sa coordination représentent des éléments privilégiés pour y arriver, pour améliorer la qualité des rapports entre tous ceux qui oeuvrent quotidiennement dans le mouvement, dans quelque fonction que ce soit, et ainsi développer la cohésion particulièrement nécessaire en cette période de crise.

Nos bases de discussion

Avant d'aborder le travail en équipe et sa coordination nous voulons, par les affirmations suivantes, clarifier les ambiguïtés que certains ont pu voir dans nos positions sur la question, et qui sont de nature à semer la confusion sur nos intentions. Nous affirmons que:

1

L'organisation du travail des employé/es du mouvement ne peut subordonner aucune instance démocratique de la CSN et de ses organismes affiliés.

2

Le travail des employé/es du mouvement se situe dans le cadre des orientations développées par la CSN.

3

L'organisation du travail des employé/es du mouvement doit tenir compte du fait qu'ils travaillent en lien direct avec des organismes démocratiques et autonomes dans le cadre de leur affiliation à la CSN (fédérations, conseils centraux et syndicats).

4

Ce qui précède ne saurait cependant être interprété ni utilisé pour justifier des rapports de domination-subordination entre les dirigeant/es et les employé/es, ni pour justifier que les employé/es soient de simples "outils" au service personnel des dirigeant/es à quelque niveau que ce soit. Et cela au nom de la qualité de la vie démocratique que nous recherchons dans le mouvement, comme au nom de ses engagements répétés à poursuivre le développement des luttes ouvrières et populaires. Car la nature même du travail syndical à la CSN exige que les employé/es jouissent d'une liberté de mouvement, d'une autonomie de pensée et d'action adaptées aux exigences de la combativité, de l'initiative et de l'autonomie des syndicats et des organismes affiliés.

5

L'organisation du travail, parce qu'elle établit les règles et la nature des rapports entre les employé/es du mouvement, les dirigeant/es et les autres militant/es aux divers palliers, ne peut pas être traitée en dehors des orientations générales de la CSN vers un socialisme démocratique. Car il est impossible de penser que la manière dont on organise le travail n'influence pas ce que l'on veut qui soit fait, la façon de le faire, donc le résultat que l'on en attend.

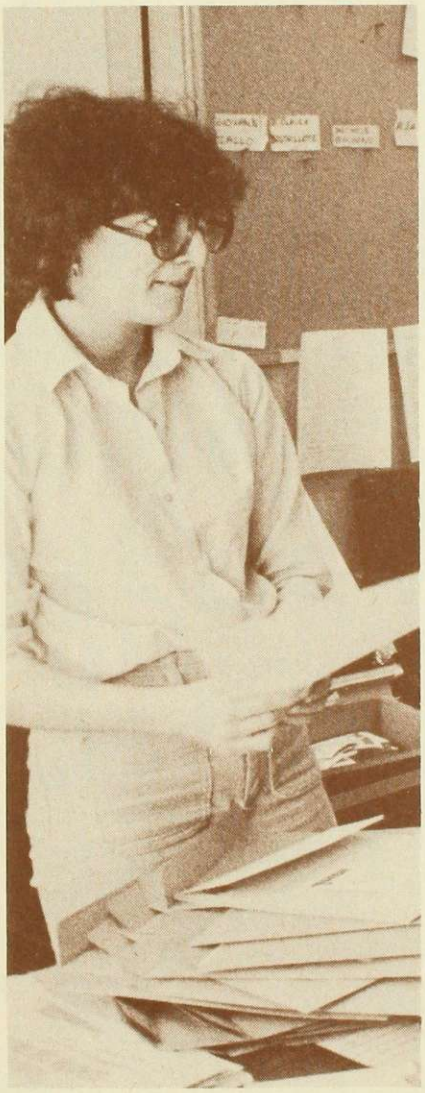
6

Le présent débat sur l'organisation du travail doit offrir de solides garanties d'une grande liberté d'expression des divers points de vue et des diverses positions développées. Seule cette expression libre dans la tradition de la démocratie syndicale peut nous permettre de résoudre les questions qui nous opposent présentement et de retrouver la cohésion particulièrement nécessaire en cette période de crise.

7

Sur l'ensemble de la question, notre objectif est le renforcement du mouvement, l'augmentation de sa force d'attraction et de sa capacité de lutte par un fonctionnement toujours mieux accordé à l'idée de changement fondamental qu'il projette, et toujours plus stimulant pour ceux qui y travaillent quotidiennement. En ce sens, les luttes de la CSN doivent permettre des acquis non seulement sur les conditions matérielles de travail, mais également ouvrir des pistes montrant la possibilité de faire reculer la domination dans les rapports entre les personnes.

Le travail des employées du mouvement



Pour bien comprendre le sens et la portée du débat sur l'organisation du travail à la CSN et dans les organismes affiliés, il est utile de se rappeler les aspects les plus significatifs du travail des salarié/es du mouvement ainsi que des conditions, souvent particulières, dans lesquelles il est exécuté. Bien sûr à travers cet éventail du travail syndical, les élu/es comme les militant/es sont partie prenante, cependant nous nous devons de faire ressortir ici ce qui est le quotidien des employé/es et ce pourquoi ils sont payés.

Le cadre général de notre travail comme employé/es du mouvement c'est d'aider les militants et les militantes de la CSN, des organismes et plus particulièrement des syndicats locaux à résoudre à leur avantage les problèmes qui les confrontent aux employeurs dans des situations les plus diverses: problèmes d'organisation, problèmes d'application de convention, griefs, arbitrages, négociations ou grèves. C'est aussi aider à résoudre des problèmes d'un autre ordre qui se développent dans la vie interne du syndicat, à cause de questions locales ou bien à cause des débats engendrés par les positions mises de l'avant par la CSN ou un organisme affilié.

Ce cadre général vaut autant pour les employé/es de bureau que pour les conseiller/es ou les services comme l'imprimerie, la comptabilité ou l'entretien, puisque tous nos travaux sont placés entre la vie quotidienne des syndicats et le travail des instances qui permet de guider et d'enrichir la vie syndicale. Examinons quelques aspects du travail quotidien pour en rappeler la complexité et les difficultés.

L'organisation

Le travail d'organisation est plus connu des syndicats. Voyons-en les grands traits! Les premiers contacts avec les militant/es, les précautions pour ne pas les exposer inutilement, l'exploration du milieu de travail, l'identification des problèmes qui rallieront les autres travailleurs et travailleuses. Vient ensuite la formation du syndicat, les signatures de cartes, souvent patiemment une par une, la formation sur le terrain des premiers militant/es et responsables. Et aussi les moyens à prendre pour éviter les nombreuses embûches de l'employeur, les menaces de congédiement, les suspensions, les intimidations; bref, encourager, éduquer syndicalement, développer la solidarité, vaincre le découragement et la peur. C'est aussi la lutte à travers les procédures administratives et juridiques, la lutte contre la répression. C'est la phase critique d'un syndicat, comme de nombreux exemples nous le rappellent: Commonwealth Plywood, Hilton Québec, Banque Royale, Direct Film, etc...

C'est une phase déterminante pour le syndicat. Le caractère et la solidité d'un syndicat dépendant de l'éducation qui y est faite, de la clarté avec laquelle le patron et les problèmes sont identifiés, de la solidarité qui s'y exprime, de la discipline que les militant/es se donnent ainsi que de la démocratie qui installe la confiance.

Pour tout nouveau militant/e ou simple membre d'un

syndicat en voie de formation, la CSN c'est les conseiller/es et employé/es de bureau qui répondent à ses questions, qui l'informent, qui lui apportent les instruments nécessaires à résoudre tel ou tel problème. Ce n'est que plus tard qu'il découvrira plus largement la centrale, par les délégations aux instances et la solidarité qu'il y trouvera...

Il faut donc que les conseiller/es et les employé/es de bureau connaissent de façon satisfaisante les positions de la CSN et l'histoire du mouvement ouvrier pour que le choix de l'affiliation soit fait sur une base claire, large et solide, pour que le développement de l'action syndicale soit possible par la suite. Ce travail fait, les salarié/es passent à une autre organisation.

