

Reprendre la main sur le travail

Élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF

Une recherche-action avec la Fédération CGT des cheminots

Philippe Davezies, Bernard Dugué

avec la collaboration de :

Emmanuelle Begon, François Daniellou,

Frédéric Dumalin, Clément Ruffier

Rapport final



université
de **BORDEAUX**



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Reprendre la main sur le travail

Élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF

Une recherche-action avec la Fédération CGT des cheminots

Philippe DAVEZIES, Bernard DUGUE

avec la collaboration de :

**EMMANUELLE BEGON, FRANÇOIS DANIELLOU,
FREDERIC DUMALIN, CLEMENT RUFFIER**

Rapport final

Juillet 2018

TABLE DES MATIERES

PRESENTATION	5
LE DISPOSITIF DE RECHERCHE ET SES OBJECTIFS	7
1. Une préoccupation syndicale :	
renforcer le lien entre travail syndical et travail des salariés	7
2. Un processus de recherche-action en trois phases	10
2.1. Problématiques et hypothèses	10
2.1.1. <i>Problématique</i>	10
2.1.2. <i>Hypothèses</i>	11
2.2. Définition du champ.....	12
3. Méthodes de travail	13
3.1. Coopération syndicat-recherche.....	13
3.2. Les sources d'information et les méthodes de traitement de l'information	14
3.3. Les chercheurs et intervenants	15
I. ANALYSES ET ENSEIGNEMENTS	17
UNE CONTRIBUTION A LA REFLEXION FEDERALE	19
1. L'origine et l'ambition	19
2. La recherche-action	20
ANALYSE DES CHERCHEURS	23
1. Les difficultés rencontrées lors de la recherche-action	23
1.1. Les résistances des militants.....	23
1.1.1. « <i>C'est ce que nous faisons déjà !</i> »	23
1.1.2. « <i>Quelle est la pertinence du point de vue des salariés ?</i> »	24
1.1.3. « <i>Et les valeurs de la CGT ?</i> »	25
1.2. Les limites liées au dispositif	25
1.2.1. <i>Une démarche assujettie au rythme d'évolution</i> <i>des participants et du syndicat</i>	25
1.2.2. <i>Le mode de formation syndicale</i>	27

2. Les bases théoriques de la démarche	28
2.1. Le travail n'est pas ce que l'on croit : travail prescrit et travail réel	28
2.2. La difficulté à dire le travail	29
2.3. Le retour réflexif : la responsabilité, l'identité	33
3. La première phase d'enquête :	
l'approche de l'activité individuelle et ses limites	35
3.1. Les entretiens avec les salariés.....	35
3.2. Les limites de l'approche de l'activité individuelle	41
3.3. De l'intelligence pratique à l'intelligence conceptuelle ?	43
4. Deuxième phase d'enquête :	
des particularités de l'expérience aux enjeux politiques	47
4.1. Ici encore, focaliser la discussion sur les situations réelles.....	48
4.2. Passer des dimensions victimologiques aux dimensions affirmatives de l'activité	49
4.3. L'importance des différences de points de vue.....	50
4.4. Un fil d'Ariane : la qualité du travail	52
4.5. Réfléchir aux logiques en cause.....	54
4.6. La question des valeurs	55
5. Bilan	57
5.1. Au-delà des réussites, un dispositif encore à adapter.....	57
5.2. Concevoir la suite.....	60
BIBLIOGRAPHIE	63
II. CARNETS DE BORD DES SESSIONS DE LA RECHERCHE-ACTION	67
AVANT-PROPOS DE L'ANACT	69
SESSIONS/MODULES DE LA PHASE 1	73
SESSIONS/MODULES DE LA PHASE 2	135
LA PLACE DU TRAVAIL DANS L'ACTIVITE SYNDICALE :	
LES APPORTS D'UNE FORMATION-ACTION	207

Ce rapport a été élaboré dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2013 (projet n° 1) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations représentatives de travailleurs* » et la Confédération générale du travail (CGT).

PRESENTATION

LE DISPOSITIF DE RECHERCHE ET SES OBJECTIFS

1. Une préoccupation syndicale : renforcer le lien entre travail syndical et travail des salariés

Confrontée à une dégradation des conditions de travail et de la santé des salariés de la SNCF, à une montée de la souffrance travail¹, la Fédération CGT des cheminots et son Union fédérale des cadres et maîtrises (UFCM) ont fait les constats suivants :

- Souvent focalisées sur les stratégies de la direction et leurs conséquences sur l'organisation de la production, le système de management des salariés, la qualité du service délivré aux usagers, les interventions syndicales ne prennent pas assez en compte le vécu quotidien des salariés et sont ainsi souvent perçues par eux comme éloignées de la réalité du travail ;
- Cet écart nourrit un sentiment d'impuissance chez les salariés et dans les équipes syndicales, et entrave de ce fait la dynamique de transformation voulue par la CGT.

Inspirée d'un précédent travail mené avec la CGT Renault (Chassaing *et al.*, 2012 ; Gâche, 2013), ainsi que d'autres formations/recherches-actions menées avec différentes organisations syndicales (Gaudart *et al.*, 2011 ; Théry, 2010 ; Dugué, Petit, 2010 ; Dugué, Lacombe, 2007), cette recherche-action a été conduite dans le cadre d'un partenariat associant la Fédération CGT des cheminots, l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (ANACT), et plusieurs praticiens-chercheurs.

Le projet entend contribuer à « inverser la situation » en partant du travail réel, c'est-à-dire à faire évoluer les pratiques syndicales au sein de l'entreprise, en mettant les militants en capacité de nourrir leurs activités et propositions revendicatives de matériaux, réflexions issues d'une « analyse du travail » menée avec les salariés. Ce projet vise donc à expérimenter, dans la coopération entre syndicalistes et chercheurs, le développement de pratiques syndicales susceptibles de mieux articuler les batailles menées par les syndicats et ce que vivent les salariés dans le quotidien de leur activité.

Cette orientation a été affirmée dans le document d'orientation du 50^e Congrès de la CGT : « *La Cgt veut redonner la parole aux femmes et aux hommes sur ce qu'ils ont en commun, le*

¹ L'évolution du nombre d'accidents du travail à la SNCF – près de 6 000 en 2012 – et des maladies professionnelles déclarées – près de 500 en 2012 – témoigne de cette tendance persistante.

travail. C'est d'autant plus urgent que la situation actuelle n'est pas sans effets sur la capacité individuelle et collective à revendiquer. (...) Or, l'expérience le montre : moins on est fier de son travail, moins on est enclin à revendiquer. Aller à la rencontre des millions de salarié-e-s pour reconquérir la fierté au travail doit donc devenir une priorité de notre activité. Investir le travail appelle une activité de proximité, permet de resserrer les liens avec les salarié-e-s et de redynamiser l'action syndicale. (...) Mettre en débat sur les lieux de travail et prendre à bras-le-corps les questions de contenus, de sens, de finalités, d'organisation et de conditions de travail pour peser de manière offensive sur les questions d'emplois, de salaires, de formation, de protection sociale... c'est agir pour la revalorisation et la qualité du travail. (...) Avec toutes nos forces organisées, aller à la rencontre de toutes et tous les salarié-e-s et les inviter à parler de leur travail, ce qu'elles, ils en attendent, ce à quoi elles, ils aspirent. Il s'agit de leur redonner la main, les réinvestir dans leur capacité d'intervention. » Cela se traduit par un objectif : « Mettre le travail au cœur de l'action syndicale » (CGT, 2013).

Lors de la recherche-action avec la CGT Renault, il s'agissait de « *faire du syndicat un outil pour l'action des salariés* » (Chassaing et al., 2012). C'est aussi ce qu'affirme Philippe Martinez le secrétaire général de la CGT : « *Nous voulons un syndicalisme de proximité avec les salariés, et surtout d'écoute de leurs préoccupations et des solutions qu'ils proposent pour bien faire leur travail.* »²

Pour la CGT, il s'agit donc de :

- Se mettre en situation de démontrer aux salariés qu'elle est en capacité, avec eux, de transformer et d'améliorer les conditions concrètes de leur vie quotidienne au travail ;
- Réengager une dynamique de transformation sociale « par le bas » ;
- Remettre le travail au cœur de ses pratiques et de son projet.

Ces objectifs impliquent de :

- S'intéresser au travail réel des salariés, à ce qu'ils font, aux régulations qu'ils sont amenés à opérer pour faire face aux situations concrètes de travail et à leurs coûts éventuels, à l'intérêt qu'ils portent à leur travail, à ce dont ils auraient besoin pour mieux le faire ;
- Construire avec les salariés des propositions et des processus d'action susceptibles de changer leur quotidien.

² « Quel syndicalisme pour changer le travail ? », Entretien avec Philippe Martinez et Laurent Berger, propos recueillis par François Desriaux, *Santé & Travail*, n° 100, octobre 2017, p. 52-54.

Des préoccupations du même ordre sont affirmées dans les autres organisations syndicales. Ainsi, à la suite de la grande enquête sur le rapport au travail réalisée par la CFDT, Laurent Berger, son secrétaire général, déclarait : « *L'enquête révèle que les travailleurs veulent s'exprimer. Et c'est le sens de l'action de la CFDT : partir des besoins des travailleurs sur les lieux de travail pour construire le monde de demain.* »³

La recherche-action menée par la CGT Renault avait d'ailleurs bénéficié de l'expérience de deux recherches-actions menées antérieurement avec la CFDT, dans les années 2000, dont l'une avait donné lieu à la publication d'un ouvrage collectif (Théry, 2010). Enfin, des expériences diverses, habitées de préoccupations du même ordre, sont menées à Solidaires avec production d'un matériel pédagogique à destination des militants^{4 5}, ou à la FSU (Baunay *et al.*, 2010). Au moins une expérience a été développée avec la CFE-CGC⁶.

L'importance de ce mouvement ne doit cependant pas cacher les difficultés auxquelles se heurte l'objectif de partir du travail.

Dans la mesure où la présente expérimentation a pour objectif de stabiliser un dispositif de formation syndicale, nous décrivons d'abord le processus de recherche-action mené avec la CGT Cheminots ; nous analyserons ensuite les difficultés que nous avons rencontrées, pour enfin proposer des éclaircissements et en tirer les leçons, afin d'équiper la Fédération et ses formateurs pour les développements qu'ils jugeront bon de donner.

³ *Idem.*

⁴ Centre d'études et de formation interprofessionnel Solidaires (2015), « Enquêtes actions – Pratiques syndicales – Pratiques de terrain », *Les cahiers de la formation syndicale*, juin : <<https://solidaires.org/Les-cahiers-de-la-formation-syndicale>>

⁵ Union syndicale Solidaires (2017), « Donner la parole aux salarié-e-s. Une pratique syndicale d'écoute pour développer l'action collective », Outils à l'usage des salariés et de leurs représentants, fiche n° 4, mars : <<https://solidaires.org/Fiche-no-4-Donner-la-parole-aux-salarie-e-s-Une-pratique-syndicale-d-ecoute>>

⁶ Bernard Dugué et Johann Petit, Formation-action d'une équipe de cadres de la CGC d'un grand groupe industriel, non publié.

2. Un processus de recherche-action en trois phases

2.1. Problématique et hypothèses

2.1.1. Problématique

Le projet est centré sur la conception d'un « pilote d'analyse du travail », c'est-à-dire d'une méthode destinée à permettre l'appropriation et la mise en œuvre par les militants impliqués de connaissances et méthodes d'analyse du travail.

La maîtrise de ces connaissances et méthodes doivent permettre aux militants formés de réaliser des observations de situations de travail, de mener la discussion sur le travail avec les salariés concernés, de formaliser ces analyses pour les mettre en débat avec les salariés et au sein des équipes syndicales.

L'action entreprise a comporté trois phases (39 mois) :

- Phase 1 : conception d'un projet de pilote (9 mois).

Un projet de pilote a été conçu conjointement par l'équipe de recherche et la Fédération CGT des cheminots, sur la base de leurs connaissances et pratiques respectives ainsi que des matériaux accumulés et de l'expérience acquise dans le cadre des recherches-actions précédemment réalisées par l'équipe de recherche ;

- Phase 2 : expérimentation du projet de pilote (15 mois).

Le projet de pilote a fait l'objet d'une expérimentation dans le cadre d'un premier groupe de participants composé de militants syndicaux de la CGT issus de plus de 10 établissements de la SNCF. Le pilote de formation a été ajusté en fonction des enseignements tirés de cette expérimentation ;

- Phase 3 : transfert du pilote (15 mois).

Le pilote ainsi obtenu a été utilisé pour un deuxième groupe de militants, de façon à préciser les conditions et modalités optimales de son transfert définitif dans une formation fédérale sur les thématiques abordées. Les modalités de transfert vers l'ensemble des collectifs syndicaux seront stabilisées à l'issue du bilan réalisé et des objectifs fixés par la Fédération CGT des cheminots.

Ces trois phases :

- Ont été l'occasion d'un transfert d'expérience entre les praticiens-chercheurs et syndicalistes, et ont permis la formation à l'analyse du travail d'un groupe de militants qui animeront plus tard le dispositif fédéral de diffusion du pilote et de formation syndicale ;
- Se sont accompagnées d'une 1^{ère} action de communication/sensibilisation sur la démarche entreprise.

Suite à cette action, la Fédération CGT des cheminots a travaillé sur les modalités de transfert en envisageant les modalités adaptées permettant l'utilisation du pilote stabilisé par d'autres collectifs syndicaux de la SNCF.

Les praticiens-chercheurs, la Fédération CGT des cheminots et l'ANACT décideront des formes adaptées permettant une communication conjointe sur ces résultats. Un premier article a été publié par l'ANACT (Begon *et al.*, 2017).

2.1.2. Hypothèses

La souffrance au travail est l'objet d'une diversité d'approches et de modèles explicatifs qui renvoient à des hypothèses elles-mêmes variées⁷.

Pour les chercheurs et l'ANACT, s'il est apparu que la souffrance au travail pouvait frapper tous les métiers ou niveaux de responsabilité, et si nombre de dispositions, réglementaires et législatives, ont été prises ces dernières années pour la combattre, il s'agit de renouveler la mobilisation en dépassant une approche par les risques et en examinant le rapport subjectif et l'engagement des personnes dans leur travail.

Le principe est de repartir des dimensions constructives de l'activité de travail qui participent simultanément de la performance des entreprises et du développement des individus comme des collectifs. Ce changement de posture ouvre diverses pistes d'action qui touchent la santé, l'organisation du travail, le management, le dialogue social, et des domaines à la périphérie du travail puisque la porosité entre vie professionnelle et vie privée est un phénomène extensif. Le champ est vaste et les méthodologies d'action à visée transformatrice sont à construire.

⁷ Pour une recension de ces approches, lire par exemple : Isabelle Probst (2004), *La souffrance au travail. Une comparaison de différentes approches théoriques dans une perspective psychosociale*, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques.

Dès lors les expérimentations qui se multiplient méritent d'être regardées de près. Le présent projet a ici tout son sens.

Pour la Fédération CGT des cheminots, le traitement individuel de la souffrance au travail et la « victimisation » constituent une impasse et l'éloignent du cœur de son activité : l'environnement concret d'organisation de la production, les conditions dans lesquelles les individus et les équipes réalisent leur travail, la question de la qualité du travail effectué au service des usagers et de la collectivité.

Si elle est un piège pour l'organisation syndicale, la « victimisation » est une opportunité pour les directions d'entreprise qui y voient l'occasion de rebondir en jouant la carte de la compassion et de l'aide aux « victimes ».

La Fédération CGT des cheminots souhaite éviter le piège d'actions limitées au dépistage et à la médicalisation de la souffrance, comme d'ailleurs celui de la bataille des expertises, car elles n'apprennent généralement aux syndicalistes que ce qu'ils savent déjà et les cantonnent parfois soit dans un rôle de dénonciation générale, soit d'accompagnement des personnes en difficulté, mais sans plus de perspective de transformation du travail.

2.2. Définition du champ

Les militants CGT cheminots participant aux différentes phases de l'action ont été d'environ une quarantaine – une trentaine pour la première phase, une quinzaine pour la seconde phase – issus de plus de 20 établissements distincts tenant compte des caractéristiques de la population cheminote (catégorie socio-professionnelle, genre, âge...), de la diversité des activités et métiers présents à la SNCF et de leur répartition territoriale. Cette diversité étant grande, les « terrains d'enquête » les plus pertinents ont été identifiés lors de la phase de conception du projet de pilote.

Indiquons dans cette perspective que la SNCF – l'établissement public à caractère industriel et commercial (Epic)⁸ – compte :

- Près de 154 000 agents répartis :
 - Sur 23 régions correspondant approximativement, Ile-de-France exceptée, aux régions administratives ;

⁸ Outre cet Epic, le groupe SNCF compte plusieurs centaines de filiales qui n'ont pas été prises en compte par le présent projet.

- En neuf domaines d'activité : Matériel, Transport-Traction, Fret, Grandes lignes, Transport régional, Infrastructure, Ile-de-France, Direction des gares, Éléments communs ;
- Outre l'échelon régional, un échelon central et un échelon local, soit près de 280 établissements spécialisés par fonctions : ateliers de maintenance et de réparation des véhicules ferroviaires (technicentres), établissements commercial-trains (ECT), établissements d'exploitation-voyageurs (EEV), établissements infrastructure-circulation (EIC), établissements infrastructure-logistique (Infralog)...

Les femmes représentent aujourd'hui 19,6 % de la population cheminote. Ces prochaines années, la poursuite de la féminisation et le rajeunissement de la population cheminote devraient accompagner le remplacement des nombreux départs en retraite.

3. Méthodes de travail

3.1. Coopération syndicat-recherche

Cette coopération est au cœur du présent projet. Ainsi, dans la première phase, comme déjà indiqué, la Fédération, les praticiens-chercheurs et l'ANACT ont travaillé ensemble, sur la base de leurs expertises réciproques et croisées, pour élaborer un projet de pilote visant à favoriser l'usage par des militants syndicaux de l'analyse du travail et de la discussion avec les salariés sur le travail.

