

LA PLACE DU TRAVAIL DANS L'ACTIVITÉ SYNDICALE :

les apports d'une formation-action

Emmanuelle Begon

Chargée de mission au département Expérimentations, Développement, Outils et Méthodes (EDOM) de l'Anact
e.begon@anact.fr

Frédéric Dumalin

Directeur de l'Aract Occitanie
f.dumalin@anact.fr

Clément Ruffier

Chargé de mission au département Études, capitalisation, prospective (ECP) de l'Anact
c.ruffier@anact.fr

Le constat de la difficulté à rendre les salariés acteurs dans la démarche syndicale en France est aujourd'hui largement partagé notamment au sein de disciplines telle que l'ergonomie. Les militants syndicaux font le lien entre cette situation et ce qu'ils décrivent comme un phénomène d'éloignement des organisations syndicales vis-à-vis du travail et des travailleurs. Dans le pire des cas, cette distance risquerait de confiner l'expression syndicale à des revendications de politiques générales focalisées sur les stratégies des directions. Les revendications seraient alors éloignées du vécu quotidien des salariés et seraient ainsi souvent perçues par eux comme éloignées de la réalité du travail et de leurs préoccupations. Cette analyse a conduit certaines fédérations syndicales à faire intervenir un groupe de chercheurs composés d'ergonomes et de médecins du travail de manière à proposer aux militants syndicaux une démarche spécifique – sous forme de formation-action – afin de rapprocher l'activité des militants du travail. Mise en place chez Renault, PSA ou encore dans l'Éducation nationale, cette démarche vise à mettre les militants en capacité de nourrir leurs activités et propositions revendicatives de matériaux issus d'une analyse du travail menée conjointement avec les salariés. L'étude des effets de cette démarche fait état, dans ces différents cas, de résultats encourageants mais également de difficultés d'appropriation dans la durée de la part des organisations syndicales. Dans cet article, nous proposons de rendre compte d'une démarche menée au sein de la fédération CGT des cheminots qui visait à dépasser cette difficulté d'appropriation et de pérennisation de l'action syndicale. Nous nous interrogerons sur ce que cette action dit du rapport entre le syndicalisme et le travail. Nous verrons que l'hypothèse d'un éloignement entre ces deux entités fait débat.

MOTS-CLÉS

syndicalisme, travail,
action, revendication,
recherche,
formation-action.

— 1. UNE FORMATION-ACTION POUR RAPPROCHER SYNDICALISME ET TRAVAIL

Les démarches mises en place pour positionner le travail réel au centre de l'activité syndicale consistent à équiper les militants syndicaux de connaissances et de méthodes relatives à l'analyse du travail. L'objectif est de favoriser le développement d'un collectif d'action autour de revendications issues du travail. Ces démarches sont pensées comme des formations-actions, c'est-à-dire qu'elles mobilisent des situations de terrain afin de créer des connaissances susceptibles à leur tour de générer de l'action. Elles reposent tout d'abord sur la formation de militants syndicaux aux outils de l'analyse du travail afin qu'ils puissent conduire une action sur le terrain de leur choix. Les stagiaires doivent ainsi, entre chaque session de formation, conduire des entretiens et des observations afin de rassembler un matériau de base permettant la mise en discussion des enjeux du travail avec un collectif de travailleurs. Ce travail collectif devait alors déboucher sur la conception de pistes d'action et de modalités de mise en œuvre.

Encadré 1

Le rôle et les apports de l'Anact durant cette formation-action

Deux chargés de mission de l'Anact se sont réparti le suivi de cette formation-action. C'est à partir de leurs observations qu'est rédigé cet article.

Leurs missions tout au long du montage et du déroulement de cette formation-action ont été :

- d'accompagner le montage de l'ingénierie (COFIL) ;
- d'évaluer un itinéraire : faire formuler les effets sur les stagiaires (appropriation des apports et des méthodes) et alimenter si besoin le déroulement de la formation ;
- de capitaliser sur le contenu, l'ingénierie, les effets (carnet de bord, interviews) ;
- d'accompagner la fédération à l'appropriation du programme afin qu'elle soit en mesure de pérenniser la formation ;
- de co-produire les livrables :
 - module de formation prêt à l'emploi,
 - synthèse de l'action,
 - rapport sur résultats de l'action,
 - un article à caractère scientifique,
 - un colloque permettant de communiquer sur les résultats.