Tout ce travail d'organisation, qui constitue la première formation qu'un syndicat reçoit, ne peut être le fait que des gens profondément engagés envers le mouvement, et ne peut bien s'accomplir que dans un climat de confiance et de fraternité incompatible avec une organisation autoritaire du travail.

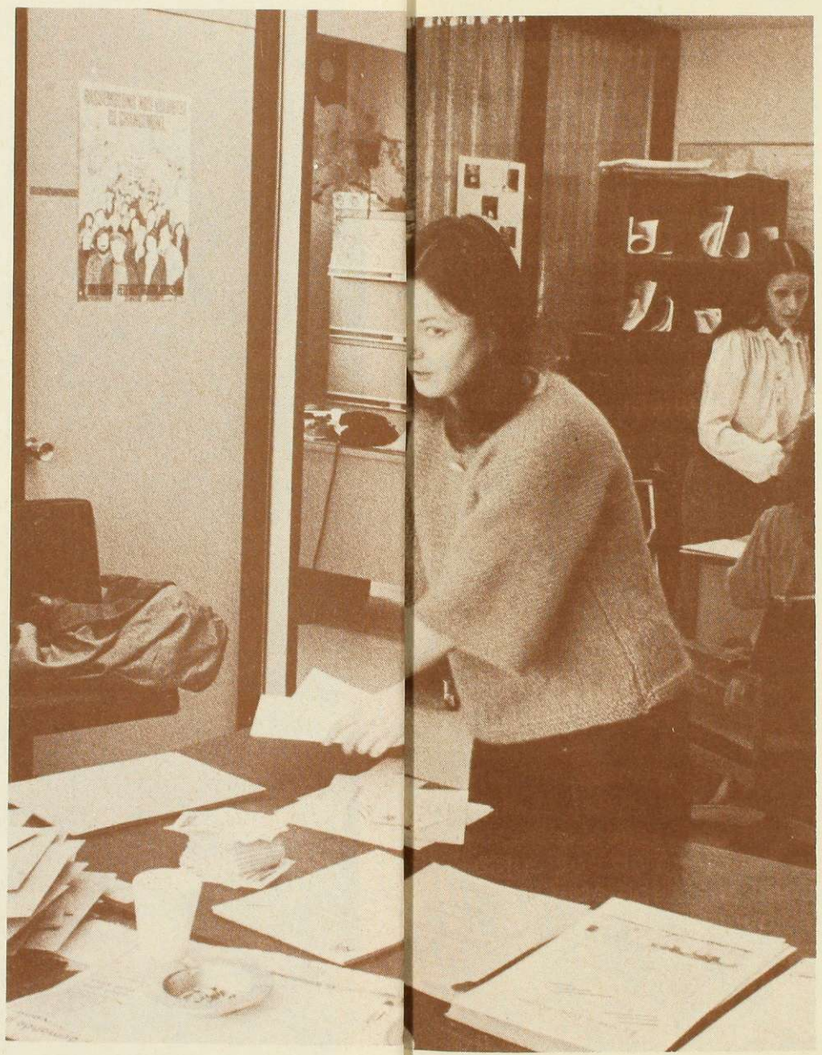
La négociation

Quand le syndicat a reçu son accréditation après souvent de dures batailles contre l'employeur et les longues attentes après les décisions des commissaires, des arbitres ou du Tribunal du travail, il entreprend la lutte pour l'obtention de sa première convention collective. Il faut donc, que les employé/es des conseils centraux, des services généraux et des fédérations joignent leurs efforts pour aider le syndicat à identifier les problèmes qu'il veut résoudre et la manière d'y arriver.

En étroite collaboration avec les officiers du syndicat, ils étudient, évaluent, discutent et soumettent à l'assemblée générale les questions les plus significatives pour engager les négociations; c'est un travail intensif de formation syndicale autant des officiers que de l'assemblée. Le seuil minimum qui doit être atteint avant d'engager la négociation avec une certaine garantie de succès, c'est la conscience, partagée par l'assemblée, que les membres du syndicat et l'employeur, n'ont pas les mêmes intérêts en ce qui regarde l'ensemble des questions liées aux conditions de travail.

Toutes les autres dimensions d'ordre politique, social, économique et culturel s'enrichiront avec le développement des militants et militantes et des questions qu'ils auront à résoudre. C'est dans cette réflexion sur les problèmes que leur posent leurs patrons qu'ils découvriront concrètement ce qu'est une entreprise capitaliste, comment les institutions publiques se comportent, et qu'ils comprendront que la "bonne volonté" ne fait pas le poids contre les intérêts des propriétaires des moyens de production et des gestionnaires des institutions.

Mais pour que le syndicat vive, il faut que ses militants et militantes de même que les employé/es du mouvement réunissent les conditions nécessaires pour que les membres en assemblée découvrent que malgré tous les moyens du patron, ils sont l'élément indispensable pour que le travail soit fait, pour que l'entreprise ou l'institution fonctionne, et que seules l'existence et la vigueur de leur syndicat les protègent contre le pouvoir du patron de les remplacer par d'autres.



Dans ces conditions, la négociation et l'exercice du rapport de force sont possibles, parce que le syndicat est alors apte à bien cerner les problèmes à résoudre, en même temps que capable de développer les moyens nécessaires pour "convaincre" le patron de la justesse de ses revendications. Dans une telle dynamique, les risques sont nombreux et importants.

Il faut aussi faire en sorte que le développement des militants et militantes leur assure une capacité autonome de pensée et d'action organisée, de même qu'un apprentissage à diriger leur syndicat avec détermination, mais dans le respect de leur assemblée.

Ils doivent développer leur jugement pour l'appréciation du rapport de force, mais aussi une capacité d'analyse plus large qui doit englober la perception des nécessaires solidarités avec les autres travailleurs et travailleuses, tout en faisant partager ces démarches par leur assemblée.

Ultimement, dans le cadre de leur action syndicale, les militants et militantes des syndicats, en liens étroits et fraternels avec les employé/es du mouvement, doivent saisir les bonnes situations pour passer au rapport de force ouvert avec les patrons pour en tirer tous les avantages. Avantages au plan de la convention pour améliorer les conditions de travail, mais avantages aussi des enseignements au plan politique pour la clarification du rapport de classe, sans oublier d'approfondir avec l'assemblée, la portée de ses gestes de combat et la nécessité d'une stratégie large et de longue portée pour vaincre.

Sur ce terrain toujours neuf de la négocition et de la grève, comme au stade de l'organisation, tout militant ou militante, bien qu'aguerri au combat, doit sentir l'appui et la protection de son organisation. Appui dans l'orientation des luttes, mais appui aussi sur les moyens nécessaires à l'action. Car dans l'exercice du rapport de force ouvert, dans la grève, il n'y a plus de règles sûres. Sur la base des expériences antérieures et du jugement développé par les débats avec les militants et militantes et les assemblées; c'est à l'initiative de ceux qui doivent exercer la direction de la négociation et de la grève, sous l'autorité de l'assemblée, de faire le prochain pas de la lutte ouvrière. Les militants et militantes du syndicat et les militants et militantes salarié/es qui encadrent ce geste assumé par une assemblée doivent être protégés. Et en raison de leur position stratégique au coeur de la lutte, de ce qu'ils y apprennent et de ce qu'ils en rapportent pour les autres, ils ne peuvent pas être considérés comme de simples "outils".

L'application des conventions, les griefs, les arbitrages et le quotidien

Le travail à faire avec les syndicats entre deux négociations de convention est sans doute le plus difficile. À moins qu'une lutte ne se développe sur un point précis, comme une mesure disciplinaire, un accident ou un problème de santé-sécurité, voire une fermeture temporaire, la mobilisation est plus difficile, la vie syndicale est au ralenti. Pourtant, pour les militants et les militantes qui font vivre le syndicat, et le conseiller/la conseillère qui les assiste, les problèmes ne manquent généralement pas.