Dans la seconde phase, un groupe d'une trentaine de militants issus de plus de 10 établissements de la SNCF, sollicités en tenant compte de la diversité sociologique et des métiers de l'entreprise, ont travaillé avec la Fédération et les praticiens-chercheurs selon deux modalités articulées :

- Cinq sessions de regroupement organisées afin de croiser les apports des praticiens-chercheurs et ceux des militants. Elles ont été animées conjointement par les trois praticiens-chercheurs mobilisés et trois formateurs de la Fédération CGT des cheminots, avec l'appui des dirigeants de la Fédération, en alternant séances plénières et travail en trois sous-groupes ;
- Quatre périodes d'intersession (entre les cinq modules) pendant lesquelles les militants des établissements, aidés par les praticiens-chercheurs :
 - Ont mobilisé les connaissances acquises lors des sessions de regroupement ;

- Ont recueilli et produit de nouveaux matériaux d'analyse des situations de travail, lesquels matériaux constituent les nouveaux éléments de base à croiser avec les connaissances proposées par les praticiens-chercheurs pour la session de regroupement suivante.

L'ensemble des matériaux ainsi produits ont permis de faire évoluer le projet de pilote et de préparer la troisième phase.

Dans cette troisième phase, le pilote a été testé avec un nouveau groupe d'une vingtaine de militants issus d'établissements différents de la SNCF qui ont travaillé selon les mêmes modalités que lors de la seconde phase : alternance de sessions de regroupement et de travaux à réaliser en intersession.

Les sessions de regroupement ont toujours été animées par des binômes praticiens-chercheurs/dirigeants, mais les dirigeants syndicaux ont été alors davantage positionnés en animateurs, en étant appuyés à leur tour par les praticiens-chercheurs.

Deux chargés de mission de l'ANACT ont assisté aux sessions de regroupement des deuxième et troisième phases, pour prendre trace des apports et des échanges, les mettre en forme, en adoptant une posture réflexive, dans la perspective d'une capitalisation sur les connaissances produites et sur l'évolution du projet de pilote.

Autre élément de la coopération syndicat-recherche, un comité de pilotage a été constitué, composé de l'équipe de praticiens-chercheurs, de représentants de l'ANACT, du conseiller technique de la CGT à l'Ires, d'un représentant de la confédération CGT et de dirigeants de la Fédération CGT des cheminots. Il s'est réuni pour le lancement de l'action, à l'issue de chacune des trois phases et à la fin du processus.

3.2. Les sources d'information et les méthodes de traitement de l'information

Outre la mobilisation des connaissances produites par les précédents travaux ou recherches-actions réalisées sur des thèmes proches et que le présent dispositif se proposait d'enrichir par l'apport de nouvelles connaissances et leur transformation en mode plus opérationnel dans une perspective de transfert structuré, les principales sources mobilisées proviennent :

- De l'expérience des participants : chercheurs, militants issus des établissements, dirigeants de la Fédération CGT des cheminots ;

- Des interactions permettant de croiser et féconder les connaissances de chacun des acteurs mobilisés ;
- Des travaux réalisés par les participants avec les salariés dans leurs établissements pendant les périodes d'intersession permettant une expérimentation des modalités d'analyse du travail et de sa mise en discussion ;
- De la mise en discussion, lors des sessions de regroupement, des résultats issus des travaux réalisés au sein des établissements pendant les périodes d'intersession.

3.3. Les chercheurs et intervenants

L'action a donc été réalisée dans le cadre d'un partenariat associant :

- La Fédération CGT des cheminots et son Union fédérale des cadres et maîtrises (UFCM) ;
- L'équipe d'ergonomie de l'université de Bordeaux (ENSCBP, Bordeaux-INP) ;
- L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), établissement public et administratif placé sous la tutelle du ministère du Travail, géré par un conseil d'administration dans lequel siègent des représentants de l'État, des organisations syndicales représentatives des employeurs et des salariés. L'ANACT a joué un « rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage » auprès de la Fédération CGT des cheminots.

Sur le plan opérationnel, ont été articulés une équipe de trois praticiens-chercheurs⁹ et un dispositif de capitalisation intégré qui a été assuré par les deux chargés de mission de l'ANACT :

- Les praticiens-chercheurs :
 - **François Daniellou**, professeur d'ergonomie à Bordeaux-INP et directeur de l'Équipe d'ergonomie des systèmes complexes. Il est aujourd'hui directeur scientifique de l'ICSI-FONCSI (Institut et Fondation pour une culture de sécurité industrielle) à Toulouse ;
 - **Philippe Davezies**, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'université Claude Bernard-Lyon 1, qui a participé à la recherche-action Renault réalisée pour la CGT et à des recherches-actions pour la CFDT ;
 - **Bernard Dugué**, enseignant-chercheur au sein de l'Équipe d'ergonomie de Bordeaux-INP, responsable pédagogique du diplôme universitaire d'ergonomie. Il organise et anime des formations-actions pour divers publics : médecins du travail, chargés de

⁹ Chacun a consacré environ 2 mois-chercheur au projet.

prévention des risques professionnels, élus du personnel, du CHSCT. Il a codirigé l'étude sur les CHSCT menée par l'ANACT à l'occasion des 30 ans de cette instance¹⁰ ;

- Les intervenants de l'ANACT :
 - **Emmanuelle Begon**, chargée de mission au département Expérimentations, développement, outils et méthodes de l'ANACT ;
 - **Frédéric Dumalin**, responsable du département Études, capitalisation et prospective de l'ANACT, et membre de la direction technique et scientifique de l'ANACT. Il a assuré la coordination des travaux dans une posture d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il participe depuis 2009, au titre de l'ANACT, aux travaux de l'Observatoire paritaire et pluridisciplinaire de la qualité de vie au travail de la SNCF ;
 - **Clément Ruffier**, chargé de mission au département Changements techniques et organisationnels de l'ANACT, sociologue. Il est intervenu dans plusieurs établissements SNCF dans le cadre des travaux de l'Observatoire paritaire de la QVT à la SNCF.

Le projet a bénéficié d'un investissement humain, matériel et financier important de la Fédération CGT des cheminots. Il a reçu le financement de l'IRES.

¹⁰ Cf. Bernard Dugué, Johann Petit et Catherine Pinatel (2012), *Les CHSCT, entre dispositifs et pratiques*, janvier, ENSC-IPB-Bordeaux/ANACT.

I. ANALYSES ET ENSEIGNEMENTS

UNE CONTRIBUTION A LA REFLEXION FEDERALE¹¹

De 2014 et 2017, la Fédération a organisé une action de recherche nommée « Construire la revendication par le travail ». La phase « d'expérimentation » propre au projet est arrivée à son terme. Il nous appartient désormais de transformer ce dispositif « universitaire » en une action de formation syndicale adaptée aux besoins et objectifs fédéraux.

1. L'origine et l'ambition

Lors du congrès de l'Union fédérale des cadres et maîtrises (UFCM) en 2011, la décision est prise de lancer un processus déjà expérimenté par la CGT chez Renault. Il est rapidement décidé par le Bureau fédéral d'en faire une action fédérale.

En 2014, la Fédération fait le constat d'une difficulté de nos sections techniques et de nos syndicats à développer des revendications, non sur des dossiers nationaux mais sur le quotidien des cheminots de sites. Elle a donc souhaité réfléchir à la mise en place d'un nouvel outil de formation des militants pour les aider à développer notre activité revendicative, et ce à partir d'un ancrage local nécessitant de travailler à partir de la réalité du travail quotidien des cheminots.

Ce pilier de notre syndicalisme nécessite en réalité des méthodes et une pratique proprement militantes. En effet, nous faisons face à deux situations : là où la CGT est forte mais « oubliée » le quotidien et là où elle est peu implantée et où la relation avec les cheminots n'est pas encore établie.

Les revendications construites avec les cheminots concernés peuvent être gagnables de façon visible et concrète. Elles peuvent aussi rapidement faire le lien avec l'organisation du travail et les choix politiques des dirigeants et donc bien entendu avec l'ensemble des repères revendicatifs de la Fédération. Lorsque les revendications sont comprises avec des enjeux bien cernés, alors, elles permettent la construction d'un rapport de force « ancré ».

Depuis quelques années déjà, les directions multiplient les dispositifs pour « associer » les salariés. Elles partent d'un postulat économique – augmenter les profits – pour faire réfléchir les salariés aux solutions à mettre en œuvre en les impliquant dans la réalisation des objectifs. A titre d'exemple, un groupe de travail organisé par la direction de la SNCF sur les pôles RH

¹¹ Texte des animateurs fédéraux de l'action de recherche « Construire la revendication par le travail ».

des établissements a abouti à la proposition, faite par des agents administratifs, d'externaliser la distribution des fiches de paie afin d'alléger leur charge de travail... « Hypocrisie à mal poser le problème pour mieux légitimer les odieuses réponses », disait Aimé Césaire.

Il est donc essentiel que la réflexion des salariés soit construite avec et dans le syndicat, et ce avec une réflexion politique.

2. La recherche-action

Le dispositif avait pour but de fournir des méthodes pour la construction des revendications à partir d'un travail « bien fait ». Si les cheminots ont à cœur de bien travailler, encore faut-il qu'ils en aient les moyens ! Ils ont un avis, des idées sur leur activité de travail, qu'ils taisent à leur direction, à leurs collègues, qu'ils ne s'autorisent pas à exprimer. Rendre les cheminots acteurs et décideurs est une des clés de leur mobilisation. La CGT n'a pas pour vocation d'être un corps intermédiaire mais une organisation de salariés qui s'unissent et luttent pour leur émancipation. Mais dans le syndicat, comme en dehors, rien n'est « naturel », ne va de soi. En particulier, la discussion avec les salariés, pour qu'ils arrivent à s'exprimer avec « objectivité », n'est pas spontanée. Les méthodes de questionnement, d'observation du travail, de mise en débat collectif (sans être enquêteur, ni ergonomiste, ni animateur) s'apprennent, nécessitent d'être expérimentées. La recherche -action est une phase « expérimentale » au sens scientifique du terme, où des chercheurs universitaires transmettent à des militants des connaissances pour approfondir leur approche du salariat. Tel a été le cas avec le projet présenté dans le présent rapport.

Lors d'une tournée syndicale sur un site où la CGT est absente, un cheminot non politisé écouterait nos arguments sans chercher à les désapprouver mais sans pour autant y adhérer. Notre discours lui semblerait flou. Dans ce type de tournées, conscients de la limite d'un monologue, nos camarades ont pris l'habitude de questionner le cheminot. Une démarche enrichissante qui permet d'établir un dialogue sur la réalité du travail. Cependant, pour approfondir la discussion et l'analyse, il importe de procéder par paliers successifs. En effet, le cheminot nous ayant identifiés comme des syndicalistes sincères et engagés, aura tendance à avant tout nous parler des sujets qui, pense-t-il, nous préoccupent tout particulièrement en sous-évaluant ce qui ne va pas à son poste de travail, la (dure) réalité de son quotidien productif. Cette vision déformée, naturellement, existe aussi sur les sites où nous sommes fortement implantés.

Durant une première session, les chercheurs ont donc formé une première vague de militants en leur apportant des connaissances théoriques, en médecine du travail, en ergonomie mais aussi en sociologie. Cinq séances de travail et d'échange ont ainsi été organisées, suffisamment espacées pour que les stagiaires puissent appliquer les enseignements sur un chantier identifié. Ils en sont sortis grandis et surpris des résultats revendicatifs obtenus.

Au cours de la seconde session, ce sont les formateurs de la Fédération qui étaient à la manœuvre, adaptant la formation universitaire à la pédagogie choisie par la CGT, pour la dispenser durant trois séances. Les chercheurs étaient alors positionnés en appui. Là aussi, les camarades stagiaires en sont sortis grandis.

Aujourd'hui, l'action de recherche, sa phase expérimentale y comprise, est terminée et il appartient de voir comment poursuivre la démarche au service de nos objectifs politiques.

Les camarades, en situation de formateurs lors de la seconde session – Frédéric Perrot, Jean-François Laguide, Laurent Cooper – ont réfléchi à une déclinaison de la recherche-action en une formation syndicale pour aider nos militants à construire l'action revendicative. Elle doit s'intégrer dans le dispositif de formation de nos militants qui notamment, avec la mise en place de CSE éloignés des cheminots, doivent conduire un syndicalisme en proximité.

ANALYSE DES CHERCHEURS

1. Les difficultés rencontrées lors de la recherche-action

Les difficultés rencontrées dans cette expérimentation ont, pour la plupart, un caractère général. Elles s'expriment chaque fois qu'un travail est engagé dans cette direction et elles pointent les obstacles à surmonter. Elles mêlent les résistances naturelles et légitimes qu'implique l'idée d'un changement de pratiques aux difficultés spécifiques au dispositif mis en œuvre pour développer l'approche du travail. Nous envisagerons successivement ces deux types de difficultés.

1.1. Les résistances des militants

Plusieurs formes d'expression témoignent de ce que nous nommons « résistance » mais qui représente aussi un questionnement légitime au démarrage d'un tel processus.

1.1.1. « *C'est ce que nous faisons déjà !* »

« *Aller au contact des salariés, parler du travail, c'est ce que nous faisons déjà !* » Il s'agit là d'une réaction à peu près systématique, que nous avons rencontrée dans tous les travaux que nous avons menés avec des syndicalistes d'obédiences diverses. Et effectivement, les militants syndicaux peuvent légitimement considérer qu'ils ne parlent que de travail : droit du travail, rémunération du travail, conditions de travail, relations et rapports sociaux de travail, etc. Simplement, il s'agit, pour nous, d'aller au-delà des conditions de travail, d'emploi et de rémunération, pour considérer le travail comme activité, c'est-à-dire non comme une expérience subie passivement ou dans la soumission, mais comme une expérience comportant toujours une part de mobilisation active des hommes et des femmes pour contribuer à la production d'un monde commun.

Dans cette perspective, l'attention porte non seulement sur les difficultés, les obstacles, les dilemmes qu'ils rencontrent quotidiennement, la façon dont ils s'en débrouillent et le coût de cette mobilisation (en matière de production, de santé, de relations sociales), mais aussi sur l'intelligence et les valeurs qu'ils s'efforcent de déployer pour faire un travail qui leur ressemble un tant soit peu et dans lequel ils puissent se reconnaître.

Dans le cas présent, une première résistance s'est traduite par la décision, imposée par la Fédération, de changer le titre que nous avons proposé « Prendre la main sur le travail » pour le remplacer par « Construire la revendication par le travail ». L'idée que les salariés et le syndicat n'auraient pas la main sur le travail choquait. En revanche, le libellé proposé ramenait à la pratique classique de construction des revendications. Nous sommes donc partis de là en considérant qu'il y avait là un vrai problème, difficile, dont le dépassement était l'objet du travail commun.

Le problème en question concerne la compréhension de la différence entre, d'une part, la pratique familière de la tournée syndicale qui vise à recueillir les avis des salariés et dont le but est d'équiper les militants syndicaux pour leur intervention dans les instances, tout en cherchant à convaincre les salariés du bien-fondé de l'action syndicale et, d'autre part, le travail d'élaboration qu'il faut mener avec les salariés pour développer conjointement le pouvoir d'agir individuel et collectif de ces derniers et celui du syndicat. Cette réflexion constituera l'essentiel de cette partie du rapport.

1.1.2. « Quelle est la pertinence du point de vue des salariés ? »

Cette objection apparaît contradictoire avec la précédente, qui affirmait la prise en compte du point de vue des salariés comme une des bases de l'activité syndicale. En effet, le discours syndical oscille entre deux extrêmes : d'un côté, « *le salarié est expert de son travail* » ; d'un autre, le salarié est aliéné et contribue à sa propre exploitation.

Tony Fraquelli (2013) observe les traces de cette tension dans le fonctionnement du syndicat à travers la tendance à séparer, dans les instances de l'organisation syndicale, ce qui relève de l'expertise technique (dévolue à des techniciens et à des structures *ad hoc*) de ce qui relève du politique et donc du rôle principal du syndicat. Dans les deux cas, le technique et le politique sont pensés comme séparés. Le salarié est un expert technique, mais ce qui le caractérise au plan politique, c'est la *fausse conscience* qui le conduit à accepter comme des réalités naturelles des phénomènes qui ne sont que les produits contingents d'antagonismes sociaux. Maitrise technique mais irresponsabilité politique du salarié : la responsabilité du syndicat est de lui faire prendre conscience des enjeux politiques.

Envisager le travail comme activité, implique de rompre avec cette vision de la mobilisation des salariés en tout (du côté de la technique) ou rien (du côté politique) et de déplacer la question. Nous verrons plus loin pourquoi et comment le travail articule toujours des dimensions techniques et politiques, mais aussi ce qui fait que le salarié n'en a qu'une

conscience très partielle. Ce sont là des questions compliquées qui ne font pas l'objet de consensus scientifiques. Néanmoins, si l'on repère que l'activité de travail est toujours potentiellement politique, la technique devient intéressante et la conscience politique ne peut plus venir purement et simplement de l'extérieur. Il ne s'agit plus d'expliquer leur situation aux salariés et de les convaincre, mais de les aider à élaborer les enjeux techniques, éthiques et politiques de leur activité.

1.1.3. « Et les valeurs de la CGT ? »

Si les questions politiques sont susceptibles d'émerger sous des couleurs nouvelles de la réflexion des salariés sur leur activité, elles peuvent éventuellement le faire dans une version contradictoire avec les valeurs et la ligne politique soutenues par le syndicat.

La question est d'autant plus vive que la volonté de prendre au sérieux l'expérience et les points de vue des salariés impose de suspendre, au moins dans un premier temps, le message syndical pour écouter ce qu'ils ont à dire et les aider à l'explicitier. Dans cette direction, les militants peuvent se trouver en position de favoriser l'expression de points de vue qu'ils désapprouvent. La question a été évoquée, au niveau des principes généraux au sujet d'expressions éventuelles de sexisme ou de racisme, mais elle a été rencontrée concrètement par les militants sous la forme d'attitudes et de propos de salariés contradictoires avec tel ou tel élément que le syndicat s'efforce de défendre. C'est là encore une question importante et délicate, que nous discuterons plus loin car nous ne l'avons pas traitée explicitement dans le dispositif d'accompagnement.