Méthodologie

Le présent article s'appuie sur les observations que les auteurs de cet article ont pu réaliser durant la démarche à laquelle ils ont assisté dans sa totalité. En complément des observations, les intervenants ont également conduit six entretiens pour évaluer les effets des démarches conduites par les militants quelques mois après la fin de la formation.

La démarche observée se distingue de celles menées précédemment dans d'autres structures en ce qu'elle cherche à faciliter l'appropriation par les militants syndicaux afin d'être pérennisée et démultipliée après le départ des chercheurs. Elle a alors été conçue en trois phases afin d'assurer l'appropriation progressive par les futurs animateurs. Lors de la première phase (janvier 2015 à janvier 2016), trois chercheurs tiennent le rôle de formateur, avec, en soutien, trois représentants de la fédération CGT des cheminots (ainsi, 3 binômes « chercheur/ fédération » pouvaient assurer l'animation des travaux en 3 sous-groupes). La deuxième phase (mars 2017 à septembre 2017) était à l'inverse pilotée par les représentants de la fédération CGT des cheminots avec un soutien des chercheurs. La troisième phase (à venir) est assurée seule par la fédération.

Cet article concernera l'analyse de la première phase (janvier 2015 - janvier 2016) ayant rassemblé 30 militants (mandatés ou non) répartis en 15 binômes. Lors de sessions de formation, les temps d'apports théoriques et méthodologiques se déroulaient en plénière, puis les 15 binômes étaient répartis en 3 sous-groupes, accompagnés chacun dans leur travail d'analyse et d'organisation par un binôme « chercheur/ représentant de la fédération CGT des cheminots ».

— 2. PROGRAMME DE LA PREMIÈRE PHASE

Le programme articulait périodes d'enquêtes sur le terrain menées par les binômes et périodes de formation « en salle » (4 sessions de 2 jours, en janvier, mars, mai et novembre) durant lesquelles étaient organisés des temps d'apports relatifs à l'analyse du travail et des temps, en sous-groupes, dédiés à la présentation et l'analyse des enquêtes de terrain. En complément des apports théoriques élaborés par les trois chercheurs impliqués dans cette formation-action et partagés en plénière, la montée en compétence des militants en termes d'analyse des organisations et du travail était donc assurée par les interactions avec les chercheurs mais aussi avec les autres binômes lors des travaux en sous-groupes.

Encadré 2

Format « type » d'une session :

> Jour 1

Matin :

- Tour de table des binômes en plénière
- Apport de contenu par un expert

Après-midi :

- Travaux en sous-groupe pour exposé et analyse des terrains (chaque sous-groupe est animé par un binôme expert/CGT)

Soir :

- Débriefing équipe d'animation

> Jour 2

Matin :

- Apport de contenu par un expert
- Suite des travaux en sous-groupe

Après-midi :

- Feuille de route par binôme
- Plénière de conclusion

Les apports de contenus ont été relatifs aux questions d'analyse du travail :

- Porter un regard sur le travail, ses enjeux, l'activité, le prescrit, le réel, les objectifs contradictoires
- L'épaisseur du travail : difficulté de parler du travail, le travail invisible
- Recueillir des données sur le travail
- Évolution du travail et enjeux de qualité
- La sécurité

— 3. LES SUJETS TRAITÉS LORS DE LA PREMIÈRE PHASE

Les situations qui allaient être investiguées par les binômes ont été choisies par les stagiaires selon leur sensibilité en termes de transformation organisationnelle (par exemple, la suppression de postes de surveillance des voies), de climat social (par exemple, au sein d'équipes qui devaient « fusionner » deux métiers différents), ou de manque de présence / influence syndicale. Certains binômes ont décidé de travailler sur leur propre métier ou catégorie professionnelle (les encadrants de proximité, par exemple). D'autres au contraire ont choisi des métiers très éloignés, souvent peu touchés par l'activité syndicale, dans une perspective de renforcement de l'organisation.