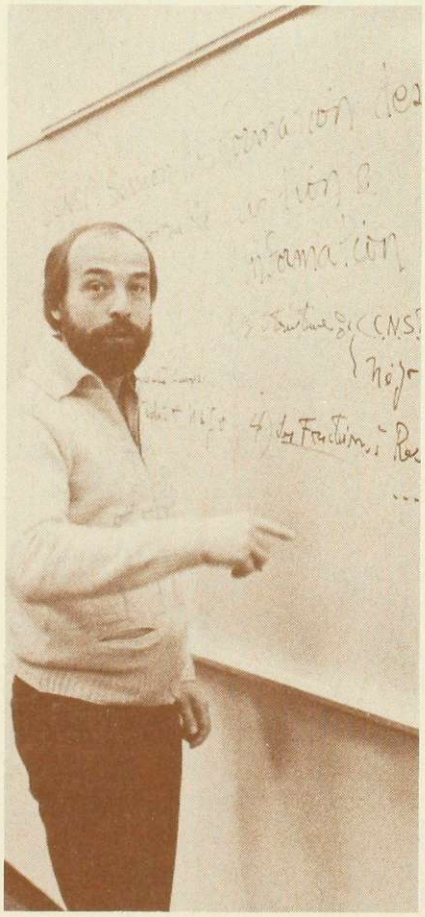
Souvent le patron en profite pour gruger sur les acquis de la négociation. Il est difficile durant cette période de tenir l'assemblée en alerte pour maintenir le patron en respect.

Ce devrait être le temps de l'approfondissement, de l'évaluation des luttes, de l'information et du développement des militants et militantes, en mettant à contribution toutes les ressources de la centrale: conseils centraux, instances, services généraux, etc..., mais nous devons le constater, c'est la période la moins féconde où le glissement est de plus en plus marqué vers les griefs et les arbitrages. Donc, le recours à la dimension la plus technique du travail du conseiller ou de la conseillère syndical/e.

Ce type d'action prend beaucoup de temps, nous entraîne sur le terrain du légalisme et de la "procéduriste", amoindrit le sens de la responsabilité collective de l'assemblée qui trop souvent risque ainsi d'oublier de "ne compter que sur ses propres moyens".

Les conseiller/es, qui travaillent principalement avec un nombre de 15 à 30 syndicats dépendant des fédérations, du territoire à couvrir et de la grosseur des syndicats, courent de l'un à l'autre, parent au plus pressé; ils négocient dans un syndicat, ils plaident un grief dans un autre, préparent la convention collective avec un troisième, assistent à un exécutif qui a des problèmes avec son assemblée, ailleurs ils tentent de convaincre tel ou tel militant/e de ne pas démissionner de l'exécutif parce que la relève n'est pas prête ou qu'elle n'existe pas encore, ils continuent d'insister pour que les officiers participent davantage au conseil central, à la fédération, ils contribuent tant qu'ils peuvent à la campagne nationale en cours (FDP, droit de grève, droit au travail, etc...), ils s'informent de leur mieux pour pouvoir discuter avec les militants et militantes des positions de la CSN et de son organisme, ou du conseil central..., sans parler de l'éducation qu'ils doivent faire et suivre eux-mêmes.

Il faut donc qu'ils assitent et participent aux instances les plus larges pour pouvoir savoir où en est le mouvement, avec quel problème il est aux prises. Comment les militants et militantes traitent-ils de telle ou telle question, les solutions que les instances mettent de l'avant semblent-elles correspondre à ce que nous observons

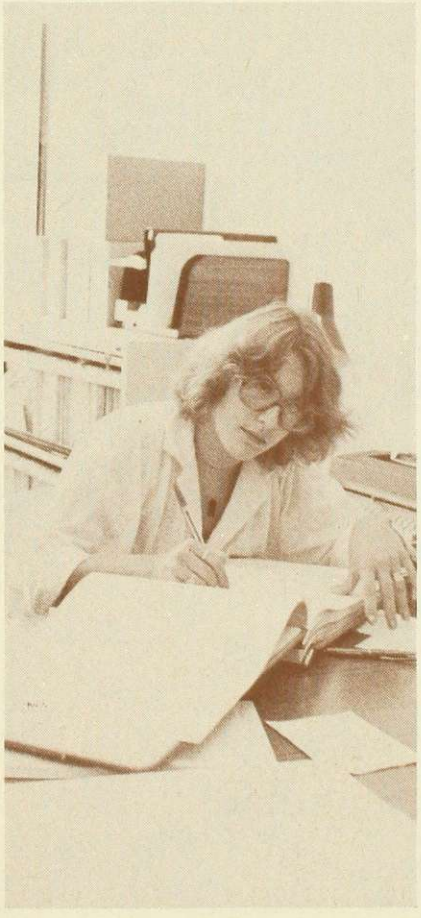


tous les jours sur le terrain..., comment devrons-nous expliquer ces décisions devant les assemblées générales?

Le travail des employé-e-s de bureau

Qu'il s'agisse d'organisation, de négociation, de consolidation, de grève ou d'application de convention collective, les employé/es de bureau sont partie prenante du travail et forment un maillon de la même chaîne qui unit les élu/es aux conseiller/es dans tous les champs d'activités syndicales.

C'est dans ce tourbillon d'activités au service de "tout le monde" que s'exerce quotidiennement le travail des employé/es de bureau avec tout ce que cela implique de va-et-vient, de tension, de corrections, de reprises, de "CSN, bonjour, un moment s'il vous plaît"...



Les employé/es de bureau sont plus que des soutiens ou des supports, ils sont des participants et leur rôle comme celui du conseiller/de la conseillère est beaucoup plus que simplement technique: c'est un rôle militant qui exige la connaissance du mouvement, la connaissance des décisions, des plate-formes, qui exige de plus une liaison étroite aux problèmes vécus par les syndicats comme par la fédération, le conseil central ou la CSN en général.

C'est à ce titre qu'ils font partie des différentes équipes de travail. Dans l'organisation du travail cependant, ils sont encore trop souvent considérés comme des employé/es de bureau de n'importe quel lieu de travail traditionnel. Nous nous devons, à la CSN, de chercher les moyens de sortir de ces modèles capitalistes de la division et de la hiérarchisation des tâches. De même devons-nous trouver les moyens de faciliter la participation de ces camarades à la vie du mouvement comme à celle de l'équipe de travail.

Il en est ainsi des employé/es des services généraux, même si leur rôle semble moins visible aux syndicats que celui des conseiller/es des fédérations ou des conseils centraux. Pour les uns comme pour les autres, le travail d'équipe élu/es-salarié/es représente un moyen privilégié pour sortir de l'isolement et accorder le rythme de leur travail à celui du mouvement.

Quel que soit leur champ d'intervention, on comprend facilement que les employé/es du mouvement ont besoin de se rencontrer entre eux pour mettre leurs problèmes en commun et leurs solutions aussi. Mais on comprend aussi qu'ils doivent échanger constamment avec les officiers responsables de l'organisme qui les emploie.

D'abord pour faire le point sur l'état des syndicats en rapport avec la vie des instances. Il faut transmettre les informations venant des syndicats aux officiers et il faut partager avec eux les pourquoi et les comment des décisions des instances, il faut mesurer ensemble si tous les morceaux s'ajustent les uns par rapport aux autres, et il faut organiser le travail en conséquence. C'est comme cela à l'année!

Un travail essentiellement collectif

Il ne s'agit que de descriptions sommaires, que des grands traits de la vie des syndicats. Mais cela peut nous aider à comprendre quel genre de travail les militants et militantes des syndicats et les militants et militantes salarié/es sont appelés à remplir. C'est un travail rempli de risques qui doivent être partagés et évalués avec d'autres. Car la force nécessaire à l'avancement de la classe ouvrière organisée en syndicats ne peut pas être le fait de gestes ou de performances individuels. Les militants et les militantes ne peuvent pas se substituer à leur assemblée et les militants et militantes salarié/es ne peuvent pas agir sans un accord profond avec les militants et militantes et leurs assemblées.