1.2. Les limites liées au dispositif

1.2.1. Une démarche assujettie au rythme d'évolution des participants et du syndicat

Les travaux que nous menons avec les militants syndicaux ont la nature d'une recherche coopérative sur l'évolution possible des pratiques syndicales. En tant que tels, ils sont dépendant du rythme auquel les militants avancent dans leur compréhension et leur expérience pratique de la démarche. Or, ces militants syndicaux ne sont pas inoccupés. Ils assument souvent de nombreuses responsabilités et leur activité est assujettie aux événements de la vie sociale de l'entreprise et du pays, ce qui implique des échéances qui les mobilisent en permanence sur d'autres sujets que la présente recherche-action.

D'autre part, les syndicalistes qui expérimentent des formes nouvelles de pratique syndicale et de travail avec les salariés doivent tenir compte de la compréhension des autres militants de l'organisation. Aller trop vite risquerait de les marginaliser et de les transformer en électrons libres. C'est pourquoi il est important que participent des militants qui occupent des fonctions de responsabilité dans le syndicat. Cela constitue un élément de garantie contre le risque de dérive et de perte de lien avec le reste de l'action syndicale, mais cela contribue au phénomène de surcharge évoqué plus haut.

La dynamique de la recherche-action ne peut donc que très progressivement modifier les pratiques syndicales. Or, le processus sur lequel nous avons travaillé comporte deux étapes principales :

- La première consiste à apprendre à mener l'enquête auprès des salariés. Cette première étape ouvre des perspectives nouvelles à l'action syndicale. Elle a été expérimentée avec succès sur le terrain actuel, mais aussi lors des expérimentations antérieures dont nous avons fait état plus haut ainsi que, dernièrement, avec des militantes syndicales des services à la personne¹². Elle suscite un fort intérêt de la part des salariés et contribue à l'enracinement du syndicat. A plusieurs reprises, en particulier chez Renault, elle a permis de mobiliser les salariés pour une action couronnée de succès ;
- La deuxième phase vise à se servir de ce qui a été recueilli dans les enquêtes individuelles pour susciter et animer la discussion collective, de façon à passer de l'analyse des situations singulières, souvent posée, à ce stade, en termes de pénibilité et de dysfonctionnement, à une analyse des contradictions de la situation qui fasse émerger les dimensions, non plus victimaires, mais proactives de l'activité des salariés.

L'élaboration à ce niveau est indissociablement technique, éthique et politique. Elle porte sur les intérêts et valeurs que les salariés s'efforcent de préserver ou de promouvoir dans leur activité – et donc sur leurs conceptions de la qualité du travail et sur les savoir-faire qu'ils ont élaborés dans ce but.

Un tel processus permet de développer la conscience des enjeux de l'activité et l'analyse des tensions et contradictions de l'organisation du travail. Le groupe développe ainsi, par la confrontation des expériences individuelles, sa maîtrise du métier et de ses enjeux. Il forme alors ce que nous appelons un collectif.

¹² Yves Bongiorno, Danièle Kergoat, Fabien Gâche, Marie-Claude Robin, Philippe Davezies, Malika Dulio : travail réalisé en 2016-2017 avec un groupe de militantes CGT du secteur de l'aide à la personne (non publié).

L'enquête du premier niveau est bornée, dans ses effets, par la nature du problème soulevé et par l'action sur laquelle elle débouche. Une fois le travail fait – enquête, restitution aux salariés, élaboration d'une modalité d'action – les militants syndicaux passent à un deuxième niveau : il s'agit d'enclencher une dynamique où ce qui est visé, c'est le soutien au développement continu de la capacité des salariés à penser, débattre et agir. En somme, la capacité individuelle et collective à prendre en mains et à défendre les questions du travail.

Ce mouvement ne vise pas seulement le statut mais la question de ce que les salariés entendent produire et comment.

Dans les expérimentations que nous menons avec les syndicalistes, cette phase cruciale qui vise à passer d'une position de victimes à l'affirmation d'exigences propres en termes de qualité du travail, n'est abordée que très partiellement par les équipes syndicales. Nous évoquerons plus loin les obstacles particuliers de cette deuxième phase.

1.2.2. Le mode de formation syndicale

Nous l'avons vu, le chemin que prétendent emprunter les syndicats implique de se confronter à plusieurs questions importantes qui introduisent un décalage par rapport à l'expérience acquise jusque-là par les militants. Or, le mode de formation syndicale adopté par la Fédération est essentiellement fondé sur la discussion des militants entre eux à partir de leurs expériences, plutôt que sur les apports extérieurs.

Nous nous sommes donc confrontés à une difficulté particulière liée au fait que l'expérimentation de pratiques nouvelles impliquait l'acquisition de connaissances nouvelles par les militants, qui leur permettent de surmonter la contradiction entre la vision du sujet expert de son activité et celle du même sujet empêtré dans la « fausse conscience ». Cet apport paraissait d'autant plus nécessaire que certaines de ces connaissances – celles qui tiennent à la maîtrise de sa propre activité par l'être humain – sont nettement contre-intuitives et n'ont que très peu de chances d'émerger simplement de la discussion entre les militants syndicaux. Dans ce contexte, la résistance au changement de pratique, associée à la crainte manifeste d'éventuels effets néfastes pour la ligne du syndicat, s'est surtout manifestée, chez certains, par un faible intérêt, voire une méfiance, vis-à-vis des apports théoriques. La prise en considération de cette résistance nous amènera donc à proposer une inflexion du dispositif vers une approche et une expérimentation pratique des données en question, laissant de côté l'exposé des connaissances théoriques correspondantes (par exemple sur le contrôle cérébral de l'activité), conformément au mode de formation privilégié par la Fédération.

En revanche, ce qui vaut pour les militants, ne vaut pas pour les formateurs. Il nous semble nécessaire que les formateurs de la Fédération aient, eux, une compréhension théorique du processus afin d'être en mesure d'animer et de guider l'approche pratique des militants. C'est ce que vise la suite de ce document.

2. Les bases théoriques de la démarche

Notre travail, en tant que chercheurs et praticiens de l'analyse du travail, consiste à passer au crible les méthodes que nous utilisons dans nos métiers, pour en extraire les éléments dont nous faisons l'hypothèse qu'ils sont susceptibles de servir aux syndicalistes dans leur volonté de renforcer les liens avec et entre les salariés autour des questions du travail. Pour que cela fonctionne, il est nécessaire que ces éléments soient repris et réinventés par les syndicalistes pour en faire des outils non pas pour tel ou tel métier de clinicien du travail, mais pour le travail syndical. Pour que les syndicalistes puissent soumettre ces éléments à l'épreuve de la pratique et amorcent ainsi un processus de développement de l'action syndicale, ils ont besoin d'explications sur le « comment », mais aussi sur les « pourquoi » et « en vue de quoi » sont proposés ces éléments de méthode.

L'objectif est donc de fournir aux formateurs un cadre et des points de repères qui leur permettent d'assurer cette transmission. L'ensemble se doit d'être fondé au regard des connaissances scientifiques et en même temps suffisamment simplifié pour être approprié par des militants sans formation préalable sur ces questions. L'exposé articulera donc les éléments de méthode et un certain nombre d'éléments de connaissances d'arrière-fond choisis pour être transmissibles dans un tel contexte.

2.1. Le travail n'est pas ce que l'on croit : travail prescrit et travail réel

Lorsque l'on demande à quelqu'un de parler de son travail, le discours spontané qu'il produit est généralement très proche de la description qu'en donnerait son chef. Les travailleurs utilisent les mots disponibles, et les plus évidents sont ceux du travail prescrit. Or, on sait que le travail prescrit est toujours différent du travail réel. Cela tient à trois caractéristiques importantes : la *variabilité*, l'*activité*, la *singularité*.

Le prescrit décrit une action-type dans une situation-type qui, en tant que telle, ne se produit jamais. Ce à quoi fait face le salarié, c'est à une situation particulière qui présente toujours de nombreux éléments de *variabilité* par rapport à ce qu'est en mesure de prévoir la hiérarchie. Cette variabilité concerne les caractéristiques objectives de la situation : l'état de ce qui doit

être travaillé, la disponibilité et l'état des outils ou instruments, les conditions environnementales, les moyens mobilisables, l'état du collectif de travail... Le contexte social, en tant que confrontation et négociation des intérêts en présence, est aussi variable. Enfin l'état du salarié et les ressources personnelles qu'il peut mobiliser sont variables en fonction de son niveau de vigilance (jour/nuit), de son état de fatigue ou de santé, de son moral, de son âge...

Dans une situation marquée par la variabilité, appliquer mécaniquement une méthode standard prévue pour une situation standard ne conduirait à rien de bon. Le salarié doit adapter ses façons de travailler à la situation réelle. Et il le fait en mobilisant son expérience, sa sensibilité, ses valeurs. La notion d'*activité* indique qu'il recompose le travail en fonction de son état du moment, de sa perception des besoins générés par la situation, de ce qu'il a appris à considérer comme une réponse adéquate et, finalement, de la place qu'il s'efforce de tenir dans la construction du « monde commun ». L'activité mobilise ainsi des dimensions techniques, des dimensions éthiques et des dimensions que l'on peut qualifier de pré-politiques.

Le travail se déploie donc au confluent d'*une prescription* – l'élément stable qui laisse penser que l'on sait de quoi il retourne – d'*une situation toujours particulière* car marquée par la variabilité et d'*un parcours de vie toujours singulier*. C'est ce qui fait qu'il y a toujours une dimension de *singularité* : on ne sait jamais vraiment comment cela se passe ; ce qui est valable pour l'un ne l'est jamais exactement pour l'autre, selon sa formation, son expérience, ses origines, son rapport au travail, son statut, sa sensibilité.

Avoir compris ce qui se joue dans le travail d'un salarié, pour autant que ce soit accessible, ne suffit pas à comprendre ce qui se joue dans le travail de son collègue qui est pourtant soumis à la même prescription. Au sens où nous l'entendons, *il n'y a pas de travail en général : il n'y a de travail qu'en situation et assuré par des individus particuliers dans des situations particulières*.

2.2. La difficulté à dire le travail

On ne peut donc pas accéder au travail sans la participation du salarié lui-même. Mais c'est là que se situe la principale difficulté de notre démarche en direction du travail : il ne suffit pas d'interroger le travailleur. En effet, sa réponse se limite bien souvent au rappel de la prescription et à quelques éléments sur les conditions de travail. Au-delà, le travailleur n'a qu'une idée assez floue de ce qu'il fait réellement. Pour comprendre cela, il faut abandonner

une conception profondément ancrée dans notre culture : l'idée selon laquelle l'activité serait dirigée par une claire conscience fondée sur une réflexion explicite. En réalité, si l'activité était directement assujettie à la réflexion consciente, l'action serait beaucoup trop lente. Il faudrait analyser la situation en intégrant toutes ses composantes, repérer ses évolutions possibles et les évaluer, envisager les modes de réponse disponibles, prendre une décision et lancer les programmes d'action nécessaires. Une espèce fonctionnant de cette façon n'aurait pas pu se développer. En situation de conduite automobile, nos parcours seraient jalonnés d'accidents ! En réalité, le plus souvent, ce processus délibératif est court-circuité par l'activation directe des savoir-faire acquis par apprentissage et par expérience (Jeannerod, 2009). Les mémoires émotionnelles activent, sans appel à la réflexion, les modes de réponse qui se sont avérés valables dans le passé dans des situations proches de la situation actuelle. Et les ajustements aux particularités de la situation se font eux-mêmes, bien souvent, de façon « automatique ». Le développement de routines est ainsi à la fois un gage d'efficacité dans l'action et de disponibilité pour gérer des tâches simultanées.

Ce qui s'exprime dans l'activité, c'est le patrimoine d'expérience acquis dans la tension entre la confrontation à la résistance du réel et l'observation des comportements d'autrui. Et dans la mesure où la majeure partie de ce processus ne fait pas l'objet d'une réflexion consciente, le sujet ne dispose pas des mots pour en rendre compte. L'exemple le plus évident concerne l'apprentissage du langage. Les enfants apprennent à parler correctement bien avant d'apprendre les règles de grammaire. Ce n'est donc pas l'application des règles qui guide l'activité, mais le fait que le langage est une pratique sociale dans laquelle ils baignent. Illustrons cela par un exemple tout à fait commun : l'immense majorité des adultes dont la langue maternelle est le français évitent, par exemple, de dire : « *Il faut que je vais...* » ; ils diront : « *Il faut que j'aille...* » Ce faisant, ils utilisent un subjonctif. Mais cela ne signifie aucunement qu'ils sachent ce qu'est un subjonctif ni qu'ils connaissent les règles de son application. Ils disent : « *Il faut que j'aille* », parce que c'est comme cela que l'on dit. Et il en va de même d'une grande partie de l'activité. On fait de cette façon parce que « c'est comme cela que ça se fait ». On réagit ainsi parce « c'est comme cela que l'on est constitué ».

Une grande partie de ce qui est acquis est ainsi mobilisé sur le mode de l'évidence et de l'habitude, c'est-à-dire sans disposer d'un discours qui permette d'en rendre compte. L'appropriation est ici une *incorporation*. Le sujet ne connaît pas les règles, mais le corps sait comment faire. Bourdieu parle de « *connaissance par corps* » (1980).

Un autre exemple renvoyant à l'expérience commune est donné par Vygotski (1997). Chacun d'entre nous est capable de lacer ses souliers, même sans contrôle visuel, mais imaginez que

vous deviez expliquer à quelqu'un, par téléphone, comment il doit faire le nœud. Immédiatement, vous êtes confronté au fait que le corps sait faire des choses que vous ne savez pas expliquer. Il vous faudra un important travail de simulation et d'auto-observation pour reconstruire pas à pas les différentes étapes que votre corps mobilise sans que vous y pensiez, pour les transcrire dans le langage et peut-être arriver à guider votre interlocuteur. La plupart du temps, vous contournez la difficulté en choisissant de montrer plutôt que d'expliquer.

Ces exemples ont valeur générale. Nous sommes conscients du but de notre action, mais les éléments qui conduisent à choisir telle ou telle réponse et les modalités de son exécution échappent en grande partie à la conscience. Et ce qui vaut pour les dimensions techniques, instrumentales, de l'action vaut aussi pour ses dimensions éthiques. Le comportement est coloré par les valeurs qui ont été incorporées, au même titre que les savoir-faire, et qui sont mobilisées sans participation de la réflexion consciente, parce que « c'est ainsi » que votre parcours de vie singulier vous a appris à réagir.

D'une façon générale, qu'il s'agisse d'appliquer une consigne ou d'apprendre par observation des comportements d'autrui, l'apprentissage se fait par essais-erreurs et on sait que, dans ce processus, le cerveau a une capacité d'intégration de l'expérience très supérieure à l'observation consciente. Sur la base des expériences antérieures, le corps réagit émotionnellement aux réponses inappropriées avant que le sujet n'ait compris quelles réponses sont adéquates ou inadéquates. Le cerveau oriente ainsi vers les stratégies gagnantes avant que le sujet n'ait compris quelles sont ces stratégies gagnantes (Bechara, 1997 ; Piaget, 1974). Notre activité est ainsi en avance sur notre conscience.

Ce sont tous ces processus qui conduisent le salarié à exprimer son activité dans les termes du travail prescrit. En réalité, son activité est beaucoup plus vaste et complexe, mais elle est obscure à ses propres yeux. Cet aspect de méconnaissance est un des éléments les plus difficiles à intégrer, et pourtant c'est un des plus cruciaux. L'enquête ne peut pas avoir le même sens, ni utiliser les mêmes méthodes, selon que l'on considère que le sujet a ou non une claire vision des enjeux qui le mobilisent dans son activité. Dans le premier cas, un simple recueil du point de vue du salarié se justifie ; dans le second, un retour réflexif sur son activité et un travail d'élaboration s'imposent. L'idée selon laquelle nous n'avons qu'une vision très floue de notre activité est profondément contre-intuitive et difficile à faire entendre y compris en milieu syndical.

Dans ces conditions, il peut être utile de souligner que ces conceptions sont validées par des approches scientifiques diverses. En psychologie, parmi les travaux pionniers, Jean Piaget (1974) montrait que l'action mobilise et développe un savoir-faire autonome qui n'accède à la compréhension que par une prise de conscience ultérieure. Il insistait ainsi sur l'autonomie de l'action et sur le retard de la conceptualisation, autrement dit sur le fait que *réussir n'est pas comprendre*.

Pour nommer les ressources mobilisées dans l'action, les psychologues utilisent la notion de *schème*. Un schème est une structure de perception et d'action incorporée à la mémoire du corps et susceptible de s'adapter, par micro-ajustements, à une gamme de situations sans qu'il soit besoin de s'en souvenir.

En sociologie, Pierre Bourdieu fait des constats tout à fait convergents : « *C'est un fait qu'un entraînement approprié est en mesure de développer chez un sujet normalement doué des automatismes qui, pour ce qui est du résultat, ont toutes les apparences de l'action réfléchie et intelligente et qui lui dictent « a chose à faire » dans des cas dans lesquels l'action réfléchie et intelligente n'est justement pas possible.* » (1987, p. 21) Et le même auteur (1980) met l'accent sur la difficulté que nous soulignons dans l'approche du travail : « *Le problème est que la connaissance pratique a pour caractéristique de ne pas se connaître elle-même : la vérité de la pratique est une « cécité à sa propre vérité ».* » Pour en rendre compte, Bourdieu met en avant la notion d'*habitus*, c'est à dire l'ensemble organisé des schèmes de perception et d'action, résultat des conditionnements sociaux, qui nous prédispose à penser et à agir d'une certaine façon.