Lors de la première session, les stagiaires ont présenté les situations qu'ils pensaient intéressantes à aller observer. Très marqués par l'actualité dans l'entreprise et par les enjeux identifiés par la fédération, ils ont rapidement dit ne pas vouloir investiguer des situations de l'ordre du « carreau cassé ». Les échanges en sous-groupe lors de cette première session ont fait émerger trois grands sujets d'attention :

- Dans un contexte de restructuration forte, les stagiaires sont particulièrement sensibles à la question cruciale de l'emploi (restructuration, transformation de l'organisation des temps, non-remplacement des départs en retraites, recours à la sous-traitance, mise en place d'équipements automatiques, etc.). Rapidement, le lien avec les conditions de travail est fait : les situations observées vont donc s'intéresser au mouvement de « déshumanisation » (isolement et rupture des collectifs de travail) et aux effets de la mise en place de la « polycompétence » (décrite comme la polyvalence à outrance mise en place par la direction pour compenser la baisse des emplois).
- L'attention est également forte vis-à-vis des situations porteuses d'aspects symptomatiques (conflits interpersonnels, RPS, TMS, etc.).
- Enfin, notamment en raison de la proximité avec le déraillement d'un train à Brétigny-sur-Orge, la question des risques d'accident ferroviaire et de l'impact des politiques de l'entreprise sur ceux-ci occupe également beaucoup les esprits.

Le déroulé de la démarche a, dans un premier temps, largement fait évoluer l'approche des sujets à retenir. En effet, les premières investigations de terrain qui se sont déroulées entre les sessions 1 et 2 ont permis aux stagiaires d'établir des priorités entre les problématiques retenues. C'est toute la complexité des questions de conditions de travail qui a alors émergé. Reconnaissance, management, qualité du travail, contraintes, qualité de l'équipement, responsabilité, collectifs de travail, formation, sécurité... sont quelques-uns des thèmes qui ont pu être formulés. Dans la majorité des cas, cette évolution ne s'opère pas sous la forme d'une transformation du sujet original – la question initiale perdure – mais par l'ajout de nouveaux enjeux.

Les séances suivantes ne feront plus changer les sujets. Néanmoins, il est noté que la compréhension des problèmes s'affine, de même que la capacité des stagiaires à les présenter.

— 4. PROGRESSIVEMENT, DES RETOURS INTÉRESSANTS DES MILITANTS

La première réaction des stagiaires à la présentation de la méthode est marquée par une posture défensive : la démarche ne serait finalement pas si originale car « on écoute tous les jours les cheminots », « tout ça on le fait déjà » et de toute façon « ce qui cause les problèmes, on le sait ».

Néanmoins, dès la deuxième séance, des premiers retours identifient les différences entre ce qui est proposé dans le cadre de la formation-action et les pratiques habituelles, signalant particulièrement les aspects positifs de cette méthode sur les relations avec des salariés même éloignés du syndicat.

Les stagiaires remontent la satisfaction des cheminots d'être écoutés sans que l'on cherche tout de suite à leur expliquer les causes réelles des dysfonctionnements et sans qu'on leur vende immédiatement la « propagande » pour reprendre les mots des stagiaires.

Puis, chemin faisant, avec l'appui des chercheurs, deux types de difficultés liées aux méthodes d'observation et d'entretiens ont particulièrement pu être dépassées :

- l'invisibilité du travail (échapper au discours « tout va bien », « mon job c'est pas compliqué » ou « c'est juste un boulot alimentaire ») ;
- l'orientation du discours (l'interviewé donne à celui qui est en face de lui ce qu'il pense être attendu par cet intervieweur ; en l'occurrence, face à un intervieweur militant syndical, ce sont des critiques sur « la politique néolibérale de la tôle » qui émergent en premier lieu).

Ces constats posés, un matériau riche remonte des terrains. Celui-ci ne porte pas toujours immédiatement sur le travail lui-même. Les thématiques de l'emploi et de l'organisation réelle ou en projet occupent dans les premières séances parfois encore une place importante. Avec l'apport des chercheurs, la place du travail dans les analyses s'enrichit dans quasiment l'ensemble des binômes.

La journée de bilan a permis aux participants d'exprimer les effets de cette formation-action, tant sur leur pratique syndicale, que sur leur activité au quotidien. Pour les militants participants, le principal intérêt de la démarche réside dans l'amélioration de leur connaissance des situations de travail. Comme le dit une militante : « Alors que ça n'est pas mon métier, et bien maintenant, je suis connue au guichet, je connais leur travail. Et je vais dupliquer ma pratique d'observation pour connaître aussi les métiers de l'escale ».