Du moins pas au niveau de la démocratie syndicale que nous visons dans la CSN. Tout ce qui interfère dans la cohésion nécessaire entre les directions des organismes, celle de la centrale et celle des syndicats, cohésion qui passe de façon importante par le canal de communication quotidien que sont les employé/es du mouvement, diminue notre capacité de combat.

Nous sommes donc tous liés par nécessité, et solidaires par intérêt. Nous avons donc la responsabilité collective de résoudre ensemble et au meilleur des intérêts de tous les membres de la centrale le différend qui nous oppose à propos de l'organisation du travail et de nous entendre sur la place que cette question occupe dans l'orientation générale de la CSN. À ce titre, il est donc normal que cette question soit soumise aux instances démocratiques du mouvement. Mais que s'est-il donc passé pour que nous en soyons venus à un affrontement de cette importance? À un désaccord aussi profond sur l'organisation du travail et son insertion dans la vie générale de la centrale?

L'organisation du travail: la question à résoudre

Les difficultés et tensions qui se sont manifestées dans les rapports entre les employé/es et la direction de la CSN, ainsi qu'avec la plupart des directions des organismes affiliés, ne sont pas apparues tout d'un coup. Une partie des difficultés et tensions relèvent de problèmes courants qui ne sont pratiquement pas éliminables, compte tenu de l'état du développement de notre organisation, de sa structure décentralisée, de l'autonomie des syndicats affiliés ainsi que des organismes qui les regroupent dans la CSN. Ce genre de difficultés et de tensions qui ont aussi un rapport avec le type d'action que la centrale développe, nous devons accepter de vivre avec, tout en essayant de les réduire au minimum. Il y a cependant d'autres sortes de problèmes qui touchent des éléments fondamentaux, pouvant mettre en cause ce qu'est la CSN.

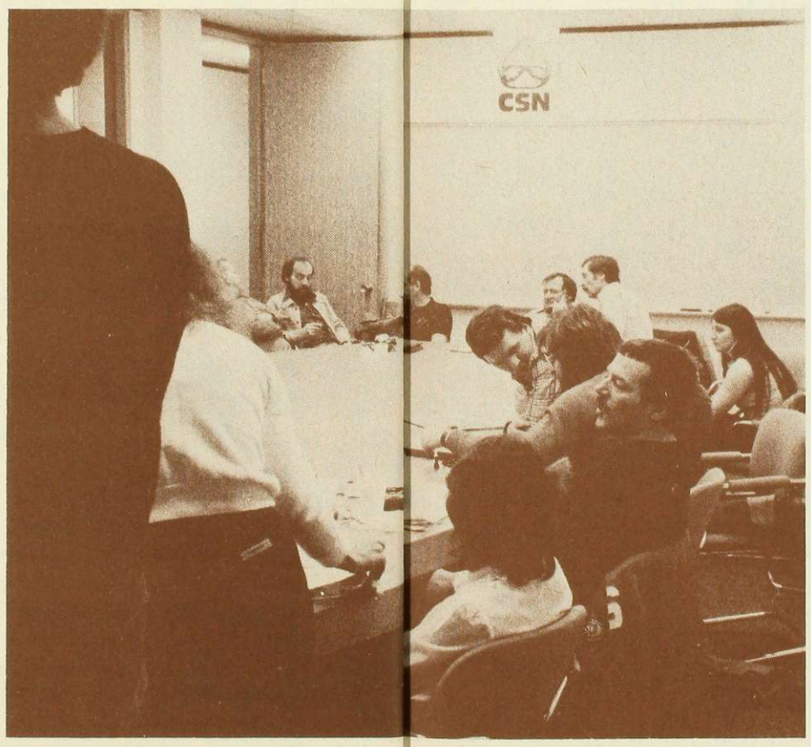
De l'avis du Syndicat, l'organisation du travail et les questions qui en découlent sur la nature même du mouvement ne peuvent pas être considérées comme un "problème courant".

La crise actuelle du capitalisme qui continue de se développer et qui place les organisations ouvrières dans des situations extrêmement difficiles, accentue les tensions toujours possibles entre les dirigeant/es et les employé/es, tensions qui dans le passé cependant, n'ont pas brisé l'équilibre du mouvement parce que ni les uns ni les autres n'ont senti, en tant que groupe, que leur spécificité était niée.

Pour tenter de résoudre les nouveaux problèmes qui se posent à la centrale dans les conditions d'aujourd'hui, y compris leurs répercussions sur les rapports entre les dirigeant/es et les employé/es, la partie confédérale déposait, le 13 juin 1979, un document qui proposait de nouvelles règles concernant la "gestion du personnel". Ces nouvelles règles n'avaient pas seulement pour effet d'annoncer des changements profonds dans la convention collective des employé/es de la CSN sur des chapitres aussi cruciaux que l'ancienneté et le mouvement de main-d'oeuvre, par exemple, mais annonçaient aussi un nouveau type de rapports entre ceux et celles qui militent à plein temps comme dirigeant/es et ceux et celles qui le font comme salarié/es.

La trame de fond laissait clairement entendre que les dirigeant/es commanderaient et que les employé/es exécuteraient, encadrés par des directeur/trices de service.

Le ton monte, les positions se durcissent, les débats s'échauffent, les oppositions se font nombreuses, le document est maintenu. Les négociations devant conduire au renouvellement de la convention collective des employé/es de la CSN s'engagent, mais on y retrouve les mêmes questions: c'est l'affrontement. La question qui est au centre du conflit, c'est l'organisation du travail ainsi que la nature des rapports qui en découleront, entre les militant/es élu/es, les militant/es dans les syndicats et les militant/es employé/es.



Le noeud du blocage

Ce que nous sommes amenés à faire comme constat, c'est que la pratique inspirée de ce document s'est répandue. Les directeurs/trices de service, ou les cadres, sont devenus très nombreux et prennent de plus en plus de place dans la direction de la centrale et de plusieurs organismes affiliés. La hiérarchisation s'accentue et la méfiance s'installe, entraînant le désintéressement et la démobilisation.

Nous continuons de croire qu'il faut combattre ces tendances à la hiérarchisation et qu'il faut résoudre les problèmes qui les engendrent. Car ce n'est pas en adoptant des modèles d'organisation du travail copiés sur les entreprises capitalistes que nous augmenterons notre capacité de lutte.

Ce que nous recherchons, c'est une organisation du travail qui permette un partage des tâches volontairement consenti. Un partage des tâches qui n'est pas marqué par la division entre ce que certain/es qualifient de technique et de politique, mais un partage consenti de toutes les tâches syndicales.

Nous l'avons affirmé, nous reconnaissons l'autorité des instances des organismes et de la centrale. Cependant, nous voulons avoir un lieu où nous pouvons discuter, examiner et développer les moyens nécessaires pour remplir au mieux nos tâches. Ce lieu, c'est pour nous l'équipe de travail, regroupant les officiers responsables et les employé/es, animée par un coordonnateur/trice qui ne doit pas être une troisième composante de l'équipe.

Dans cette perspective, quels sont donc les éléments qui interfèrent entre la direction des organismes, de la centrale et les employé/es du mouvement, éléments qui neutralisent la cohésion nécessaire à notre capacité de mobilisation et de lutte pour des objectifs qui nous sont communs? Ce n'est pas le pouvoir puisque nous n'avons jamais demandé de modifier quoi que ce soit dans la vie et le fonctionnement des instances démocratiques du mouvement, ni dans le processus de la prise des décisions. Ce qui nous oppose actuellement, c'est l'inégalité des rapports qui se développe entre dirigeant/es et employé/es à propos de l'organisatin du travail, pour la réalisation du travail à faire, découlant des décisions des instances.

Mais plus précisément quel est le point central qui bloque le rapprochement et la reprise en confiance des débats qui permettent de résoudre le problème?