Les chercheurs en neurosciences ont démontré expérimentalement ces phénomènes que nombre de philosophes (Spinoza, Pascal, Nietzsche...) avaient déjà abordés sous l'angle de la non-transparence du sujet à lui-même. A partir de la revue des travaux disponibles, Marc Jeannerod (2009) insiste sur le fait que *l'idée n'est pas la cause de l'action*. Et Stanislas Dehaene (2014) décrit cette part en nous, qui fonctionne de façon autonome : « *A notre insu, notre attention inconsciente évalue sans relâche les opportunités qui se présentent à l'aune de nos buts et de nos systèmes de valeurs. (...) À notre insu, notre cerveau agit comme un détective qui recueille tous les indices, évalue leur solidité et les interprète en une histoire cohérente. (...) Il serait extraordinairement inefficace que notre esprit soit constamment distrait par des dizaines, voire des centaines de milliers de pensées possibles, que nous devrions examiner consciemment, l'une après l'autre. Déterminer lesquelles sont les plus pertinentes et doivent faire l'objet d'une analyse approfondie ne saurait être l'apanage de la conscience : il est indispensable que cette opération se déroule à notre insu, en parallèle,*

et que son résultat seul devienne conscient. Et c'est exactement ce que montrent les travaux récents. (...) Même des opérations complexes, qui relient la perception à l'action, se déroulent sans conscience : nous fonctionnons souvent « en pilotage automatique ». Dans l'ignorance de ce bouillonnement de processus inconscients, nous ne cessons de surestimer notre pouvoir de décision consciente - alors qu'en vérité notre degré de contrôle est sévèrement limité. »

On peut enfin faire appel au domaine de la paléanthropologie. Les premiers hommes ont développé, pendant des millions d'années une intelligence pratique, traduite par le développement de techniques et d'activités collectives associées à un langage. Mais ce n'est que tardivement que l'ouverture de l'éventail du cortex cérébral a permis le développement du lobe frontal, nécessaire à la conceptualisation. *L'intelligence pratique précède donc de très loin l'intelligence conceptuelle* (Leroi-Gourhan, 1964). Homo habilis était présent il y a 2,5 millions d'années alors qu'homo sapiens n'est apparu qu'il y a 300 000 ans.

Les chercheurs soulignent aussi qu'il s'agit de réalités difficiles à intégrer : *« Chacun résiste à l'idée qu'il est mû par son habitus sans en avoir conscience et plus encore sans parvenir à identifier les schèmes en jeu. Notre désir de maîtrise nous pousse à surestimer la part du conscient et du rationnel dans nos mobiles et nos actes. »* (Perrenoud, 2001) Et Stanislas Dehaene (2014) indique que cette difficulté vaut y compris pour le chercheur en neurosciences qui démontre pourtant les limites de la conscience : *« Nous surestimons constamment la conscience – même lorsque nous avons conscience des limites de notre conscience. »*

Nous devons donc retenir que la majeure partie de l'activité n'est pas le produit d'une réflexion consciente. Cependant, il ne s'agit pas ici de l'inconscient dynamique de la psychanalyse. Ce que vise la psychanalyse, c'est la résistance du sujet à un contenu de pensée vécu comme une menace pour son intégrité. Ce que nous évoquons serait plutôt de l'ordre d'un préconscient susceptible d'accéder à la conscience au prix d'un retour réflexif sur l'action. S'il existe un espace d'autonomie et de liberté, c'est de ce côté de ce retour réflexif qu'il faut le rechercher.

2.3. Le retour réflexif : la responsabilité, l'identité

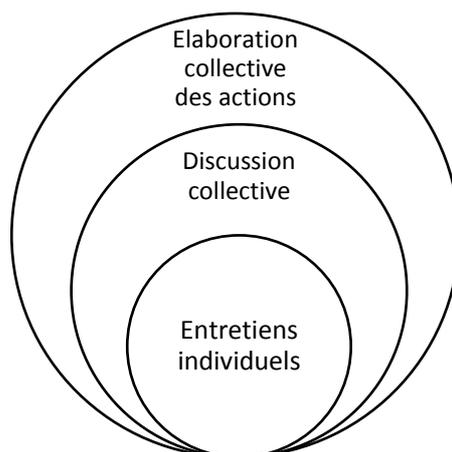
Le sentiment selon lequel nos actes sont le produit de nos décisions est donc largement illusoire, et comme le dit Michael S. Gazzaniga (2001), *« il s'agit d'une illusion puissante, incontournable, presque impossible à ébranler »*. Cette illusion présente cependant un avantage : elle est associée au sentiment de responsabilité et incite au retour réflexif. Le retour

sur l'action, après coup, permet de rompre la continuité du flux de conscience dans lequel une pensée chasse l'autre, de revenir sur des séquences réelles et de les analyser. Un tel processus passe nécessairement par le langage. Celui-ci permet de prendre de la distance vis-à-vis de sa propre action, de l'envisager d'un point de vue extérieur, de se confronter au point de vue d'autrui. Dans cette perspective, le langage n'est plus un simple média qui permettrait d'exprimer un contenu de conscience déjà présent – ce n'est pas une sorte de tuyau dont coulerait la pensée. C'est une pratique sociale orientée vers l'entente, qui traduit que nous sommes de part en part des êtres sociaux, dépendants les uns des autres. Une pratique sociale qui est le moteur de l'élaboration de la pensée (Bronckart, 1997).

Ainsi, c'est dans la confrontation aux interrogations et attentes d'autrui que le salarié peut développer la compréhension des enjeux et modalités de sa propre activité. Or, les occasions de confrontations permettant ce retour réflexif et cette élaboration se sont réduites. Les évolutions des organisations du travail vont dans le sens d'un isolement croissant des salariés. Les politiques RH poussent à une individualisation du rapport au travail, les organisations en flux tendus réduisent les marges de manœuvre temporelles, la multiplication des statuts rend plus complexe la perception d'un intérêt collectif.

L'enquête syndicale a donc pour objet premier, non pas de recueillir leur point de vue, mais de soutenir par le questionnement l'élaboration et le développement de ce point de vue. Ce retour sur l'activité permet au salarié d'accroître sa compréhension et sa maîtrise des enjeux du travail, de reprendre la main sur certains aspects et de commencer à rompre avec le sentiment de n'être que le jouet de mécanismes sur lequel il n'a aucune prise. Ses réactions futures dans une situation donnée porteront la marque de cette réflexion. Même si l'action exprime un héritage social et culturel, elle est bien le produit d'un processus d'appropriation singulier dans lequel le sujet peut tenir un rôle actif.

Dans le but de soutenir ce mouvement d'appropriation, nous nous efforçons de développer un processus en trois étapes dans la perspective du développement de la capacité à reprendre la main sur la situation : la rencontre individuelle orientée vers la production d'un récit le moins éloigné possible de l'activité réelle, le soutien à la discussion collective à partir de la confrontation des récits comme le moyen privilégié de la prise de conscience et l'élaboration collective des actions de transformation de la situation.



3. La première phase d'enquête : l'approche de l'activité individuelle et ses limites

Dans l'approche des militants, le contact avec le salarié se heurte donc d'emblée à la difficulté à dire le travail autrement que sur le mode de la généralité. Or, les militants avec lesquels nous travaillons intègrent assez facilement l'idée selon laquelle l'enquête s'inscrit en décalage avec la pratique syndicale courante dans laquelle c'est le militant qui vient informer le salarié sur la situation. De ce fait, ils la mettent souvent en œuvre de façon radicale en laissant la main au salarié qui oriente à sa guise l'entretien. Cela peut donner des discussions de plusieurs heures dont les militants ont beaucoup de mal à extraire des éléments utiles. Or, pour que la rencontre soit productive et fasse émerger autre chose que du déjà connu, elle doit être activement orientée dans le sens d'une assistance à l'élaboration.

3.1. Les entretiens avec les salariés

Nous l'avons vu, il n'y a pas de travail en général : il n'y a de travail *qu'en situation*. L'objectif de l'enquête est donc de sortir du domaine des généralités pour aborder le travail en situation. L'enquêteur doit donc garder la main, non pas pour orienter le sens des propos de son interlocuteur, mais pour le pousser à les préciser et, pour cela, à les contextualiser. Le danger pour l'enquêteur est de comprendre trop vite. Sa ressource, ce sont ses incompréhensions. C'est dans ce qui est flou, trop général, ou évoqué trop rapidement, que se situent les zones de développement potentiel. A condition de se faire expliquer. C'est de cette façon que le salarié, qui n'a souvent jamais eu l'occasion de discuter de son activité, se retrouvera à expliquer des choses qu'il ne s'était jamais expliquées, à dire des choses qu'il n'avait jamais dites et à penser des choses qu'il n'avait jamais pensées, parce que la pensée a

essentiellement la forme du dialogue et qu'elle ne va pas très loin si elle se résume au dialogue intérieur.

L'expérience du travail avec les cheminots prouve que ce type de consigne générale est insuffisant. Bien qu'illusoire, l'impression de comprendre à demi-mot est très forte. Il ne suffit donc pas d'évoquer, éventuellement avec des exemples, la nécessité d'un changement de posture pour porter sur le travail un regard que Jacques Duraffourg qualifiait, lors de la recherche-action Renault, de « *curieux, respectueux et apprenant* » (2009). Il apparaît nécessaire de donner des éléments de méthode dont l'objectif sera d'amener progressivement les militants à expérimenter et comprendre la mutation recherchée.

Dans ce qui suit, nous envisageons donc les modalités concrètes de cette première phase de l'enquête. Nous allons décrire un mode d'interrogation que nous illustrerons par un certain nombre de questions. Celles-ci ne sont données qu'à titre d'exemple et il ne faut pas s'en emparer de façon systématique à la manière des questions d'un questionnaire. Il s'agit de propositions dans lesquelles les militants peuvent librement piocher en fonction des circonstances et de leur degré de maîtrise du processus. Elles ont avant tout pour objectif de faire percevoir dans quel esprit se déroule l'enquête.

Au moins au début, il est nécessaire d'aller à deux à la rencontre du salarié pour que l'un mène l'entretien et que l'autre prenne des notes, avec la possibilité, dans un deuxième temps, ou si son collègue butte, que ce dernier puisse à son tour interroger et revenir sur des aspects qui ne lui ont pas semblé assez clairs.

L'entretien implique que l'enquêteur se présente. Les modalités dépendent largement des circonstances mais on peut proposer des scénarios à interpréter librement, par exemple : « *Bonjour, je suis représentant du personnel [métier d'origine, fonction actuelle dans le syndicat]. Pour remplir notre fonction, nous avons besoin de mieux connaître les problèmes auxquels vous vous heurtez dans votre travail* », ou bien : « *Nous sommes préoccupés par tel problème qui nous a été signalé par... Est-ce que tu accepterais qu'on en parle et que tu m'expliques comment ça se passe ?* »

D'autres approches sont possibles et ce n'est pas sur cet aspect que les militants sont en difficulté.

Sur la base d'un accord, il peut être nécessaire de proposer une rencontre dans un lieu ou à un moment plus favorables. Dans certains des travaux que nous avons menés, ces rencontres se déroulaient hors du lieu et du temps de travail.

La discussion débute nécessairement sur des généralités qui permettent : d'établir le contact et de marquer que l'on considère l'interlocuteur autrement que comme un simple fournisseur d'informations ; de manifester aussi que l'on ne s'intéresse pas simplement à ce que le salarié voudrait dénoncer, mais aussi à ce qu'il s'efforce de promouvoir ou de préserver. Par exemple : « *Tu permets que je te pose quelques questions générales sur ton parcours ? Ça fait combien de temps que tu es sur ce poste ? Tu étais où avant ? C'est toi qui as souhaité être là ? Ça te plaît ? Est-ce qu'il y a des choses que tu regrettes par rapport à ce que tu faisais avant ? Qu'est-ce que tu aimes dans ce travail ? Et qu'est-ce que tu n'aimes pas ?* », ou bien : « *Qu'est-ce que c'est pour toi qu'une bonne journée de travail ? Et une mauvaise ? Ça arrive souvent ?* »

Cette première phase, ouverte, permet de souligner l'absence d'a priori du militant et l'intérêt pour le point de vue de l'agent. On est cependant là à un niveau de généralité qui ne permet pas vraiment de progresser dans la compréhension du travail. L'objectif de cette première phase est de repérer les situations que le salarié considère comme critiques, et là, de *passer des considérations générales*, qui expriment le niveau d'élaboration auquel est déjà parvenu l'agent, *au récit d'évènements précis localisables en temps et en lieu*, à partir desquels il sera possible d'approfondir l'analyse et la compréhension. Cela veut dire que dès que l'agent évoque une situation qu'il donne comme problématique, il ne faut pas le laisser passer à autre chose : il faut lui proposer de s'y arrêter pour comprendre de quoi il retourne : « *Si c'est important pour toi, tu permets qu'on s'y arrête un peu ? Pour que je comprenne bien, est-ce que tu peux me raconter une fois précise où ça s'est passé ? Par exemple, la dernière fois ? Ou la première fois ? Ou une fois qui te paraît vraiment significative du problème ?* »

Le modèle, dont il est possible de s'inspirer est alors l'entretien d'explicitation développé par Pierre Vermersch (1994, 2004) et utilisé par les psychologues et les ergonomes. La règle est de s'en tenir aussi longtemps que possible à des questions sur le « comment ça s'est passé ». En effet, les questions sur le pourquoi, qui viennent assez spontanément, ont tendance à solliciter des interprétations générales, préfabriquées. Elles pourront être reprises ultérieurement lorsque l'on aura compris suffisamment ce qui s'est passé.

Afin de bien marquer l'ancrage de la réflexion dans une situation particulière, il est utile de poser des questions qui permettent de situer le contexte : « *C'était à quel moment de la*

semaine, de la journée ? A quel endroit ? Dans les conditions habituelles ? Qui était présent ? »

Dans tout le cours de cette analyse, l'objectif est de résister à la tendance à remonter en généralité, ce qui empêcherait de tirer parti au maximum et ensemble de l'évènement évoqué : donc, *non pas ce qui se passe d'habitude, mais ce qui s'est passé ce jour-là ; non pas ce qu'il faut faire, mais ce que l'agent a fait et comment.*

Sur ces principes, le questionnement est relativement simple. Il s'agit de repérer les verbes d'action – « *j'ai fait x* » – et de relancer sur le mode : « *A quoi ça consiste de faire x ?* », « *comment fais-tu pour... ?* » (Vermersch, 2004) Il apparaît alors « *que faire x* » – par exemple contrôler une pièce ou préparer un repas chez une personne âgée – implique toute une gamme d'actions de rang inférieur qui doivent être elles-mêmes explicitées. C'est en effet à ces niveaux que se manifeste l'engagement subjectif des salariés et les intérêts et valeurs qui donnent son style personnel à son activité. Pour cela, il faut veiller à la continuité temporelle et logique de la description de l'action : « *Comment as-tu commencé ?* », « *Comment as-tu su qu'il fallait faire cela ?* », « *Comment as-tu vu que c'était terminé ?* », etc.

Chantal Leclerc (2010), qui utilise les incidents critiques dans une perspective de développement professionnel très proche de la nôtre, fait des suggestions que nous pouvons reprendre : « *Quelques questions de clarification utilisées judicieusement (...) agissent comme des clés permettant de débusquer les allant-de-soi et de sortir de certaines impasses : Que veux-tu dire exactement par... ? Comment cela se manifeste-t-il ? En quoi cela cause-t-il un problème ? Et pour qui ? Comment sais-tu que... ? Que se passerait-il si... ? Qu'est-ce qui nous empêche de... ?* »

Enfin, l'objectif est d'aider l'agent à exprimer les motifs de son action : « *Et quand tu fais ça, qu'est-ce qui est important pour toi ?* », et « *comment tu te sens à ce moment-là ?* » (Faingold, 2012)

Dans ce processus, il ne faut pas hésiter à revenir en arrière : « *Excuse-moi, mais si tu en es d'accord, est-ce qu'on pourrait revenir à telle phase qui m'a parue compliquée ?* » Tout cela en respectant une règle : être dans une posture d'écoute en évitant tout ce qui pourrait suggérer une réponse à l'interlocuteur ou une forme de jugement sur son activité.

« Déplier » ainsi l'activité est important, car c'est au niveau des opérations de rang inférieur que se manifeste l'expérience et la contribution singulière de l'agent, alors que la formulation

la plus spontanée, qui n'exprime que l'aspect général – « *je contrôle les pièces* », « *je lui prépare un repas* » – est tout à fait impersonnelle et ne fait que reprendre la prescription. C'est dans la façon de faire, de contrôler la pièce ou de préparer le repas, et pas dans la définition du but final de l'action que se manifeste l'intelligence pratique et que se situent les enjeux éthiques et politiques de l'activité.

L'objectif central de cette première phase est ainsi la production d'un ou plusieurs récits détaillés sur une séquence réelle d'activité. Éventuellement, en fonction des opportunités, il peut être intéressant d'élargir la réflexion en direction d'une analyse plus globale qui porte le regard vers l'amont et l'aval de la situation évoquée.

En amont, les questions peuvent porter sur les éléments qui ont rendu la situation critique. Il est possible de s'inspirer de l'expérience des enquêtes pour accident, du type « arbre des causes » – dont certains militants ont la pratique – pour systématiser le repérage des facteurs qui ont conduit aux difficultés rencontrées.

La remontée dans l'arbre des causes consiste, à, chaque étape à se poser la question : « *Qu'a-t-il fallu pour que cet évènement se produise ?* »

Il est aussi intéressant, comme en matière d'accident, de repérer parmi les circonstances qui ont rendu la situation critique, lesquelles correspondent à un état habituel et lesquelles sont spécifiques à un contexte donné.

En aval, l'enquête peut porter sur les conséquences en matière de qualité du travail, de relations avec le public, les collègues ou l'encadrement, d'état des installations ou de l'agent lui-même.