La démarche a également produit une importante évolution de la posture qui se traduit notamment par la transformation des pratiques de tournée syndicale. Pour un participant : « Ça nous a permis de progresser dans les dernières élections : ça nous a changé la façon d'aborder les salariés, en partant d'eux. ». Cette évolution a également une influence sur leur investissement dans le syndicat et la reconnaissance qu'ils trouvent dans l'exercice de l'activité syndicale. Ainsi, pour ce militant : « Cette formation m'a donné encore plus envie de m'investir dans le syndicat. La qualité de contact a changé, on parle autrement. » Pour une autre, « écouter plus les gens, en fait même dans mes conversations syndicales ça m'a servi. La formation m'a donné plus d'assurance pour faire ces propositions. Quand je suis arrivée, j'étais la seule fille (et on me faisait faire le café). Je n'ai plus la même place au niveau du secteur. »

Enfin, lors de cette dernière journée, les stagiaires soulignent également les effets de la démarche sur leur terrain. Ces effets sont tout d'abord mesurés en termes d'influence syndicale. Ici le constat est unanime : la démarche permet de gagner de l'audience auprès de salariés éloignés de toute forme d'engagement. Celle-ci s'est ainsi traduite dans de nombreux chantiers par une progression des résultats aux élections professionnelles ou par la réalisation d'adhésions. Ainsi, ce militant raconte : « On a aussi un copain de l'escale qui était juste syndiqué et est redevenu militant. Sur notre secteur on a vu une augmentation de la participation aux mouvements sociaux. Ils sont à fond ! ». L'influence de la démarche se mesure également pour beaucoup de participants à la constitution ou au renforcement de collectifs de travail. Un stagiaire résume ainsi l'objectif de la démarche : « Finalement, vous nous incitez à tisser d'autres relations avec les salariés, il y a eu une idée de citoyenneté, de tisser du lien social ».

La démarche participe également à une amélioration du dialogue professionnel. De nombreux militants ont ainsi témoigné du fait que cette démarche a permis de tisser de nouveaux liens avec les

managers, et particulièrement les dirigeants de proximité. Ces derniers ont, de manière très majoritaire, réservé un bon accueil à la démarche et d'autant plus à ses résultats. Cela n'a néanmoins pas été le cas dans l'ensemble des terrains ; certaines directions se sont même opposées à la démarche jugeant que les militants empiétaient sur leurs prérogatives. Enfin, sur une partie des terrains, la démarche a permis de faire évoluer la situation grâce à un portage collectif de revendications. Comme le raconte une stagiaire, « on a obtenu gain de cause sur notre chantier. Les vendeuses guichet ne sont plus embêtées par les missions de Centre de relation client qu'on voulait leur donner ».

— 5. UNE DÉMARCHE QUI NE SE FAIT POURTANT PAS SPONTANÉMENT

Ainsi, nous venons de le voir, la démarche a produit des effets. Ceci est d'autant plus remarquable que peu de stagiaires ont mené à son terme le processus « prescrit » par la formation-action (observation, restitutions, constitution collective de pistes d'action). À elle seule, la phase d'analyse du travail a généré des résultats intéressants sur les terrains choisis ainsi que sur la posture syndicale des stagiaires. De plus, un nombre limité de stagiaires a réussi à conduire la démarche à son terme avec des effets souvent spectaculaires.

La démarche en l'état s'est néanmoins heurtée au constat récurrent de difficultés à la mise en œuvre de ces pratiques dans l'activité syndicale « ordinaire ». Celles-ci se sont traduites essentiellement par l'avancée des travaux menés par les participants, rendant difficile l'élaboration de l'étape consistant à permettre un travail collectif autour de la constitution de pistes d'actions.

Dans la littérature consacrée à ce sujet, ces difficultés sont généralement expliquées par deux raisons (voir Baunay, 2014 ; Gâche, 2013 ; ou encore Teiger et alii, 2014). La première est liée au phénomène d'institutionnalisation du dialogue social et de « professionnalisation » des représentants du personnel dans les multiples instances dans l'entreprise. Ces derniers voient alors leur temps accaparé par ces multiples tâches et seraient moins disponibles pour mener un travail auprès des salariés. Dans la formation-action observée, ce processus a joué un rôle non négligeable. Le manque de moyens lié à une institutionnalisation du travail des militants syndicaux, qui laisse peu de place à d'autres activités, est souvent mis en avant par les stagiaires.