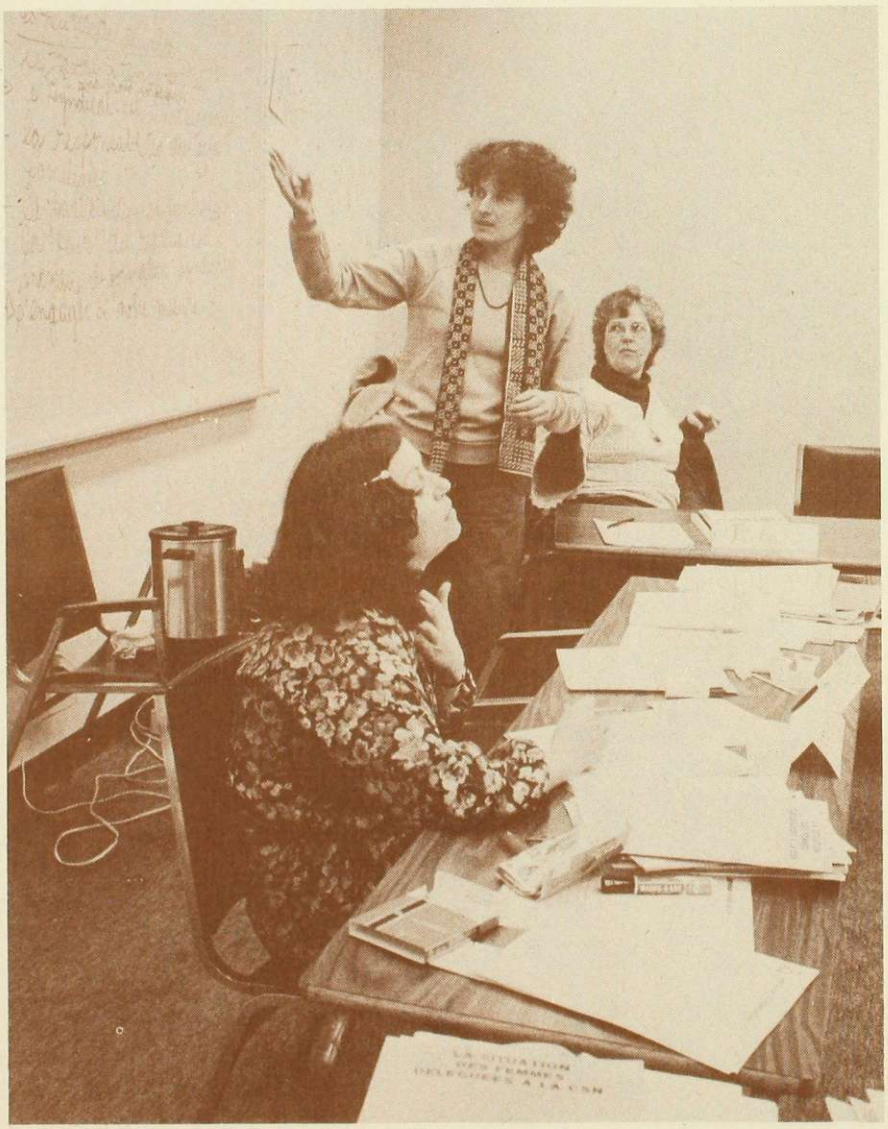
À notre avis, c'est l'incompréhension de la partie confédérale du phénomène des cadres, fondés de pouvoir des exécutifs, qui sont placés en autorité sur les employé/es et qui de ce fait, favorisent le développement de la hiérarchisation et des rapports d'autorité dans l'organisation du travail. Mais c'est aussi la conscience nouvelle des conséquences de la hiérarchisation du travail qui nous a amenés à revendiquer une responsabilité collective de notre travail.

Aussi, l'abandon de la politique qui vise à multiplier le nombre de cadres pourrait-il permettre le rapprochement et la reprise des discussions directes entre dirigeant/es et employé/es, car cela traduirait concrètement que l'orga-

nisation autoritaire du travail n'est pas la voie retenue pour solutionner les problèmes du mouvement. Cela permettrait de lever la méfiance, et rendrait de nouveau possible la recherche commune de solutions.

Dans les conditions actuelles, les cadres sont choisis unilatéralement par les dirigeant/es, ce qui hypothèque la coopération avec les employé/es. Ils peuvent donc difficilement encourager et développer les échanges collectifs sur les problèmes et les solutions possibles en vue de rendre les équipes de travail collectivement responsables des tâches à remplir. En conséquence, ils seront portés à se réfugier dans l'autoritarisme. Ils se présenteront aux employé/es comme aussi investis du pouvoir d'interpréter les décisions et les débats des instances et de parler pour et au nom des exécutifs; donc de les remplacer dans les échanges avec les employé/es sur toutes questions. Et inversement, de traduire auprès des exécutifs et auprès des autres instances les opinions et positions développées par les employé/es sur toutes questions.

Dans les conditions actuelles, les cadres sont ou deviennent un lieu de concentration d'informations en provenance des exécutifs et des employé/es, mais aussi de bien d'autres sources par les multiples délégations: table confédérale, comité de liaison, CCGN, CPN, etc... Ils deviennent donc des personnages de pouvoir. Ils sont naturellement portés à prendre insensiblement la place des dirigeant/es dont ils sont de plus en plus les conseiller/ères exclusifs. Comme ils sont moins en contact avec les syndicats, ils ont tendance à privilégier les considérations administratives dans la recherche des solutions. Cette dernière constatation doit être nuancée pour certains services plus restreints, qui ont un rôle d'appui à la centrale, où l'aspect conseiller exclusif est prépondérant.



Nous sommes aussi de ce mouvement

Dans le contexte actuel et dans les conditions particulières de la CSN, ce que nous recherchons ce sont les conditions concrètes qui garantissent et rendent possible la reprise en toute confiance de la coopération et de la recherche commune de solutions à l'organisation du travail qui fasse reculer les rapports autoritaires et la hiérarchisation des tâches.

Nous l'avons dit, l'abandon de la politique visant l'implantation de cadres serait la réalisation d'une condition qui peut entraîner le dénouement de bien d'autres problèmes.

Nous avons, comme employé/es de la centrale, été sélectionnés, mis à l'essai, formés par des sessions, entraînés sur le terrain par des militant/es dans les syndicats et par des camarades de travail, nous avons lutté pour et avec la CSN, pour et avec les syndicats. Nous continuons, malgré nos divergences à le faire tous les jours et voulons pouvoir continuer de le faire. Il n'y a donc pas de raisons pour nous reléguer derrière des cadres qui seraient supposément plus fidèles que nous aux orientations du mouvement.

La solution que nous proposons et qui est présentée plus en détails dans la suite de ce document comprend essentiellement les éléments suivants:

1) **Plutôt que des réunions de service sous l'autorité d'un cadre, nous demandons des réunions d'équipe où élu/es et employé/es discutent, s'organisent et se partagent le travail à faire. Le coordonnateur/trice assurera le suivi des décisions collectives et assistera l'exécutif dans ses travaux.**
2) **L'équipe, contrairement à la réunion de service, a une prise concrète, réelle sur l'organisation du travail et engendre le sens d'une responsabilité collective face aux tâches à accomplir.**
3) **L'équipe est un lieu de réconciliation de toutes les dimensions des tâches syndicales qui découlent des décisions des instances et des besoins des syndicats, contrairement à la réunion de service qui peut n'être fondée que sur l'autorité.**
4) **L'équipe, contrairement à la réunion de service, assure aux officiers responsables de la direction d'un organisme ou de la CSN, de pouvoir exposer, débattre, mesurer, s'informer directement et d'exercer eux-mêmes leur leadership.**

En définitive, qu'y a-t-il dans cette proposition qui soit étranger à ce que la CSN revendique et soutient tous les jours?

Examinons maintenant plus à fond les divers aspects du travail en équipe.

Le travail en équipe

Le travail en équipe n'est pas une notion nouvelle à la CSN puisqu'il y a bien des années qu'on le pratique et qu'on l'estime nécessaire. Cependant, il faut reconnaître que le travail en équipe se prépare et s'organise, et que sa qualité varie énormément d'une fédération à l'autre, d'un service à l'autre. Ce n'est que depuis quelques

années que l'on a essayé d'en améliorer les mécanismes, que le Syndicat et la CSN ont décidé d'en faire une condition de travail inscrite dans la convention collective.