La situation de travail choisie peut, plus rarement, concerner un évènement qui s'est déroulé de façon particulièrement satisfaisante et dont l'agent est fier. L'analyse se mène de la même façon, mais au lieu de déboucher sur des facteurs potentiels d'incident, elle pointe sur les ressources que les agents peuvent mobiliser pour faire un travail de qualité et sur ce qu'ils sont disposés à défendre.

Enfin, dans certains cas, les militants peuvent réaliser des observations du travail. Cela leur permet de déterminer avec les salariés concernés, les phases qui paraissent critiques et qui doivent être examinées de plus près. A partir de là, l'interrogation a la même structure que ce qui a été exposé, si ce n'est que les militants peuvent y ajouter des questions sur ce qui les a

particulièrement marqués pendant la phase d'observation. L'objectif est là encore d'obtenir un récit détaillé d'une séquence réelle d'activité qui pourra être utilisée dans la deuxième phase pour soutenir la réflexion collective.

En fin d'entretien, il est souhaitable de remercier, de demander à l'agent comment il a vécu l'entretien, de lui demander s'il est intéressé à continuer à travailler sur les questions évoquées et à en parler avec des collègues concernés par les mêmes situations. Enfin, il faut préciser qu'en tout état de cause, le syndicat ne fera rien avec les éléments qui pointeront vers l'agent en particulier, sans son accord et sa participation.

Dans tout ce processus, le principe de base n'est pas nécessairement que l'agent a raison. Il peut exprimer des avis ou raconter des choses qui choquent le militant – par exemple parce qu'elles sont en contradiction avec des éléments de statut que le syndicat défend. Là, l'objectif n'est pas d'argumenter mais de se faire expliquer les éléments concrets de la situation qui le conduisent à cette position. L'enquêteur a néanmoins intérêt à exprimer son étonnement lié à sa vision différente des choses mais, à ce niveau, non pour convaincre mais pour se faire mieux expliquer : « *Je suis étonné parce qu'au syndicat, on défend l'inverse. Est-ce que tu peux m'expliquer ta position à partir d'une situation que tu as rencontrée.* » C'est l'analyse de ce qui amène à telle ou telle position ou à tel comportement qui ouvre des perspectives d'action.

La plupart du temps, il suffit de s'en tenir à l'analyse d'un problème, quitte à proposer de se revoir pour envisager d'autres aspects si l'agent le souhaite. En effet, l'enquête ne porte pas sur les agents eux-mêmes, mais sur les situations de travail. Et une enquête intensive qui creuse un petit nombre d'évènements, est beaucoup plus productive qu'une enquête extensive qui balaie très large, même si cette dernière semble plus en phase avec le discours syndical. L'objectif est de constituer une bibliothèque de situations critiques à partir de laquelle il sera possible d'amorcer un processus de discussion collective avec les agents. Il peut donc être plus intéressant de rencontrer plusieurs agents en travaillant avec chacun sur un point particulier, que d'avoir envisagé plusieurs aspects de la situation avec un seul agent.

Ce type d'entretien ne comporte pas de difficultés particulières. Il s'apprend en faisant. Il est beaucoup plus facile de diriger l'entretien lorsque l'on en a déjà mené et il devient possible de les réaliser beaucoup plus rapidement. Il implique cependant quelques précautions. Il est bon de renouveler, en cours d'entretien, la demande d'accord explicite de l'agent : « *Est-ce que tu veux bien que je te pose des questions là-dessus ?* » ; « *Est-ce que tu es d'accord pour qu'on*

revienne sur... ? » Surtout, on l'aura compris, l'investigation vise la compréhension de la situation, en aucun cas de la personnalité, même lorsque les questions évoquent le ressenti.

3.2. Les limites de l'approche de l'activité individuelle

En rester à une approche individuelle de l'activité présente de très sérieuses limites. Au premier abord, l'enquête apparaît souvent très productive : les représentants du personnel recueillent assez rapidement des informations sur les obstacles auxquels se heurtent les salariés dans leur activité. Ces constats ouvrent des possibilités d'intervention sur des points très concrets de la situation de travail. L'enquête recueille en général un très bon accueil auprès des salariés, ouvre au représentant du personnel de nouvelles possibilités d'intervention dans les instances, et favorise l'enracinement du syndicat au sein du personnel. Cependant, si elle en reste à ce niveau, elle n'atteint que marginalement les objectifs que nous poursuivons dans ces recherches-actions. Ceux-ci consistent – rappelons-le – à la fois à **lutter contre les processus d'atomisation du personnel, à réduire la distance entre ce que s'efforcent de préserver ou de promouvoir, chacun de leur côté, les salariés, dans l'intimité de leur activité, et ce que défend l'organisation syndicale dans les instances représentatives, et à renforcer ainsi le pouvoir d'agir des salariés comme du syndicat.**

Le risque est d'en rester à un processus qui pourrait s'apparenter à ce que mettent en place les directions en termes de *lean*. Dans ce type de processus, les difficultés sont abordées en termes de « dysfonctionnements » et les solutions sont envisagées comme des corrections ponctuelles – des rustines – sans que rien ne soit changé quant à la capacité individuelle et collective du personnel à défendre ses intérêts propres. Dans ces conditions, la participation du personnel est, de fait, une contribution à ce que la direction considère comme un mouvement de « rationalisation », dans une conception largement héritée de l'« Organisation Scientifique du Travail » taylorienne. Par exemple, à Renault Flins, un dispositif de recueil des problèmes est mis en place avec élection sur chaque chaîne d'un référent chargé du recueil des observations des salariés et de la discussion avec la hiérarchie dans une instance *ad hoc*. Mais, dans un contexte où le projet de la direction est de passer de 65 à 90 véhicules produits par an et par personne d'ici 2020, le dispositif maintient le débat au niveau des réponses ponctuelles et ne peut manifestement pas porter sur des faits aussi importants, par exemple, que l'énorme recours à l'intérim pour faire fonctionner les chaînes de production ou la volonté affirmée par la direction de réduire les effectifs (Bonfond, 2016). Le fait que les intérêts de la direction et ceux du personnel s'avèrent en grande partie contradictoires est laissé de côté. Or, les analyses de la littérature internationale sur les évaluations des dispositifs du type *lean* révèlent une tendance à l'intensification du travail et une augmentation des atteintes à la santé.

Les marges potentielles de liberté gagnées grâce aux mesures correctives suggérées par les salariés ne sont pas laissées au bénéfice de ces salariés mais sont investies par les processus d'accélération et de standardisation que valorisent les conceptions gestionnaires de la productivité.

En fait, le problème ne concerne pas spécifiquement l'expérience de Flins, mais toutes les approches qui s'en tiennent à relever les problèmes et à les renvoyer à la direction mais ne réduisent pas l'isolement des salariés, ne contribuent pas à l'augmentation de leur pouvoir d'agir et laissent toute latitude à la direction pour poursuivre des projets de « rationalisation » dans lesquels le travail est traité comme un coût à réduire.

Du côté syndical, si l'approche du travail ne dépasse pas l'examen d'une collection de situations particulières, comme c'est souvent le cas pour les tournées syndicales, la volonté de « *mettre le travail au cœur de l'action syndicale* » semble condamnée à osciller entre un recensement des dysfonctionnements, qui ne rompt pas réellement avec le type de rapport au travail que les directions s'efforcent de développer à travers les démarches du type *lean*, et un repli sur la critique générale, par le syndicat, de l'organisation et de la politique de la direction. Dans les deux cas, les salariés restent passifs. La hiérarchie et le syndicat se retrouvent dans un tête-à-tête fragilisant pour le syndicat. Les informations descendantes que diffuse le syndicat ne suffisent pas à combler le fossé entre le vécu des situations particulières par les salariés et les analyses générales proposées par le syndicat. La construction du lien passe nécessairement par un processus d'élaboration dans lequel les salariés jouent un rôle actif.

L'hypothèse sur laquelle nous travaillons est qu'il est possible de dépasser ces limites en partant de l'approche individuelle au plus près de l'activité des salariés. Il faut pour cela passer, avec ces derniers, de la réflexion individuelle à la discussion collective du problème rencontré en situation et, de là, à la compréhension des logiques qui en sont à l'origine. Passer en quelque sorte, avec les salariés, du particulier au général, du niveau « micro » au niveau « macro », de façon à développer non seulement les analyses mais aussi la puissance sociale, nécessaires pour pouvoir peser sur les décisions de la direction. Cela implique un double mouvement :

- Du côté des salariés, l'engagement d'un processus d'élaboration permettant une montée en généralité à partir de leur expérience des dilemmes et contradictions de l'activité ;
- Du côté des représentants du personnel, le risque assumé de soumettre les conceptions syndicales à l'épreuve de l'expérience des salariés.

Concrètement, dans la première étape, nous avons sollicité l'intelligence pratique des salariés pour produire des récits fouillés de situations critiques. L'étape suivante consiste à organiser la confrontation des récits pour accéder à une intelligence conceptuelle, politique, de la situation. La contrainte sera alors de mener ce travail de conceptualisation sans perdre la référence concrète aux expériences vécues par les salariés dans leur singularité.

3.3. De l'intelligence pratique à l'intelligence conceptuelle ?

Dans les termes de Piaget (1974), il s'agit de passer à la compréhension de « *Pourquoi les choses se passent-elles ainsi ?* » pour porter l'action à un niveau supérieur. Dans notre perspective, cela veut dire utiliser l'analyse des situations critiques pour en tirer collectivement des enseignements, non seulement au plan technique, mais en matière d'enjeux éthiques et politiques, dans la perspective d'un développement de la démocratie. Cette orientation nous entraîne cependant sur un terrain où nous ne pouvons plus nous appuyer sur un large consensus scientifique. Au sein même des disciplines proches, s'expriment de sérieuses objections. Il est d'autant plus important d'en rendre compte et de tenter d'y répondre que ces divergences recoupent des oppositions au sein même du mouvement syndical. Il nous faut donc donner un éclairage sur les principaux points de divergence autour du lien entre activité et enjeux politiques dans le champ des disciplines qui s'intéressent au travail.

Une objection de taille est exprimée, dans le domaine de la sociologie, par les travaux de Pierre Bourdieu, même si certains ont pu discerner une inflexion, dans sa dernière période, avec la publication de *La misère du monde* (1993). Dans *La distinction* (1979), il affirme qu'entre la maîtrise pratique et la maîtrise conceptuelle, la discontinuité est radicale. La parole populaire, nourrie de l'expérience immédiate, ne pourrait aller que du cas particulier au cas particulier, sans pouvoir accéder à la maîtrise symbolique de l'expérience qu'implique la production d'un discours politique. C'est ce qui expliquerait qu'à partir d'expériences identiques, les individus des classes populaires puissent se reconnaître dans des discours politiques très différents. Le désengagement par rapport à la situation qu'impose l'élaboration d'une pensée politique serait l'apanage des catégories sociales privilégiées qui bénéficient de la division sociale entre travail matériel et travail intellectuel. Cette division aurait pour conséquence, chez les intellectuels, la production d'une pensée marquée par l'occultation de ses conditions sociales de production et donc à distance des problèmes de la réalité concrète. La solution à cette rupture se trouverait du côté du sociologue, capable, par une sorte d'auto-analyse, d'accéder à la conscience des déterminations sociales qui pèsent sur sa pensée et de fournir les clés de compréhension des mécanismes de la domination symbolique.

Fortement inspiré par la psychanalyse, Christophe Dejours (2009) propose une analyse dont la structure générale est proche de celle de Bourdieu sur le point qui nous occupe. Il considère, lui aussi, que l'expérience du travail ne permet pas au salarié d'accéder aux enjeux éthiques et politiques de son activité. Il refuse la position de Freud selon laquelle le travail en commun générerait un « retournement de l'égoïsme en altruisme ». Pour lui, les ressorts de l'engagement dans le travail, même s'ils présentent l'énorme intérêt de favoriser le vivre ensemble, relèvent dans l'immense majorité des cas de pulsions égoïstes. Il s'agit d'obtenir des satisfactions dans le registre de l'identité en obtenant la reconnaissance d'autrui et plus particulièrement de la hiérarchie. Cet assujettissement à la reconnaissance par autrui « *tend à reléguer au loin l'objet même de la politique* ». Il est la cause d'« *une vulnérabilité qui risque de faire de l'individu un homme lige, un être soumis et un opportuniste prêt à trahir le sens moral et les valeurs pour éviter la déstabilisation psychique et la peur* ». Une vision de l'homme caractérisée par l'égoïsme et le conformisme laisse peu de place pour un quelconque processus d'émancipation. La solution, telle que l'envisage Dejours, ne se trouve pas dans une dynamique de développement de l'activité des salariés. Là où Bourdieu voyait le secours du côté du sociologue, Dejours (2002, 2009) en appelle aux individus qui grâce à la psychanalyse ou à la culture auraient accompli une mutation personnelle. A côté de la masse des humains décrits comme « *captifs de la lutte pour la reconnaissance et pour l'identité* » et qui « *se meuvent essentiellement dans le pré-politique* », il y aurait certains membres de la communauté qui accèderaient à « *l'autonomie éthique subjective* » et à qui reviendrait la responsabilité de guider la masse. Dans les deux cas, les ressources pour l'émancipation ne peuvent venir que de l'extérieur, et pas du mouvement propre des salariés.

Avec la clinique de l'activité, développée par Yves Clot et son équipe (2008), la proximité est au contraire très forte. Le travail développé est marqué par le rapport à l'ergonomie en tant qu'elle considère que les ressources pour les transformations du travail sont à rechercher du côté de l'activité des salariés. Nous avons ainsi en commun avec la clinique de l'activité, un héritage qui fait de l'activité la ressource fondamentale et le moteur du développement individuel et collectif. Nous nous retrouvons sur le projet d'un développement de la démocratie à partir des questions du travail telles que les affrontent les salariés, même s'il apparaît que nous divergeons sur les modalités de ce développement et sur le rôle que les syndicats peuvent jouer dans le soutien au développement de l'activité et au développement de la démocratie (Clot, 2018). L'élaboration collective d'un point de vue propre des salariés sur l'organisation qui puisse dépasser le simple recueil d'une liste de dysfonctionnements à corriger nous paraît essentielle. Toute l'histoire industrielle nous apprend que la possibilité, pour les salariés, de faire entendre leur point de vue face aux directions repose sur deux piliers : le droit et le rapport de force. Il est donc douteux qu'un dispositif de discussion sans

aucune garantie légale visant à compenser l'inégalité de fait entre salariés et direction, et dans lequel les syndicats sont cantonnés dans le rôle d'observateurs, soit en mesure de construire les rapports de force nécessaires, ni même qu'il ait vocation à le faire. La très longue histoire des tentatives réalisées en ce sens en témoigne. Dès qu'un dispositif de ce type est mis en place par une direction, celle-ci met en même temps en place les garde-fous qui lui permettent de garder la main sur la nature et l'orientation des discussions.

La perspective que nous nous efforçons de développer consisterait donc à passer du relevé de dysfonctionnements à la réflexion collective sur les enjeux éthiques et politiques du travail afin de construire de réelles capacités d'affirmation et de négociation avec la direction. Nous l'avons vu, nous nous appuyons pour cela sur les apports de l'ergonomie qui démontrent que le travail impose toujours une réinterprétation de la prescription par le salarié. D'autre part, l'analyse approfondie de centaines de cas de salariés reçus en consultation hospitalière de souffrance au travail montre que les conflits interpersonnels dans lesquels ces salariés sont pris tiennent très souvent à ce que ces salariés importent dans le travail des intérêts et des valeurs qui colorent leur façon de traiter le produit, le client, les collègues, les installations, et qui entrent en contradiction avec les exigences d'accélération et de standardisation véhiculées par les critères de gestion. A l'arrière-plan des conflits interpersonnels, on relève de façon très générale un conflit de normes entre, d'une part, un effort tendu pour maintenir la qualité du travail et lui garder une forme humaine dans laquelle le salarié puisse se reconnaître et, d'autre part, une pression à débiter du bien ou du service à valeur marchande qui met à mal l'investissement subjectif des salariés dans leur travail et conduit à la non-prise en considération des difficultés avec lesquelles il se bat.

D'une façon générale, ces aspects occultés du travail des salariés que l'ergonomie, et à sa suite les approches cliniques du travail, considèrent comme les ressources nécessaires à la mise en question de l'organisation du travail, dépassent largement la simple poursuite des objectifs prescrits par la hiérarchie et prennent la forme générale du *soin* – un soin que les uns ou les autres modulent, dans des formes à chaque fois liées à l'expérience et à la sensibilité personnelle, non seulement dans le rapport au produit mais au destinataire, au matériel et aux installations, aux relations sociales, à l'environnement, et à leur propre santé.

Formulée ainsi, notre problématique reçoit le renfort de la masse des recherches féministes sur la dévalorisation du travail féminin. Ce que nous pointons comme *soin* dans l'activité des salariés – contrairement aux tenants du travail aliéné qui n'y voient que *zèle* – est très proche de la notion de *care*. Le *care* a été mis en avant, dans un premier temps, par les chercheuses féministes comme une caractéristique d'une éthique spécifiquement féminine marquée par la

sollicitude et le souci d'autrui. Mais, dans la suite, a émergé la vision d'une éthique à dimension universelle. C'est le point de vue affirmé par Joan Tronto (2009) dont la définition du *care* rejoint ce sur quoi nous mettons l'accent dans le travail des femmes et des hommes, soit « *une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en réseau complexe, en soutien à la vie* ».

Dans une inspiration proche, Paul Ricoeur (1990) souligne aussi que le poids de l'obligation ne suffit pas à éteindre le souci d'autrui, cette dimension éthique qui oriente l'activité et qui conditionne l'estime de soi : « *Notre pari, c'est qu'il est possible de creuser sous la couche de l'obligation et de rejoindre un sens éthique qui n'est pas à ce point enfoui sous les normes qu'il ne puisse être invoqué comme recours lorsque ces normes deviennent à leur tour muettes face à des cas de conscience indécidables. C'est pourquoi il nous importe tant de donner à la sollicitude un statut plus fondamental que l'obéissance au devoir. Ce statut est celui d'une spontanéité bienveillante, intimement liée à l'estime de soi au sein de la visée de la vie 'bonne'* ».