La démarche révèle la nécessité d'articuler la manière de faire démocratie et celle de prendre en compte les remontés des salariés dans le travail syndical local. L'enjeu de la complémentarité de ces deux approches réside dans la mise en cohérence des revendications énoncées au niveau national et de celles qui peuvent émerger de l'analyse de terrain. La question qui interrogera les militants pendant toute la démarche concerne ainsi la prise en compte de revendications émergeant du terrain, qui pourraient être en contradiction avec les revendications nationales. L'enjeu est aussi que les revendications nationales se construisent plus pertinemment en se nourrissant des travaux réalisés à partir du travail sur le terrain ?

Peut-on néanmoins conclure avec Y. Baunay que le travail reste souvent aujourd'hui un « objet étrange » dans l'activité syndicale ? Pour ce dernier, l'analyse du travail peut devenir « encombrante » vis-à-vis des objectifs que se donnent les syndicats en ce qui concerne la lutte contre les politiques libérales dans l'entreprise, en mettant en lumière le fait que le travail réel déborde toujours le prescrit. Suite à l'observation de la première phase de cette démarche, il nous semble important de prendre garde à ne pas exagérer les tensions observées entre les logiques locales et globales. En effet, elles se rejoignent dans leur volonté d'accorder une place centrale au travail et aux remontées de terrain. Elles se rejoignent aussi dans leur volonté d'accorder une place centrale au travail et aux remontées de terrain.

Les différences se jouent donc d'avantage sur les modalités de cette prise en compte et sur la nature de l'acceptation du travail considérée. Dans un premier cas, ces remontées font l'objet d'un traitement au niveau national pour faire le lien avec les enjeux globaux, assurer une équité de traitement entre les situations locales et une cohérence dans l'action syndicale. Cette intégration dans des revendications nationales ayant une portée globale se fait forcément au prix d'une montée en généralité et donc d'un risque de décrochement vis-à-vis des situations locales dans lesquelles le travail émerge. Dans la seconde approche, c'est l'analyse des situations locales qui prédomine. Une action syndicale réussie consiste à combiner ces deux approches et réduire la distance entre celles-ci. Tel était l'objet de cette recherche-action.

CONCLUSION

En conclusion, les difficultés rencontrées par les stagiaires s'expliquent en grande partie par la volonté des directions d'entreprise d'institutionnaliser l'action syndicale, ce qui laisse peu de moyens aux militants pour mener des actions auprès des salariés qu'ils représentent. La démarche a aussi mis en avant l'existence d'approches différentes sur la manière de prendre en compte le travail dans le syndicat. Pour la première approche, les remontées de terrain doivent faire l'objet d'un traitement au niveau national alors que pour la seconde, le traitement doit se faire d'abord au plus près de l'action.

La démarche observée a été pensée pour permettre sa pérennisation et sa diffusion après le départ des chercheurs. Une réponse a été apportée avec la mise en place d'une deuxième phase pilotée non plus par les chercheurs mais par la fédération CGT des cheminots. Bien que tous les éléments de cette deuxième phase n'aient pas encore été analysés, on peut d'ores et déjà dire que celle-ci a effectivement permis une appropriation de la démarche en interne.

La fédération CGT des Cheminots souligne que c'est la recherche d'un équilibre entre les deux approches « démocratie syndicale » et « démocratie ouvrière » qui guide l'action et non une opposition entre ces deux logiques, même si certains peuvent être amenés à donner plus de poids à l'une ou l'autre. On peut faire l'hypothèse que cette habitude à tisser un compromis entre ces deux approches, voire à tenter de les articuler, a été mise en œuvre dans cette deuxième phase amenant les participants à rechercher la conception collective de revendications ainsi que des pistes d'action locale pour autant qu'elles ne rentrent pas en contradiction avec les revendications nationales, voire qu'elles les nourrissent.

Bibliographie

Baunay Y. (2014), « Le travail syndical sur le travail. Expériences et perspectives », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 55-68.

Gâche F., Fortino S. et Tiffon G., (2013), « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer », in *La nouvelle revue du travail*, n° 3.

Teiger C., et al. (2014), « Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France », in *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 195-210.

Théry L., *Le travail intenable*, La Découverte, Paris, 2006.