La CSN regroupe un personnel provenant de différents corps de métiers, différentes professions, différentes couches sociales, différentes tendances politiques, des syndicats aux longues traditions et d'autres encore à leur apprentissage syndical.

Dirigeant/es et employé/es participent de ces mêmes différences, de ces mêmes contradictions; ils sont dans le mouvement à peine différenciables parce qu'ils sont d'abord militants ou militantes.

Parce que les dirigeant/es comme les employé/es, bien qu'ayant des responsabilités différentes, sont liés dans la poursuite d'objectifs décidés collectivement dans les instances; parce que leur action s'inscrit dans un monde en perpétuel changement, peu importe que la durée du mandat de chacun soit plus ou moins longue; parce que tout cela est le lot de la CSN, le travail en équipe constitue un élément de continuité indispensable d'échange, de formation, d'efficacité.

l'équipe: existence et utilité

L'équipe, c'est un regroupement où des officiers se retrouvent avec les employé/es, périodiquement et régulièrement, pour organiser le travail, donner suite aux différents mandats des instances, s'informer, se concerter, se coordonner, s'entraider et voir au suivi dans le travail.

Les officiers responsables de l'exécution des mandats se retrouvent donc avec les employé/es conseil, les employé/es de bureau et de service, le cas échéant, pour le suivi et la réalisation de ces mandats. C'est en équipe que se fera le partage de l'information sur les activités de chacun, sur l'état des syndicats, sur les correctifs à apporter par rapport à telle campagne, à telle organisation, à telle négociation.

C'est en équipe également qu'on fera part des décisions de tel ou tel organisme parce que ces décisions peuvent avoir une incidence sur le travail quotidien des membres de l'équipe auprès des syndicats.

C'est en équipe qu'on verra à trouver la meilleure façon de réaliser les mandats; c'est là que se fera la répartition des tâches et les assignations; c'est là que les dirigeant/es et les employé/es s'apporteront l'aide mutuelle nécessaire pour mieux avancer.

C'est en équipe qu'on étudiera certains dossiers d'intérêt général, comme la santé-sécurité, le droit de grève, le droit au travail, la condition féminine, avec toujours en tête la recherche des meilleurs moyens pour clarifier les enjeux et améliorer la mobilisation.

C'est en équipe qu'on prévoiera l'intégration et l'entraînement des nouveaux employé/es, de même que la formation pratique et complémentaire de tous, en collaboration avec les services appropriés.

C'est l'équipe, de plus, qui prendra en main l'organisation du travail de façon à assurer les services continus aux syndicats, tout en permettant à chacun de participer pleinement et d'assurer un meilleur rendement.

C'est l'équipe enfin qui permettra de se donner des moyens pour briser les cloisons entre ses différentes composantes, briser l'isolement de chacun dans son champ d'intervention propre, en assurant la liaison entre le travail de bureau et le travail conseil.

L'équipe est donc au coeur de l'organisation du travail. Elle permet d'assurer une cohésion nécessaire, une continuité et une discipline collective dans l'exécution des mandats.

Bien sûr, la démarche du travail en équipe est exigeante et engageante, précisément parce qu'elle va à contre-courant de l'individualisme et de la compétition qui sont inscrites dans les bases idéologiques du système capitaliste. Mais surtout dans un mouvement comme le nôtre, il est essentiel de la poursuivre et de l'améliorer, sous peine de reproduire les pratiques individualistes qui empêchent le développement de la solidarité, arme principale des luttes ouvrières.

Le travail en équipe est exigeant parce que nous devons oublier en partie les individus que nous sommes pour placer aux commandes l'intérêt du mouvement et des membres. Ce travail implique une remise en question continuelle à tous les égards, mais c'est là ce que nous pourrions appeler l'école de formation, non seulement technique, mais humaine et syndicale.

La coordination et la direction des services

L'équipe, ce regroupement nécessaire, cette concertation des dirigeant/es et des employé/es, ne peut se faire sans coordination, qu'il s'agisse des fédérations, des services ou des conseils centraux. Quand les décisions sont prises et les orientations claires, l'essentiel du travail à faire revient aux employé/es et aux officiers responsables. Il nous semble, dans ce contexte, que la personne devant coordonner ce travail doit d'abord être le choix, en équipe, de ces mêmes personnes.

La qualité du travail, la ferveur avec laquelle on le fait, l'harmonie qui permet de multiplier la créativité de chacun, dépend largement du leadership que le coordonnateur ou la coordonnatrice peut exercer sur l'équipe. Son choix relève de la décision de l'équipe et sur ce point nous demandons aux instances que ce soit la règle. C'est un choix sur lequel nous sommes condamnés à nous entendre pour la bonne marche du mouvement.

Quant à savoir qui peut être coordonnateur/trice, nous soutenons que, compte tenu des tâches dévolues à l'équipe, il ne peut s'agir que d'un/e salarié/e expérimenté/e et jouissant de la confiance des membres de l'équipe.

Parce qu'il faut intervenir dans la répartition des tâches et les assignations de dossiers; parce qu'il faut apporter le soutien nécessaire au travail quotidien des salarié/es; parce qu'il faut voir à ce que l'organisation matérielle du travail, l'équipement, les bureaux et ceux qui en assument les tâches soient intimement liés à la démarche d'ensemble, sans préjudice; parce qu'il faut voir à l'intégration et à l'entraînement des nouveaux employé/es; parce que, de plus, il faut orchestrer la réalisation des mandats confiés à l'équipe et aux salarié/es et que cela nécessite des interventions fréquentes dans le cours de l'action et du travail quotidien, qu'on pense aux grèves, aux négociations difficiles, à des campagnes d'importance, à des absences pour maladie, ou des départs... parce que donc, il s'agit là beaucoup de formation.

Quant à savoir si un/e élu/e pourrait occuper cette fonction, la réponse se trouve en partie dans la tradition de la CSN qui a toujours distingué l'appareil politique de l'appareil des services, et ce suite à des débats et décisions de congrès. Sauf dans de rares exceptions, les élu/es n'ont jamais occupé les rôles de coordination ou de direction

quotidienne dans l'organisation du travail. Leur rôle dans leurs rapports avec les salarié/es a toujours consisté davantage à voir à ce que les mandats soient réalisés plutôt que comment ils le seraient ou devraient l'être, à voir également aux bonnes relations entre élu/es et employé/es ainsi qu'à l'application de la convention collective; ce rôle-là, nous ne le contestons pas, au contraire...

Cependant, c'est une chose que de voir à la réalisation des mandats, aux bonnes relations avec les salarié/es ou à l'application de la convention collective, et c'en est une autre que de coordonner et d'orchestrer le travail des salarié/es au jour le jour; ce sont deux réalités bien différentes même si elles ne s'opposent pas.

Il ne faut pas oublier que l'équipe de travail est composée à la fois des salarié/es et des officiers responsables et que les décisions de l'équipe sont revisables par les instances, ce qui garantit suffisamment que le pouvoir demeure là où il doit être.

Dans ce contexte, si un officier devait coordonner le travail de l'équipe et celui des salarié/es, il pourrait se trouver placé dans une situation conflictuelle: l'équipe prendrait une décision dont il serait le porte-parole auprès des instances alors que lui-même, dès le départ, n'est redevable que devant les seules instances qui l'ont élu. Pour les autres officiers membres de l'équipe, cela ne pose aucun problème puisque l'expression de leur point de vue s'exprime en équipe et qu'ils n'ont pas à être les porte-paroles de cette même équipe, ce qui est le cas du coordonnateur/de la coordonnatrice. L'esprit et le travail de l'équipe ne peut que très mal s'accorder du double chapeau et la confiance nécessaire des employé/es autant dans le travail de l'équipe que dans son coordonnateur/sa coordonnatrice pourrait en être sérieusement affectée.