La théorie des systèmes d'activité proposée par Jacques Curie (1990) met, elle aussi, l'accent sur le fait que l'activité n'est jamais totalement assujettie aux normes du milieu. Dans cette approche, chacun ou chacune s'efforce de réguler ses comportements dans un domaine de vie (professionnel, domestique, associatif...) en fonction de « *la signification qu'il leur accorde dans d'autres domaines de vie et dans d'autres temps de vie* ». C'est une autre façon de pointer que les salariés importent dans le travail bien d'autres normes de comportement que celles qui leurs sont prescrites par la hiérarchie. Et la dimension dramatique de l'expérience du travail relève alors de la difficulté à assurer cette articulation entre les différents domaines et temps de vie.

Dans ses recherches sur les rapports sociaux de sexe, Danièle Kergoat (2012) souligne aussi cette influence réciproque des différents domaines d'activité. Ainsi, dit-elle : « *A partir du moment où l'on quitte le seul terrain du travail salarié pour prendre en compte l'ensemble (travail professionnel plus travail domestique), à partir du moment enfin où l'on s'intéresse au rapport que les femmes entretiennent au travail, une pratique contestataire et subversive devient repérable.* »

Cependant, ces diverses approches ne suffisent pas à lever les oppositions que nous relevons dans le domaine scientifique au sujet de la possibilité d'accès au politique. Les normes

sociales de comportement, les valeurs incorporées qui colorent l'activité et l'orientent autant qu'il est possible dans une direction différente de celle que s'efforce d'imposer la hiérarchie relèvent du « pré-politique ». C'est d'ailleurs ainsi que les qualifie Bourdieu. Lui aussi évoque le décalage toujours présent entre les normes de comportement incorporées par le salarié au long de son parcours de vie et celles qui sont imposées dans la situation de travail. Cependant, ces conflits de normes ne deviennent un enjeu politique qu'à partir du moment où ils deviennent conscients, ce qui, nous l'avons vu, ne va nullement de soi : les normes qui structurent la personnalité s'expriment sur le mode de l'évidence, et les salariés n'ont pas les mots pour les exprimer ; leur discours spontané sur leur travail est, à peu de chose près, l'énoncé de la prescription. C'est cette obscurité des ressorts de leur propre engagement pour les salariés eux-mêmes qui fait que les conflits de normes ne se manifestent pas comme tels mais prennent fréquemment la forme de conflits interpersonnels. On comprend donc que les approches qui s'en tiennent à l'expression des salariés, sans assistance à un retour réflexif sur l'activité, ne perçoivent dans le travail que la dimension d'aliénation. A l'inverse, nous soutenons qu'il est possible de dépasser ce constat en portant l'enquête et l'élaboration, avec les salariés, sur l'activité elle-même. Il s'agit d'un enjeu important pour le syndicalisme. En effet, **la prise de conscience d'eux-mêmes par les salariés et l'élaboration des enjeux éthiques et politiques de l'activité sont des éléments clés du développement de la puissance d'agir individuelle et collective.**

4. Deuxième phase d'enquête : des particularités de l'expérience aux enjeux politiques

Pour aider les salariés à accéder aux enjeux éthiques et politiques de leur activité, nous disposons de deux outils. Le premier est l'assistance à l'élaboration individuelle sur le modèle de l'entretien d'explicitation telle que nous l'avons envisagée dans la première phase. Avec un peu de pratique, une telle approche fait rapidement émerger l'épaisseur, les enjeux, les ressources et les difficultés du travail vivant. Mais il ne s'agit là que du rapport particulier à des situations particulières. Pour monter en généralité et pour prendre conscience des enjeux éthiques et politiques de sa propre activité, il faut en passer par la confrontation à l'activité d'autrui.

Comme nous l'écrivions à la suite d'expériences précédentes : *« Ce qui a été compris dans l'enquête auprès de quelques-uns est mis en forme et présenté à l'ensemble du ou des groupes qui partagent la même situation de travail. Dans ce mouvement de retour, il ne s'agit pas d'expliquer aux salariés ce qu'ils vivent, mais de susciter l'expression des différences et la discussion entre les salariés. L'objectif est d'amorcer un processus de prise de conscience,*

d'élaboration collective et de développement des normes de leur activité. À travers ces discussions, les salariés prennent la mesure de leur apport. Ils réalisent l'autorité que leur confère leur expérience du travail. Ils se posent collectivement en défenseurs de la qualité du travail face à des décisions des directions qui s'avèrent, sur le terrain, contre-productives. » (Davezies, 2014) L'objectif est maintenant d'avancer sur les modalités concrètes de l'animation de ce travail collectif.

Il est cependant nécessaire d'intercaler un avertissement : nous devons préciser que, pour une part de ce que nous allons détailler en termes de méthodes, il ne s'agit que d'hypothèses, des hypothèses certes validées dans le contexte de la pratique des approches cliniques du travail, mais qui n'ont encore été que très partiellement expérimentées dans le cadre du travail syndical (pour des raisons que nous examinerons plus loin) et qui doivent donc encore être mises à l'épreuve du travail de terrain afin de permettre leur adaptation, reconstruction et appropriation par les syndicalistes. Il s'agit néanmoins d'une série de points de repères assez solides que nous allons détailler.

4.1. Ici encore, focaliser la discussion sur les situations réelles

L'objectif de cette deuxième phase est donc d'utiliser le matériel recueilli dans la première phase pour solliciter le point de vue des autres et stimuler la discussion. Concrètement, les entretiens approfondis menés à l'initiative du syndicat permettent de constituer une petite bibliothèque de situations critiques. L'objectif est d'en choisir une (avec les agents concernés) et de solliciter l'expérience de situations du même type chez les participants à la réunion. Notons cependant qu'il peut être intéressant d'inverser le processus, de choisir collectivement, avec les salariés, le type de situation sur lequel ils souhaitent travailler, de mener la phase d'enquête individuelle, puis de revenir en réunion pour discuter le matériel recueilli.

L'introduction à la discussion à partir d'une séquence d'activité – soit anonymisée, soit préparée avec l'agent qui l'a vécue – permet de faire comprendre aux salariés à quel niveau de détail le représentant du personnel porte ses interrogations. Les salariés n'ont pas l'habitude que l'on s'intéresse aux détails de leur activité. Ils sont en général heureusement surpris et éprouvent le besoin d'exprimer leur point de vue, soit pour abonder et compléter l'analyse, soit pour la corriger ou la contredire et affirmer une position différente.

Ici, comme dans la première phase des entretiens individuels, l'objectif est de lutter contre la tendance largement partagée qui consiste à exprimer des opinions générales. Cela va encore moins de soi que dans la première phase d'enquête car, dans la discussion collective, le plus

facile, pour chacun, est de mobiliser les interprétations toutes prêtes, souvent particulièrement efficaces parce que s'appliquant à toutes les situations, mais qui ne réduisent en rien la distance entre expériences vécues et discours théoriques. Un des pièges est ici que, la discussion étant initiée par un militant syndical, les agents proposent des interprétations référées au discours syndical. Cela implique pour le militant syndical de lutter contre la tendance à rabattre ce qu'il y a de potentiellement neuf dans la compréhension de l'activité sur du déjà connu en faisant trop rapidement le lien avec les analyses ou les pratiques de son syndicat.

Tout le problème consiste à aller au-delà des interprétations spontanées proposées par le salarié qui prend la parole et de l'aider à dépasser le niveau des discours convenus qui circulent déjà dans l'entreprise en l'assistant dans le retour réflexif sur les modalités et enjeux de son activité et donc en s'efforçant de ramener toujours la discussion à l'analyse de situations réelles localisables en temps et en lieu.

A partir des réactions des participants, les relances ont donc pour fonction, comme dans la première phase, de les aider à s'expliquer. Elles sont, là encore, du type : « *Pour qu'on comprenne bien ce que tu dis, est-ce que tu peux nous raconter une fois précise où tu as été confronté au problème et comment tu t'en es débrouillé ?* » Cela permet d'amener des demandes de complément : « *Est-ce que tu peux préciser dans quelles circonstances ça s'est passé ? Sur tel point, comment as-tu fait ? Qu'est-ce qui était important pour toi ? De quoi t'es-tu servi ? Comment comprends-tu les différences avec la situation que j'ai évoquée ?* », etc. Il s'agit, en somme, de solliciter de nouvelles expériences et les analyser ensemble sur la base du même type de questionnement que dans la première phase.

4.2. Passer des dimensions victimologiques aux dimensions affirmatives de l'activité

Dans cette discussion sur différentes séquences d'activité, un des objectifs majeurs est de dépasser l'expression de la plainte qui caractérise bien souvent les discours généraux et d'aider les personnes à exprimer, de la façon la plus concrète possible, les exigences de qualité, de justice, d'authenticité que les salariés, chacun à leur façon, s'efforcent de soutenir dans leur activité. Sur ce point, les compétences acquises, lors des entretiens individuels, en matière de soutien du salarié dans l'explicitation de sa propre activité sont indispensables. Il y a, en effet, une difficulté particulière de l'expression sur les dimensions positives de l'activité de travail et cela demande quelques explications.

Lorsque l'activité bute, donc en situation de difficulté ou d'échec, le retour réflexif s'impose de lui-même : « *Qu'est-ce que j'ai fait ? Comment devrais-je faire ?* » Lorsque c'est possible, l'expérience d'autrui peut être spontanément sollicitée. En revanche, tout ce qui témoigne de l'expérience acquise et du talent du salarié, tout ce qui fait que les choses se passent bien, dans un rapport harmonieux aux situations, demeure particulièrement obscur. On peut se réveiller la nuit à cause d'une difficulté ou d'un échec ; personne ne se réveille pour se demander comment il se fait que les choses se soient si bien passées.

Ces phénomènes ont un soubassement biologique. Le cerveau est un dispositif organisé pour mobiliser ses ressources sur les obstacles, les dangers, les menaces ; dès lors que les choses se passent comme attendu, il ne traite pas l'information. Ainsi, les êtres humains sont beaucoup plus conscients de ce qu'ils ratent que de tout ce qu'ils réussissent et qui permet que le monde tienne tant bien que mal debout. Prendre conscience des dimensions positives, affirmatives de sa propre activité nécessite donc particulièrement la confrontation à l'activité d'autrui. Cette confrontation permet de constater que si le résultat final est à peu près le même, les uns et les autres ne l'atteignent pas exactement de la même façon. Certains prêtent plus d'attention à tel aspect, alors que d'autres sont particulièrement soucieux d'un autre critère de qualité du travail.

Mettre en discussion des séquences d'activité permet cette prise de conscience par les uns et les autres des particularités de leur propre activité. Elle permet, à partir de là, de faire expliciter par les uns des savoir-faire qui ouvrent des perspectives de développement pour l'activité des autres, et réciproquement. La discussion contribue ainsi au développement du métier, à la prise de conscience et à l'émergence d'une capacité d'affirmation collective des exigences de qualité que les salariés s'efforçaient, jusque-là, de porter individuellement dans l'intimité de leur activité. Ce partage est un facteur de renforcement de la confiance en soi, du sentiment de communauté et de la fierté.

4.3. L'importance des différences de points de vue

Les différences des uns et des autres dans la façon de travailler constituent une ressource fondamentale pour le développement de la compréhension des enjeux de l'activité. Il est donc nécessaire de prêter une attention particulière à l'expression, à l'explicitation et à la compréhension des différences de point de vue. Il s'agit d'un enjeu stratégique majeur. En effet, si les travailleurs étaient d'accord entre eux sur les enjeux de la transformation du travail, les rapports de force et la situation sociale seraient très différents.

Là encore, le retour aux situations concrètes a un caractère crucial. En effet, si la réflexion en reste aux discours généraux, elle fait émerger les divergences idéologiques qui existent au sein même des groupes de travail. Celles-ci ouvrent sur des discussions qui sont sans fin car, dans l'abstrait, on peut toujours élargir le cadre du débat et intégrer de nouveaux aspects. Une telle orientation risque fort de laisser intactes les divisions et oppositions entre salariés, ou pire de les cristalliser. Or, l'objectif est de faire bouger les lignes. Revenir à l'analyse des situations concrètes permet de reprendre le débat avec des arguments que chacun est en mesure d'évaluer dans un contexte bien défini. L'espace des possibles est, en effet, beaucoup plus réduit en situation concrète que dans le cas d'une discussion générale. Il peut apparaître alors que les différents interlocuteurs ne disposent pas des mêmes ressources et ne privilégient pas les mêmes enjeux.

En effet, nous savons maintenant que travailler implique de respecter une gamme de critères de qualité qui dépasse largement ce que prescrit la hiérarchie (soin du produit, du destinataire, des dispositifs, des relations sociales, de l'environnement, etc., tout en préservant sa propre santé). Or l'organisation du travail ne permet pas d'atteindre l'ensemble de ces objectifs. À peu près partout, et c'est particulièrement net à la suite des processus d'intensification des dernières décennies, travailler impose de trier dans les critères de qualité, entre ceux que l'on pourra soutenir et ceux que l'on devra relativiser, voire ignorer. Chacun trie alors en fonction de son expérience, son histoire, sa sensibilité. Chacun se mobilise sur ce qui le touche le plus. Et, nous le savons maintenant, sans que cela fasse l'objet d'une réflexion consciente. Toujours, certains aspects restent dans la pénombre. Chacun a des « angles morts » dans son approche du travail. Et ces angles morts sont différents d'un individu à l'autre. Chaque position par rapport à une séquence d'activité, dans sa particularité, peut révéler des facettes de la situation qui ont vocation à prendre place dans l'analyse générale. C'est ce qui fait l'importance de l'attention aux différences. Dans cet esprit, les expressions minoritaires peuvent être particulièrement utiles car les avancées importantes ont toujours été minoritaires à l'origine.

Ces différences de sensibilité constituent un facteur potentiel de division entre salariés, mais elles se transforment en une ressource majeure de développement dès qu'elles font l'objet d'un effort d'explicitation et de compréhension. Corrélativement, la démarche doit se méfier des opinions unanimes. Elles indiquent que la spécificité, la différence, dont chacun colore son activité, ne trouvent pas à s'exprimer. La discussion restera alors prisonnière d'une représentation abstraite et convenue de la réalité.

Pour résumer, la discussion permet à chacun d'aiguiser sa sensibilité, en repérant des aspects auxquels autrui prête une attention particulière, et de partager les savoir-faire correspondants. L'objectif, n'est pas la dissolution des différences, mais plutôt l'émergence du sentiment que la discussion des différences contribue à la richesse du collectif et au développement de chacun.

Un tel processus ne fait pas mécaniquement disparaître les différences en matière de conceptions politiques générales, mais il permet de dissiper des malentendus, de développer la confiance, de lutter contre la pression à la dissolution des liens sociaux et de dégager des intérêts communs.

4.4. Un fil d'Ariane : la qualité du travail

L'animation de la discussion collective est une activité qui n'est pas familière aux militants et qui ne va pas sans risques. De fait, sous l'impulsion des différentes personnalités, la dynamique collective peut conduire dans des directions tout à fait opposées. Dans la perspective « travail » que nous développons avec les militants, le fil d'Ariane qu'il faut tenir est celui de la *qualité du travail*.

Comme toute pratique sociale, la mobilisation dans le travail est portée par la recherche de biens. Pour se repérer dans cette animation, il est utile de percevoir que ces biens sont de deux sortes : des biens externes et des biens internes (McIntyre, 1997). Dans les deux cas, la discussion vise à leur développement. Les biens externes concernent les effets recherchés dans le monde. Sur ce plan, il s'agit de passer de ce dont chacun est amené à se satisfaire, lorsqu'il affronte seul les dilemmes et épreuves de travail, à ce que l'on peut considérer comme un travail satisfaisant sur la base de la discussion collective. Le parcours vise ainsi à passer du bien que chacun s'efforce de réaliser dans son activité (y compris la protection de sa propre santé) à la conception collective du bien du point de vue du métier, puis plus largement, du bien du point de vue de la citoyenneté. Les biens internes que recherche une pratique sociale concernent, eux, le développement des capacités des participants : le développement de la puissance d'agir. Or, celle-ci ne doit pas être entendue sur le mode du pur déploiement de la force.

Spinoza (1994), le philosophe qui a mis en avant cette question de la puissance d'agir, soulignait que son développement impliquait la capacité d'être affecté par les situations vécues d'un plus grand nombre de façons. Il pointait en somme le développement de la capacité à sentir, à percevoir. Autrement dit, l'approfondissement de la présence au monde qui porte le

développement de la capacité à penser, débattre et agir. C'est ce qui donne une importance particulière aux échanges à partir de séquences d'activité réelles qui permettent à chacun de repérer ses propres angles morts, les enjeux qu'il ne prend pas en compte. C'est aussi ce qui permet de partager les savoir-faire correspondants sans lesquels ces développements de la sensibilité ne peuvent se stabiliser.

Ce souci du développement du pouvoir d'agir doit inciter à considérer avec méfiance certaines réponses syndicales qui orientent plutôt sur le repli, du type : « *Ce que vous faites, ce n'est pas de votre responsabilité, c'est à la direction de s'en occuper* », « *Ce n'est pas dans la fiche de poste* », « *C'est un glissement de tâche que le statut interdit* », etc. Ces postures prennent à contre-pied le mouvement engagé par les salariés lorsqu'ils perçoivent des besoins que la prescription du travail ne prend pas en compte et qu'ils s'efforcent d'y répondre. Lutter contre ce phénomène, c'est lutter contre la sensibilité, la subjectivité et les sentiments de responsabilité des salariés. En termes spinozistes, un tel mouvement oriente vers les « *passions tristes* ». Il apparaît plus pertinent de considérer que les salariés tentent d'investir un espace de développement de leur métier, en portant une vision de la qualité de leur travail et du service aux usagers et, sur cette base, de lutter ensemble pour en obtenir la reconnaissance ainsi que les moyens afférents.