À cela s'ajoute le fait que l'officier n'est jamais élu par ses pairs pour aller orchestrer le travail des salarié/es au jour le jour, pas plus qu'il n'est élu à cause de sa compétence à négocier, à plaider des griefs, à donner des sessions de formation ou autres; il est élu pour ses capacités à représenter les travailleurs et travailleuses et les diriger dans l'action.

Le coordonnateur/la coordonnatrice devrait donc être un/e salarié/e membre de l'équipe et ce, même si l'équipe devait aller le chercher ailleurs qu'en son propre sein: un/e salarié/e expérimenté/e jouissant de la confiance de l'équipe et dont l'engagement dans le mouvement est indiscutable.

Quant à la possibilité de nommer des directeur/trices de service non syndiqués et hors de l'unité pour agir à titre de coordonnateur/trices des équipes de travail, nous l'écartons également et nous demandons aux instances de nous donner raison là-dessus.

Nous l'écartons d'abord parce que, comme nous l'avons déjà dit, le coordonnateur/la coordonnatrice de l'équipe de travail doit être choisi par les officiers et salarié/es de l'équipe et non imposé unilatéralement par les officiers et de plus parce que son autorité ne peut pas lui venir d'un titre et d'un statut qui en fait un être à part au sein de l'équipe: une sorte de

cadre non syndiqué, de surintendant.

Nous écartons l'idée de directeur/trice de service à la tête des équipes de travail parce qu'aussi nous ne voulons pas reproduire dans nos rapports quotidiens de travail ce que comme centrale et comme employé/es nous dénonçons et combattons régulièrement: la tendance des employeurs à la hiérarchisation et à l'autoritarisme. Le dernier rapport moral du Président de la CSN était, il nous semble, très clair à cet effet. Les directeur/trices de service à la tête des équipes de travail ont plus leur place dans l'entreprise capitaliste qu'à la CSN et même là on essaie de les remplacer par des chefs d'équipe ou des coordonnateur/trices...

Enfin, nous croyons que la mise en place systématique de directeur/trices de service (cadres non syndiqués) constitue une remise en question profonde de la loyauté des employé/es face à la CSN et au mouvement et ça, nous ne pouvons l'accepter.

Pourquoi, lorsqu'il s'agit d'organiser, de négocier, de diriger des grèves, de faire l'éducation, sommes-nous acceptables pour le mouvement (c'est là notre travail quotidien) et lorsqu'il s'agit de l'organisation de notre travail ne le sommes-nous plus? Pourquoi cette méfiance des élu/es qui les forcent à mettre entre eux et les salarié/es un tampon qu'ils sont les seuls à diriger? une sorte de préfet de discipline...

Ce n'est pas là, croyons-nous, une façon de favoriser le dialogue nécessaire entre officiers et salarié/es, pas plus qu'une façon de favoriser le travail commun que nous devons réaliser pour le bénéfice des membres et du mouvement.

Qu'il y ait par ailleurs, et ce pour l'application de la convention collective, une forme de "direction du personnel" nous ne nous y opposons pas, la CSN comme employeur dans ce cas peut se doter, comme le font les employé/es par l'entremise de leur syndicat, de ses propres employé/es. Cependant lorsque l'on parle de travail d'équipe il devrait être clair qu'on ne parle plus de relation de patron à employé/es mais bien davantage de militant/es salarié/es à militant/es élu/es et dans ce sens les directeur/trices de service n'ont plus leur place.

Voilà pourquoi nous affirmons que le coordonnateur/la coordonnatrice devrait être une personne salariée membre de l'équipe.

notre proposition

Composition de l'équipe

- Pour les fédérations, l'équipe est composée du personnel salarié et des officiers responsables des mandats de leur organisme, à savoir ceux que l'organisme désigne comme responsables de l'exécution et des suites à donner aux mandats;
- Pour les conseils centraux, l'équipe est composée du personnel salarié du conseil central, du personnel salarié de la CSN assigné au conseil central et qui relève, dans l'exercice de ses fonctions, de l'autorité du conseil central ainsi que des officiers responsables des mandats de leur organisme, à savoir ceux que l'organisme désigne comme responsables de l'exécution et des suites à donner aux mandats;
- Pour la CSN, l'équipe est composée du personnel salarié d'un service et du ou des officiers(s) responsable(s) de ce service (cas particuliers: CCGN, CCNSP, campagnes nationales, équipe du secrétariat général de la CSN, etc.. à discuter ultérieurement), plus largement du personnel salarié de la CSN et du comité exécutif de la CSN pour les fins de coordination inter-services.

les tâches de l'équipe sont, entre autres:

1) Le partage de l'information sur les activités de chacun et chacune, sur l'état des syndicats, sur les débats et les décisions de tout autre organisme qui peuvent avoir des incidences sur le travail des membres de l'équipe auprès des syndicats;
2) La mise en application des décisions et des mandats des instances ainsi que la recherche des meilleurs moyens pour les réaliser;
3) La répartition des tâches et les assignations ainsi que l'assistance mutuelle dans l'exercice des fonctions;
4) De traiter des problèmes d'organisation et de planification matérielles du travail;
5) De favoriser la participation de tous les membres de l'équipe aux discussions sur les problèmes de l'organisme et sur l'organisation des services;
6) L'étude de certains dossiers d'intérêt général;
7) Le bilan des activités, l'analyse critique des résultats et la recherche des correctifs appropriés;
8) L'organisation de l'entraînement des nouveaux employé/es;
9) La planification de la participation des membres de l'équipe aux activités de formation, en collaboration avec les services appropriés;
10) L'organisation du travail de manière à assurer les services de façon continue, tout en permettant la participation des employé/es de bureau aux instances, à l'équipe et aux différentes activités du mouvement, sans discrimination à leur endroit;
11) L'étude des demandes et collaborations auprès des autres organismes du mouvement et leurs services;
12) La désignation du coordonnateur/de la coordonnatrice dans le cadre de la procédure prévue ci-après.

Mode de décision

L'équipe doit rechercher la décision par consensus. Advenant l'impossibilité d'arriver à un consensus, il y a vote.

La décision, unanime ou majoritaire selon le cas, s'applique à moins qu'une décision d'une instance politique ne la modifie ou ne l'annule.

Choix et statut du coordonnateur/ de la coordonnatrice

1) Le coordonnateur/la coordo nnatrice est nommé pour deux ans.
2) En cas de vacance du poste, l'équipe voit au remplacement du coordonnateur/de la coordonnatrice.
3) Le candidat/la candidate choisi doit être agréé par les deux composantes de l'équipe, soit les salarié/es et les officiers responsables.
4) Le coordonnateur/la coordonnatrice est un/e salarié/e, de préférence provenant de l'équipe, et fait partie de l'unité de négociation (cas des petites équipes à discuter — exemple: FPSCQ).

Principales fonctions du coordonnateur/ de la coordonnatrice

1) Assister l'exécutif et les autres instances de l'organisme.
2) Préparer et organiser les réunions d'équipe.
3) Assurer le suivi des décisions prises lors des réunions d'équipe.
4) Assurer les liens en vue d'une collaboration suivie avec les autres services et organismes du mouvement.
5) S'occuper de l'entraînement et de l'encadrement des nouveaux salarié/es.
6) S'assurer de la formation continue des salarié/es, information, documentation.
7) Coordonner et conseiller les salarié/es dans leur travail, et s'assurer qu'il soit fait.
8) Étudier les demandes des syndicats et les problèmes de services (remplacement, surcharge, libérations pour formation, participation aux instances de la CSN, etc...), prendre les décisions courantes dans le cadre de ses mandats.
9) Examiner les rapports d'activités et contresigner les comptes de dépenses.
10) Recevoir les plaintes concernant les salarié/es, faire enquête et rapport.
11) Sur demande de l'organisme, assumer la représentation de l'organisme aux termes de la convention sauf au comité des plaintes et au comité de négociation (y compris au comité permanent à la négociation).
12) Participer aux réunions du Bureau confédéral de la CSN.
13) Le coordonnateur/la coordonnatrice est libéré en tout ou en partie de ses autres fonctions pour la durée de son mandat.