Ces deux dimensions de la qualité du travail, en termes d'effets objectifs d'une part, de développement individuel et collectif d'autre part, sont étroitement liées et constituent une boussole efficace pour guider le processus de discussion sans trop de difficultés. Ce sont en effet les deux axes qui portent la mobilisation des salariés et nombreux sont ceux qui peuvent trouver un intérêt personnel fort à ce type de discussion. En cas de difficultés, ces deux axes peuvent être explicités et, en cas de désaccord, ce qui importe, c'est de travailler avec ceux qui sont intéressés par une réflexion structurée de cette façon. Même si ce n'est qu'une minorité, l'impact de la discussion diffusera au sein du groupe de travail.

Une précaution est cependant importante pour que la démarche ne provoque pas de réaction de rejet : le travail de réflexion doit partir de là où en sont les salariés et non des conceptions du syndicaliste sur ce qu'est un travail de qualité. Même s'il est manifeste que les salariés se sont accommodés de situations dégradées, il y a toujours des aspects qu'ils s'efforcent de préserver et de promouvoir et c'est à partir de ces points qu'il faut envisager le développement de la discussion et de l'action, dans une sorte d'expérimentation collective de la reconquête de la dignité, car celle-ci ne peut pas venir de l'extérieur, même si le syndicat peut fortement y aider. Au final, il s'agit de travailler ensemble à ce à quoi aspire tout être humain en bonne

santé et que Ricoeur (1990) ramassait en une belle formule : « *Vivre bien, avec et pour autrui, dans des institutions justes.* »

4.5. Réfléchir aux logiques en cause

L'attention portée aux exigences de qualité que chacun s'efforce de soutenir et les développer collectivement, a par elle-même un effet dans la mesure où elle augmente la capacité individuelle à percevoir, penser et agir, mais aussi à expliciter et à soutenir sa position dans les discussions avec les proches comme avec la hiérarchie. Cependant, cela ne constitue pas en soi un changement de la situation globale. Jusque-là, le mouvement contribue au développement de l'intelligence pratique, mais il n'atteint pas le niveau de l'intelligence politique. Pour cela, il faut passer de la discussion sur « *Que faire dans le travail et comment ?* » à la question « *Comment se fait-il que les choses se passent ainsi ?* ».

La réflexion sur la qualité du travail constitue une base essentielle pour la critique de l'organisation dans la mesure où elle permet de repérer *les obstacles* que les salariés rencontrent pour soutenir cet enjeu de qualité et les impasses dans lesquels ils se trouvent régulièrement.

Sur cette base, il est possible d'amorcer une nouvelle phase de travail, orientée vers l'analyse de l'organisation. Sans nécessairement se lancer dans un travail approfondi, il est utile de compléter la réflexion par des éléments d'enquête sur la fréquence des difficultés rencontrées, sur leurs conséquences négatives en termes de qualité du produit (matériel ou serviciel) ou d'effet sur les destinataires de l'activité, sur les installations, sur les relations sociales, sur l'environnement, sur la santé. L'idéal est de mobiliser les salariés intéressés pour dresser ce bilan. Il est par exemple possible de leur demander de tenir, sur une période déterminée, un journal des incidents auxquels ils sont exposés et d'en décrire les conséquences. A ce stade, l'usage de questionnaires simples peut permettre d'étendre la réflexion auprès d'un cercle plus large de salariés.

L'autre direction qu'il importe d'explorer concerne, en amont, l'origine des difficultés. Là, l'enquête auprès de l'encadrement peut s'avérer beaucoup plus fructueuse que ce que pourrait imaginer spontanément le syndicaliste (et c'est ce que nous avons constaté dans plusieurs des chantiers menés par les participants aux recherches-actions). Même dans des entreprises dans lesquelles les relations sociales sont fortement dégradées, nous constatons que ce type d'enquête centré sur la qualité du travail comporte un très fort potentiel d'alliances inattendues avec au moins la partie de l'encadrement qui reste en contact avec les réalités de terrain. En

effet, ces responsables sont très généralement conscients des difficultés dans la mesure où ils s'efforcent en permanence d'en gérer les conséquences ; bien souvent, ils s'efforcent d'en faire part à leur propre hiérarchie sans pouvoir être entendus. Au contraire, les directives qui descendent des échelons supérieurs perturbent, voire annulent régulièrement, le travail qu'ils s'efforcent de développer pour faire malgré tout fonctionner leur secteur. Ce sont là des éléments que relèvent régulièrement les recherches et interventions en entreprise.

L'encadrement voit son *travail d'organisation* attaqué par une pression constante qui vise à le transformer en simple élément de transmission et d'exécution des directives venues d'en haut dont une des constantes est de remplacer les liens et contrats sociaux par des régulations de types marchand ou financier. Dès lors que les salariés se font les défenseurs de la qualité du travail et mettent en exergue le caractère contre-productif et, de ce fait, antiéconomique de certaines mesures, cela change la nature des relations. Le travail d'analyse va donc également consister à comprendre le travail de ces encadrants – en particulier les encadrants de proximité – à la fois en ce qu'il détermine le travail des « encadrés », mais aussi parce que ces agents sont aux prises avec d'importantes difficultés avec, de par leur position hiérarchique, peu d'occasions d'en discuter collectivement.

Développée dans ces directions qui restent encore largement à explorer et à expérimenter, l'enquête permet de monter en généralité. La réflexion débouche ainsi sur l'analyse concrète des logiques conflictuelles qui traversent l'organisation et sur leurs enjeux. La rancœur contre le chef peut laisser place à une critique de l'organisation puis à la compréhension de la logique qui attaque l'organisation : la logique du marché, en termes de valeur pour l'actionnaire dans le privé, d'application idéologique des principes néolibéraux dans le public. Parallèlement, la réflexion développe la capacité du personnel à soutenir son point de vue sur le travail face à celui de la direction, dans le quotidien des interactions comme au niveau de confrontations collectives. Au plan de la vision politique, ce mouvement peut être entendu comme une mise en forme de l'exigence avancée par Jacques Bidet (2016) : « *maîtriser le marché par l'organisation et l'organisation par la parole également partagée* », la parole partagée signifiant ici l'élaboration des exigences d'un travail de qualité.

4.6. La question des valeurs

Sur la base des éléments que nous avons exposés, la question des valeurs apparaît partiellement réglée. On aura, en effet, compris qu'il ne s'agit pas d'un « syndicalisme de la page blanche » qui collerait au point de vue spontané des salariés, dont il suffirait de faire exprimer et de compiler les « besoins ». Dans notre perspective, le syndicaliste ne cesse

jamais de faire un travail de syndicaliste dans la mesure où la mise en confrontation des différents récits soutenus par son questionnement a pour but de dégager, avec les salariés, les conflits de logique qui traversent le fonctionnement de l'entreprise et d'accéder ensemble à une compréhension politique enrichie des enjeux éthiques et politiques du travail.

Un tel travail ne doit pas nécessairement être réalisé avec tous les salariés, mais l'objectif est d'élargir autant que possible le cercle des salariés qui trouvent un intérêt à discuter avec le syndicat, bien au-delà des contacts habituels. La cible est donc constituée par les salariés intéressés à réfléchir sur leur activité et ses enjeux. C'est en effet avec eux qu'il est possible de constituer un noyau susceptible de structurer et d'animer la vie du milieu de travail.

A partir de là, le travail sur les valeurs bénéficie à l'ensemble des participants. D'un côté, les valeurs générales affirmées par le syndicat ne restent vivantes que si elles sont confrontées à l'épreuve de l'action dans les situations réelles de travail. A l'inverse, l'activité des agents ne trouve réellement son développement qu'à travers l'explicitation et la prise de conscience de ses enjeux généraux.

Pendant cette recherche-action, des militants ont exprimé leur crainte d'avoir affaire à des propos ouvertement racistes, sexistes ou homophobes de la part de certains salariés. Tout d'abord un pareil travail d'enquête et de discussion sur le travail réel se prête mal à l'expression d'une propagande ouvertement raciste ou sexiste. D'autre part, si c'était malgré tout le cas, les syndicalistes sont généralement capables d'y mettre le holà. Par ailleurs, le développement de la capacité à penser, débattre et agir sur sa propre situation est probablement le meilleur antidote à ce type de position. Et cependant, il faut convenir que ces réflexions générales ne peuvent suffire à solder la question des valeurs. Il y a, par exemple, le problème des salariés confrontés, dans le travail, à des publics qui les mettent en difficulté et qui peuvent réagir en mobilisant des explications à caractère raciste. Une autre situation difficile concerne la tendance chez certains salariés à chercher à se débarrasser de ce qui est considéré comme la partie la moins noble, voire carrément comme du sale boulot, sur des catégories de salariés moins bien placées dans les rapports sociaux de race, de sexe, ou d'âge, éventuellement en accompagnant des processus d'externalisation mis en œuvre par les directions. Nous pensons enfin aux processus de sélection mis en œuvre par des collectifs de travail, par exemple, vis-à-vis de salariés jugés moins performants, ou présentant des problèmes de santé, au nom d'une exaltation de la virilité.

Accumuler et mettre en discussion l'expérience de ces situations que rencontrent les syndicalistes reste à faire. Sur ces points, le travail que nous avons réalisé entre chercheurs et syndicalistes ne nous permet d'avancer que des premiers éléments de réponse.

5. Bilan

5.1. Au-delà des réussites, un dispositif encore à adapter

A travers des dizaines d'enquêtes menées par les militants syndicaux dans des milieux professionnels extrêmement divers, nous avons accumulé une expérience de la première phase de l'enquête où le militant syndical rencontre les salariés à l'occasion d'entretiens essentiellement individuels. Nous avons pu en mesurer l'intérêt. La qualité de l'accueil ainsi que l'intérêt manifesté à cette démarche par les salariés, et même souvent par l'encadrement, ont très généralement surpris les militants. Dans nombre de cas, l'enquête a mis en évidence des problèmes sur lesquels une réponse collective a pu être mise en œuvre rapidement sans avoir à déployer un long processus d'analyse.

L'expérience menée à la SNCF a montré que, mis bout à bout, les différents chantiers menés au sein de la même entreprise donnent un tableau saisissant de son état et des difficultés dans lesquelles elle se débat. Enfin, et c'est un des buts de ce travail, les militants ont souvent exprimé que cette expérience avait changé leur rapport aux salariés et leur façon de les aborder, et même, parfois, leurs façons de se comporter de manière plus générale. Cependant, le rôle des chercheurs n'est pas de coller à l'ambiance de satisfaction générale dans laquelle baigne la fin des expérimentations communes entre syndicalistes et chercheurs. Il s'agit plutôt de travailler sur les limites de la progression réalisée et sur les hypothèses pour les dépasser.

Or, le processus comporte une limite importante. Paradoxalement, elle tient à ce que, dans le contexte actuel marqué par de très importantes perturbations des organisations du travail, l'enquête menée par les militants est très rapidement productive, sans qu'il soit nécessaire de déployer tout le dispositif d'interrogation que nous avons exposé. Il s'agit très généralement d'une première fois où est expérimentée par le syndicaliste l'interrogation sur le travail. De ce fait, il recueille les représentations qui ont déjà été antérieurement élaborées par le personnel sans avoir à développer d'efforts particuliers en termes d'assistance à l'analyse de leur propre situation par les salariés. Le processus se limite alors, en quelque sorte, à l'expérimentation d'une nouvelle façon de faire la tournée syndicale, plus attentive aux opinions des salariés et aux dilemmes qu'ils rencontrent dans leur activité.

Pour les militants, cette première étape est marquée par la découverte de l'intérêt que les salariés manifestent à parler de leur travail et de la façon dont cela enrichit leur analyse des impasses et conflits de l'organisation du travail. La découverte aussi du potentiel de renforcement des liens avec les salariés et d'enracinement du syndicat dans la réalité. Mais la nécessité de soutenir l'élaboration du salarié par un questionnement réglé ne s'impose pas d'emblée.

Ce premier résultat positif du travail réalisé en commun présente en même temps plusieurs inconvénients. Tout d'abord, nous avons vu qu'un des aspects les plus difficiles à admettre concerne le fait que nous n'avons qu'une vision très partielle de notre activité. Or, la facilité du recueil lors du premier contact renforce le point de vue que nous essayons de combattre et selon lequel il suffit de recueillir l'opinion des salariés sur leur travail.

Il en résulte deux conséquences négatives :

- Dès lors que l'on pense l'enquête en termes de recueil d'informations, elle perd son caractère de dynamique ouverte sur un processus d'approfondissement. S'il suffit de recueillir le point de vue des salariés, une fois que celui-ci est recueilli, on peut penser que l'on a compris la situation et il n'y a pas de raisons d'aller plus loin ;
- D'autre part, cette expérience de succès rapide prépare très mal à la discussion collective qui, pour accéder aux enjeux éthiques et politiques de l'activité, devrait reprendre le même type de questionnement que dans les entretiens individuels, mais dans un contexte où il est un peu plus difficile d'organiser la discussion.

Si les militants n'ont pas éprouvé le besoin de développer le questionnement sur l'activité dans les entretiens individuels, ils ne sont pas en situation de pouvoir animer la discussion collective en mobilisant l'expérience concrète des salariés au plus près de l'activité. L'analyse peut donc rester focalisée sur quelques problèmes sans développement d'une compréhension politique commune de la situation. L'enquête débouche ou non sur une action ponctuelle et renforce les liens entre les salariés et le syndicat. Mais elle ne construit pas le lien entre les enjeux de la résistance déployée par les salariés dans la pénombre dans leur activité et la résistance politique du syndicat dans les institutions. Les militants ont donc l'impression que du côté du contact avec les salariés, ils sont allés au bout et qu'ils n'ont plus qu'à retourner aux exigences du travail syndical. La « démarche travail » n'apparaît pas comme une façon de raviver l'ensemble du travail syndical, mais comme une tâche de plus. C'est ce que nous avons constaté quand, par exemple, les participants nous expliquaient devoir mettre la recherche-

action entre parenthèses car étant ponctuellement pris par d'autres tâches plus urgentes comme la préparation d'élections ou des négociations.

Les militants qui se livrent à ce type d'expérience en tirent des satisfactions mais, d'une façon générale, l'expérience garde un caractère exceptionnel et très souvent, quand elle est terminée, ils abandonnent la démarche et en reviennent à leur pratique syndicale antérieure.

Ces constats incitent à revoir les processus de formation des militants. Jusqu'à présent, nous avons mené les expériences avec les militants syndicaux en insistant sur l'intérêt de changer de posture vis-à-vis du travail et en justifiant cette orientation par l'exposé de considérations théoriques sur le travail et le fonctionnement humain. A l'issue de ce travail, et pour en dépasser les limites, nous partageons la position des formateurs de la Fédération qui valorise, dans les modules de formation, le développement de l'expérience des militants par rapport à l'exposé des connaissances théoriques.

Mais cela ne peut pas se réduire au simple développement de leur propre expérience. Il faut insérer dans les processus de formation, beaucoup plus que ce que nous l'avons fait dans la présente expérience, des dispositifs qui leur permettent d'expérimenter concrètement la productivité de questionnements sur le travail au plus près l'activité. Un moyen, que nous avons utilisé dans les années 80, à la CFDT, à l'époque où celle-ci était en pointe sur la question des conditions de travail, consiste à mettre en place des ateliers où les syndicalistes mènent les uns avec les autres des entretiens d'explicitation sur le travail et les mettent en discussion.

Plutôt que de tenter de donner d'emblée une compréhension intellectuelle des enjeux de l'explicitation du travail, il est certainement préférable de fournir une méthode de base qui permette d'expérimenter et de développer les capacités d'interrogation et de faire concrètement l'épreuve de l'intérêt d'une telle démarche. C'est ce qui nous a conduits à donner, dans le présent texte, des éléments de méthode dont nous pensons qu'ils sont suffisamment simples mais aussi suffisamment efficaces pour permettre aux syndicalistes de développer leur propre expérience de ce type de questionnement. A partir de là, le reste est une question de pratique. Plus on pratique ce type de questionnement, plus il est facile à mener, et plus on apprend sur le travail, car la quasi-totalité de ce que, en tant que chercheurs, nous savons sur le travail, nous l'avons appris des travailleurs.

Enfin, l'ambition ne serait pas nécessairement que les syndicalistes mettent en œuvre systématiquement des processus d'enquête réglés, mais qu'ils mobilisent les capacités

acquises en matière d'enquête et d'interrogation dans le quotidien de leurs activités syndicales.

5.2. Concevoir la suite

Un des objectifs initiaux du projet était de préparer un dispositif de formation à destination des militants qui tienne compte des apports des recherches-actions, en termes de contenu comme de méthodes, et qui soit adapté aux contraintes et méthodes pédagogiques propres à la Fédération. Cette opérationnalisation doit se faire dans une discussion commune entre les responsables fédéraux et les chercheurs, en tenant à la fois les exigences de toute enquête sur le travail, et en même temps celles de l'action syndicale qui cherche à développer la capacité des salariés d'agir sur leur propre travail.

Plusieurs éléments de travail ont été évoqués :

- Une révision des supports de présentation utilisés pour faciliter leur appropriation par les formateurs futurs, dans des formulations qui leur seront plus familières ;
- La préparation de fiches support sur des points théoriques clés, notamment ceux abordés dans ce texte, et facilement utilisables en formation ;
- Le maintien d'une forme d'échange très interactive lors des sessions, comme nous l'avons eu dans la deuxième phase, laissant place à un travail d'élaboration par les militants à partir de leur propre expérience ;
- La sélection de textes courts (2-3 pages) sur lesquels faire travailler les militants en formation ;
- Un travail possible de simulation d'entretiens pendant les modules de formation ;
- Et toujours, s'appuyer sur la conduite d'un travail de terrain, préparé et restitué lors des séances de formation.

Ceci suppose que la formation soit organisée en plusieurs modules – une formation en trois modules nous semble être un format réaliste – les intersessions permettant à la fois la mise en œuvre des enquêtes sur le travail, la problématisation des difficultés, et ouvrant sur un retour réflexif collectif lors des regroupements.