Il est entendu que si les instances adoptent la proposition qui précède, elle annule et remplace les décisions antérieures concernant la nomination de directeur/trices de service, à l'exception du directeur du personnel (agent des relations de travail) à la CSN, de même qu'elle exclut la nomination dans le futur de directeurs de service.

CONCLUSION

À la lumière de ce que nous avons vu précédemment à propos du travail des employé/es, de l'engagement qu'il nécessite, des risques qu'il représente, des influences certaines qu'il a sur les militants et militantes, sur les assemblées et dans les instances, en raison même de sa permanence comme action sur le mouvement, il nous semble que l'organisation générale de notre travail doit réunir les conditions nécessaires pour résoudre les problèmes suivants:

1- **Assurer le caractère collectif du travail et des interventions.**
2- **Garantir des rapports de solidarité et d'entraide entre les dirigeant/es et les employé/es, entre les conseillers/es syndicaux et les employé/es de bureau, et plus généralement entre les hommes et les femmes.**
3- **Garantir la souveraineté des organismes et instances démocratiques du mouvement.**
4- **Garantir des lieux et des temps nécessaires à l'information, aux partages des expériences, à la mise en commun des problèmes et des recherches de solution, sans oublier le traitement de problèmes très particuliers qui peuvent survenir à n'importe qui d'entre nous, à cause du travail: santé, repos obligatoire, recyclage, etc...**
5- **Garantir une clarification suffisante des mandats pour que le travail à faire réponde bien aux objectifs visés.**
6- **Garantir l'accès aux diverses ressources dont dispose la centrale par ses divers services.**
7- **Garantir une coordination acceptée par tous ceux qui doivent travailler ensemble quotidiennement et partager les tâches qui découlent d'un même lieu de décision.**
8- **Garantir une continuité au-delà du passage ou de la durée des individus.**
9- **Garantir la formation nécessaire pour assumer les tâches à accomplir.**
10- **Garantir l'assistance, la défense et la protection nécessaires pour ceux qui dans leur travail réalisent des mandats qui débouchent sur des situations litigieuses ou conflictuelles.**

À notre avis, notre proposition générale de travail en équipe qui aurait besoin, à la lumière d'expériences et de débats, d'être enrichie et corrigée au fur et à mesure de son développement, contient les bases nécessaires pour résoudre une très grande partie des questions qui nous sont posées.

Elle ne peut cependant, à cause de la nature même des liens et des intérêts communs qui nous unissent aux officiers, constituer un modèle pour l'ensemble des syndicats. Tout simplement parce que contrairement à la CSN, les syndicats et les travailleurs et travailleuses sont en opposition fondamentale avec leurs employeurs: qu'il s'agisse d'entreprises d'État ou d'entreprises privées, ce qui n'est pas le cas et ne pourrait l'être à la CSN sans que cette dernière ne soit complètement dénaturée.

Toutefois dans notre proposition certains éléments peuvent être retenus et font d'ailleurs déjà partie des revendications de la CSN: entre autres, la lutte contre la hiérarchisation et pour un meilleur contrôle du milieu et de l'organisation du travail.

Notre proposition n'a pas la prétention de résoudre tous les problèmes qui confrontent la CSN, mais elle nous apparaît offrir les garanties nécessaires pour faciliter la mise en commun des énergies et des ressources de tous ceux, dirigeant/es et employé/es qui quotidiennement ont à mettre en place les conditions pour réaliser les mandats votés par les différentes instances en fonction du développement d'une plus grande combativité et d'une plus large solidarité face à ceux qui nous attaquent, d'une plus grande efficacité de notre mouvement dans la défense des intérêts de ses membres.

En affirmant que l'équipe doit être composée des employé/es et des officiers, nous soutenons la nécessité d'entamer le plus rapidement possible le processus d'une démarche conjointe et unitaire sur toutes les questions qui influencent et touchent notre travail quotidien. Nous constatons par le fait même depuis trop longtemps, les difficultés de convergence de nos différents cheminements de part et d'autre, d'où la nécessité de consolider le travail de mise en commun, le partage et la recherche de solutions face à nos préoccupations et problèmes réciproques.

Nous croyons qu'à travers les tâches dévolues à l'équipe, un minimum d'encadrement et de support collectifs peut et doit être assuré particulièrement à ceux qui en sont à leurs premières armes comme employé/es ou officiers, et même aux autres qui, à cause de différents facteurs (situation géographique, distances, charge de travail, fatigue, etc...), peuvent se sentir victimes d'isolement, loin des ressources et du contact quotidien avec d'autres camarades de travail.

De même le traitement par l'équipe des questions touchant le travail spécifique des employé/es de bureau, leur intégration aux discussions sur tous les problèmes relatifs à l'organisme, constitue une préoccupation qui conduit tout le monde à concevoir le travail de chacun comme étant interdépendant, interrelié. Le travail de l'un devant compléter celui de l'autre et vice versa. Cette discussion du travail en équipe nous assure une implication et une participation constantes sur une base égalitaire de chacune des composantes (employé/es de bureau, conseiller/es syndicaux, officiers), puisque tous les sujets débattus le sont dans le respect de chacun indépendamment de son statut.

Loin de privilégier le fonctionnement en vase clos, notre conception du rôle de l'équipe nous permet de lutter contre les tendances au repliement sur soi-même et au cloisonnement. À cet effet nous privilégions le maintien de collaboration des organismes entre eux, des différents services entre eux ainsi que des organismes avec les différents services. Collaboration tant au niveau du partage d'information, des activités de formation que des demandes précises.

Quant au mode de décision, nous estimons nécessaire de clarifier l'ambiguïté sinon dissiper les craintes quant au large pouvoir que pourrait s'accaparer l'équipe, en démarquant clairement l'autonomie de

toutes les instances et leur pouvoir prépondérant y compris sur les matières relevant spécifiquement de l'équipe. Par contre, la recherche du consensus devrait permettre l'initiation de débats sains entre nous en tenant compte de nos rôles respectifs.

La nomination du coordonnateur/de la coordonnatrice devrait recevoir l'assentiment de chacune des composantes de l'équipe, principalement à cause du rôle de leadership que celui ou celle-ci est appelé à jouer. D'une part, il doit prêter assistance aux différentes instances de l'organisme et travailler en étroite collaboration avec elles et d'autre part, son travail se situe en relation constante avec les salarié/es. Cet accord nous apparaît essentiel si l'on veut que la coordination soit assurée par quelqu'un accepté de tous.

Une coordination imposée soit par une instance ou soit par les salarié/es, nuirait à la cohésion nécessaire et à la confiance qui doit caractériser nos rapports.

Cette formule nous oblige conjointement à entreprendre la démarche et consacrer les énergies nécessaires afin de trouver celui qui répondra à nos attentes respectives. Toute autre formule risquerait de voir consacrer la domination d'un groupe sur l'autre. Nous affirmons que sur la question du coordonnateur/de la coordonnatrice, nous sommes "condamnés" à nous entendre, à cause principalement des intérêts qui nous lient concernant la suite à donner aux différents mandats.

Concernant le statut du coordonnateur/de la coordonnatrice, nous estimons qu'il doit être un/e salarié/e ayant traversé toutes les étapes de la permanence (sélection, période de probation, session de formation), ayant acquis le respect de ses camarades tant par son implication sur le terrain que par ses connaissances et son expérience.

Parce que nos rapports doivent être les plus directs possibles, basés sur un partage et une confiance réciproque, nous devons exclure toute forme de direction dont l'autorité serait essentiellement statutaire, déléguée et non définie et consentie par le groupe.

Finalement, la proposition que nous mettons en débat assure l'obligation pour tous de développer une approche et un traitement collectifs de toutes les questions soulevées. Nous espérons qu'à partir de cette réflexion, nous puissions provoquer entre nous les rapprochements nécessaires à la poursuite de nos objectifs communs.

L'Exécutif du SECSN