Bien entendu, les militants syndicaux n'ont pas que ça à faire : ils ont de nombreuses tâches dont certaines ont comme conséquence de les éloigner quelque peu du terrain et du contact avec les salariés. Les directions d'entreprise savent parfois très bien saturer l'espace des représentants du personnel par des tâches institutionnelles (la multiplication des réunions

évoquée par nombre de militants), les préférant certainement autour d'une table plutôt qu'auprès des salariés. Si l'organisation syndicale veut réellement mettre le travail au cœur de ses préoccupations et renforcer ses liens avec les salariés, il lui faudra alors réfléchir à la manière de mettre en cohérence ses diverses activités autour de ces objectifs, et d'y consacrer des moyens adaptés. La réduction des capacités de représentation du personnel (nombre d'élus, temps de délégation), et en particulier la suppression du CHSCT, ne fait que rendre encore plus urgente l'approfondissement de ces débats.

BIBLIOGRAPHIE

- Baunay Y., Cahouet M., Grosse G., Olivier M., Rallet D. (2010), *Le travail enseignant. Le visible et l'invisible*, Éditions Syllepse ;
- Begon E., Dumalin F., Ruffier C. (2017), « Syndicalisme et travail : le cas d'une recherche-action à la CGT cheminots », *La revue des conditions de travail*, n° 7, ANACT ;
- Bidet J. (2016), *Le néo-libéralisme. Un autre grand récit*, Les Prairies ordinaires, Paris ;
- Bonnefond J.-Y. (2016), *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif « DQT » RENAULT à l'usine de Flins*, thèse soutenue le 12 décembre 2016, pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire national des arts et métiers <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01546345>> ;
- Bourdieu P. (1993), *La misère du monde*, Seuil ;
- Bourdieu P. (1987), *Choses dites*, Éditions de Minuit ;
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Éditions de Minuit ;
- Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Éditions de Minuit ;
- Bronckart J.-P. (1997), *Activité langagière, textes et discours. Pour un interactionnisme socio-discursif*, Paris, Delachaux et Niestlé <<https://archive-ouverte.unige.ch/unige:37758>> ;
- CGT (2013), Document d'orientation du d'orientation du 50^e Congrès de la CGT, Toulouse, 18-22 mars, <<http://www.cgt.fr/Le-document-d-orientation-adopte.html>> ;
- Chassaing K., Daniellou F., Davezies P., Duraffourg J. (2012), *Recherche-action « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale »*, Rapport final <<https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/776242/filename/emergencesrapportfinal.pdf>> ;
- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France ;
- Clot Y. (2018), *Souffrance au travail : « les salariés ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils produisent »*, Entretien avec Elena Scappaticci, *L'Imprévu*, 19 janvier <<https://limprevu.fr/affaire-a-suivre/souffrance-au-travail-les-salaries-ne-se-reconnaissent-plus-dans-ce-quils-produisent/>> ;
- Clot Y., Davezies P. (2011), « Des accords sur le stress qui sonnent faux », *Santé et travail*, n° 74 ;

- Curie J., Hajjar V., Baubion-Broye A. (1990), « Psychopathologie du travail - Dérégulation des systèmes d'activité », *Perspectives Psychiatriques*, n° 22, 11, pp. 85-91 ;
- Daniellou F. (2005), « Quand le travail rend malade... », *Sciences humaines*, n° 48, 05/2005, pp. 16-19 ;
- Davezies P. (2014), « L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe, n° 3, <<https://www.etui.org/fr/Publications2/Policy-Briefs/European-Economic-Employment-and-Social-Policy/L-individualisation-du-rapport-au-travail-un-defi-pour-le-syndicalisme>> ;
- Davezies P. (2010), « Reprendre la main sur le travail », *Nouveaux regards*, août/septembre/octobre, pp. 22- 24 ;
- Davezies P. (2011), « Des origines de la souffrance au travail à sa prévention », *Santé et travail*, n° 76 ;
- Davezies P. (2012), *Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail*. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 14-2 | 2012, <<http://pistes.revues.org/2566>> ;
- Dehaene S. (2014), *Le code de la conscience*, Odile Jacob ;
- Dejours C. (2009), *Travail vivant 2 : travail et émancipation*, Payot ;
- Dejours C. (2002), « Le travail entre banalisation du mal et émancipation », in Comité de rédaction du CIPA, *D'un siècle à l'autre, la violence en héritage*, Éditions In press, pp. 19-34 <<https://clinicamuncii.files.wordpress.com/2010/06/le-travail-entre-banalisation-du-mal-et-emancipation1.pdf>> ;
- Delanoue P., Dumalin F. (2013), « SNCF, l'efficacité globale de l'entreprise », in *Personnel*, revue de l'ANDRH, n° 542, septembre ;
- Dugué B. (2008). *Quelle formation pour les syndicalistes, et à partir de quel regard sur leur travail ? Actes du colloque Syndicalisme et formations*, université de Picardie Jules Vernes, Amiens ;
- Dugué B., Lacombe J.-F. (2007), *Retours sur une expérience de recherche-action sur l'intensification du travail*, Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, mars 2007 ;
- Dugué B., Petit J. (2010), *Action-training of worker representatives: a contribution to prevention of work-related diseases*, Congrès PREMUS, Angers, 30 août-2 septembre ;

- Dumalin F. (2013), « Travail, organisation et performance dans les structures des services à la personne », in *Des pratiques en évolution, seconde décennie des journées de Bordeaux*, Éditions Octarès ;
- Duraffourg J. (2009), « L'enjeu d'un nouveau regard sur le travail », *Revue Santé et travail*, n° 65, janvier, pp. 42-45 ;
- Faingold N. (2012), « La formation à l'entretien d'explicitation comme recherche-action sur soi », in P.-M. Mesnier et C. Van der Notte, *En quête d'une intelligence de l'agir*, L'Harmattan.
<<https://www.grex2.com/assets/files/expliciter/NF%20Expliciter%20n89%20mars%202021.pdf>> ;
- Fraquelli T. (2013), *Regard d'un syndicaliste sur le travail*, in Dominique Mezzi (coord.) *Nouveau Siècle, Nouveau Syndicalisme*, Syllepse, pp. 157-172 ;
- Gâche F. (2013), « Souffrance au travail chez Renault : la parole aux salariés », *HesaMag*, #08, 2^e semestre,
<https://www.etui.org/fr/content/download/12310/105882/file/HESAmag_08_FR-49-51.pdf> ;
- Gaudart C., Petit J., Dugué B., Daniellou F., Davezies P., Théry L. (2011), « Impacting working conditions through trade union training », *Work*, 41(2), pp. 165-175 ;
- Gazzaniga M. S. (2001), *Le libre arbitre et la science du cerveau*, Odile Jacob ;
- Guérin F., Dumalin F. (2013), « Une grande entreprise de transport prend la pénibilité à bras le corps », in *Prévenir la pénibilité : des engagements aux plans d'action*, Éditions Liaisons ;
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (2006), *Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie*, Éditions de l'ANACT ;
- Jeannerod M. (2009), *Le cerveau volontaire*, Odile Jacob ;
- Kergoat D. (2012), *Se battre, disent-elle...* La Dispute ;
- Leclerc C., Bourassa B., Filteau O. (2010), « Utilisation de la méthode des incidents critiques dans une perspective d'explicitation, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles », *Éducation et francophonie*, volume 38, n° 1, printemps 2010.
<<https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2010-v38-n1-ef3866/039977ar/>> ;
- Leroi-Gourhan A. (1964), *Le geste et la parole, I. Technique et langage*, Albin Michel ;
- MacIntyre A. (1997), *Après la vertu, Étude de théorie morale*, PUF ;

- Perrenoud P. (2001), *De la pratique réflexive au travail sur l'habitus*, in *Recherche & Formation*, n° 36, pp. 131-162, <https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_2001_num_36_1_1694> ;
- Piaget J. (1974), *Réussir et comprendre*, PUF, Paris ;
- Ricoeur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Éditions du seuil ;
- Ruffier C. (2010), « Un robot en France, un ouvrier en Chine », *Le Monde diplomatique*, 1^{er} janvier ;
- Ruffier C. (2011), « Tromper les détrompeurs : formes de résistance à la violence du contrôle automatique des opérations manuelles », in Jean-Pierre Durand, M. Dressen, *La violence au travail*, Éditions Octarès ;
- Ruffier C. (2011), « Les conséquences d'un projet de transformation de la sous-traitance sur les conditions de travail des salariés du donneur d'ordre et des sous-traitants », *Les déjeuners de l'international social*, Santé au travail et sous-traitance, novembre ;
- Ruffier C. (2012), *Les conditions de travail et le dialogue social au service du développement du capital humain dans la sous-traitance*, Les cahiers MUTECOS, Paris, cycle annuel 2012, n° 3 ;
- Spinoza B. (1994), *L'Éthique*, Gallimard ;
- Théry L. (coord.), (2010), *Le travail intenable*, La Découverte ;
- Tronto J. (2009), *Un monde vulnérable, pour une politique du care*, Paris, La Découverte ;
- Vermersch P. (1994), *L'entretien d'explicitation*, ESF éditeur ;
- Vermersch P. (2004), « Aide à l'explicitation et retour réflexif », *Éducation Permanente*, 160, pp. 71-80, numéro spécial « Analyse des Pratiques », <https://grex2.com/assets/files/expliciter/aide_a_l_explicitation_et_retour_reflexif.pdf> ;
- Vygotski L. (1997), *Pensée et langage*, La Dispute, Paris.

II. CARNETS DE BORD DES SESSIONS DE LA RECHERCHE-ACTION

Cette deuxième partie présente le déroulement des différentes sessions à partir des prises de notes réalisées par les intervenants de l'ANACT, qui sont livrées dans leur version brute, mais souvent réécrites. Ceci explique leur format et leur rédaction souvent hétérogènes.

AVANT-PROPOS DE L'ANACT¹³

Le constat de la double difficulté à fonder l'action syndicale sur l'élaboration collective d'un regard sur le travail, et à rendre les salariés acteurs dans la démarche syndicale en France, est aujourd'hui largement partagé. 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.

En ce sens, cette démarche exemplaire et les enseignements développés dans ce rapport jouent un rôle crucial pour la compréhension des processus permettant de remédier à ces constats. La démarche a en effet permis aux militants syndicaux d'expérimenter les effets d'un questionnement sur le travail et d'en récolter des résultats parfois spectaculaires.

Trois grands types d'effets « terrains » sont identifiables :

1. La revitalisation de syndicats locaux est incontestable, et ce malgré les limites bien mises en avant dans la dernière partie de ce rapport. Les réunions de bilans finaux ont ainsi permis aux participants de faire remonter les nombreux effets positifs de cette formation-action, tant sur leur pratique syndicale, que sur leur activité au quotidien. Certains ont ainsi souligné le fait qu'elle leur a permis :
 - d'améliorer leur connaissance des situations de travail : « *Alors que ça n'est pas mon métier, moi, je suis connue aujourd'hui, au guichet, et maintenant, je connais leur travail. Et je vais dupliquer cette pratique pour connaître aussi les métiers de l'escale* » ;
 - de faire évoluer leurs pratiques syndicales dans ce sens : « *Ça nous a permis de progresser dans les dernières élections : ça nous a changé la façon d'aborder les salariés, en partant de leurs préoccupations* » ;
 - de renforcer le pouvoir d'expression, au sein même du syndicat : « *Ecouter plus les gens, même dans mes conversations syndicales, ça m'a servi. La formation m'a donné plus d'assurance pour faire des 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* » ;
 - d'obtenir des résultats sur le terrain : « *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* » ;

¹³ Les intervenants de l'ANACT ont aussi publié un texte sur cette recherche-action dans *La Revue des conditions de travail* (voir page 207).

- d'enregistrer des adhésions : « *On a aussi un copain de l'escale qui était juste syndiqué et il est devenu militant. Sur notre secteur, on a vu une augmentation de la participation aux mouvements sociaux. Ils sont à fond !* » ;
2. La démarche a également contribué à une dynamique plus générale d'amélioration du dialogue professionnel, renforçant ainsi la cohésion sociale sur les terrains où elle a été mise en œuvre. Un participant soulignera : « *Enfin, vous nous incitez à tisser d'autres relations avec les salariés. Il y a une idée de citoyenneté, de tissage du lien social* » ;
 3. Enfin, de nombreux militants ont témoigné du fait que cette démarche a permis d'avoir de nouvelles relations avec les managers, et particulièrement les managers de proximité. Ces derniers ont, de manière très majoritaire, réservé un bon accueil à la démarche et d'autant plus à ses résultats. Le management intermédiaire et la direction des sites se sont parfois sensiblement rapprochés même si cela n'a 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). Sur une partie des terrains, la démarche a permis de faire évoluer la situation grâce à un portage collectif de revendications. Sur d'autres, c'est en termes de réappropriation par la direction des éléments issus de la démarche d'enquête que se comptent les résultats.

La démarche ne produit donc pas forcément une pacification des relations professionnelles et peut même contribuer à la constitution de mouvements collectifs revendicatifs. Le fait que ces revendications soient construites en partant du travail comme activité, et du développement de la capacité de questionnement et d'expression, donne néanmoins une dimension constructive à ces mouvements qui loin de réclamer l'impossible, se focalisent sur des solutions atteignables, portées par un souhait (de) collectif de contribuer à la réalisation d'un travail de qualité, potentiellement bénéfiques à l'ensemble des partenaires sociaux. Loin de faire fi ou de masquer les controverses liées au travail, cette démarche permet donc ainsi de les mettre en lumière, ce qui est la seule méthode pour pouvoir les traiter durablement.

ACRONYMES UTILISES	
ASCT	AGENT DU SERVICE COMMERCIAL DES TRAINS
ASTI	AGENCE DES SERVICES TELECOM ET INFORMATIQUE
AY	Forme particulière de congés syndicaux
BA	BUREAU ADMINISTRATIF
COSEC	CORRESPONDANT SECURITE
CMGA	CENTRE MUTUALISE DE GESTION DES AGENTS
CPS	COMMANDE DU PERSONNEL
CRC	CENTRE DE RELATION CLIENTELE
DET	DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT
DPX	DIRIGEANT DE PROXIMITE
DT	DIRECTION TERRITORIALE SNCF RESEAU
DUO	DIRIGEANT D'UNITE OPERATIONNELLE
EAS	EQUIPEMENT AGENT SEUL
EIV	ÉTABLISSEMENT INDUSTRIEL DE LA VOIE
EPI	EQUIPEMENT DE PROTECTION INDIVIDUELLE
ESV	ETABLISSEMENT DE SERVICE VOYAGEURS
GL	GRANDES LIGNES
GRC	GROUPE REGIONAL CADRES
PEVATT	POLE ETUDES VOITURES AUTOMOTRICES TRAM/TRAINS
PRG	PARIS RIVE GAUCHE
REX	RETOUR D'EXPERIENCE
SUGE	SURVEILLANCE GENERALE
TO	TECHNICIEN OPERATIONNEL
UFCM	UNION FEDERALE DES CADRES ET MAITRISES
UO	UNITE OPERATIONNELLE
UP	UNITE DE PRODUCTION

SESSIONS/MODULES DE LA PHASE 1

MODULE 1 – 7 ET 8 JANVIER 2015

Jour 1 - 7 janvier

9 h30

Ouverture

Cyrille Renaud, secrétaire fédéral (orga., po. fi. et formation)

- Vœux ;
- Discours politique ;
- Puis brève présentation de l'étude-formation-action ;

NB : Tension entre première partie sur situation générale, SNCF, appel à l'action et seconde partie pour indiquer l'intérêt de la recherche action qui démarre.

10 h 00

Présentation éclair des intervenants

- François Daniellou (**FD**), enseignant en ergonomie, ex de la formation CGT Renault ;
- Bernard Dugué (**BD**), ergonomiste, Institut polytechnique de Bordeaux ;
- Philippe Davezies (**PD**), médecin enseignant Lyon ;
- Laurent Cooper (**LC**), secrétaire national, UFCM ;
- Thierry Boitière, secrétaire fédéral, secteur CHSCT ;
- Pascal Chevalier (**PC**), responsable de la formation à la Fédération ;
- Emmanuelle Begon (**EB**), chargée de mission ANACT ;
- Frédéric Dumalin (**FD**), responsable département ANACT.

10 h 05

Présentation des binômes

- Thierry et Delphine, Aulnoy, région de Lille, 2 ASCT ;
- Guillaume, ASCT, Paris Austerlitz et Martine, agent commercial gare Paris Austerlitz ;
- Benoît, UFCM Limoge, maintenance signalisation, pas de binôme ;
- Christine, « horairiste » dans un établissement Infra Circulation, et Aurore, agent circulation, Clermont-Ferrand ;
- Cédric, Dijon, service info dans un EIV Bourgogne (usine de production pour longs rails soudés, maintenance électronique du réseau) ;
- Giovanni, opérateur de production ;

- David, logistique, remiseur-dégareur aux Ardoines, Paris rive gauche, et Georges, électricien dépanneur sur RER C ;
- Pascal, technicentre Paris Austerlitz ; frigoriste et Fabien, contrôle des essieux en fosse, ultrasons ;
- Rosen, agent d'escale gare de Roissy Charles de Gaulle, et Rachelle, agent de gestion site dans la même gare ;
- Christophe, levage, TI Achères, Paris Saint-Lazare, Cédric, et mécanicien ;
- Olivier, ingénierie, bureau d'étude à gare de l'Est, étude caténaires, et Christophe, pôle régional ingénierie aux documents d'exécution ;
- Marissina, agent commercial en gare de Chantilly, et Fatima, agent de vente à Chantilly ;
- Agent circulation sur la ligne B et agent circulation gare de Paris Nord, EIC Picardie ;
- Thierry, conducteur à Avignon, et Mikael gestionnaire de moyens ;
- Jean-Marc, Paris Nord, prêté à PRG (Montparnasse), conducteur de train GL descendu de machine, et Arnaud conducteur prox. à Montparnasse ;
- Christophe, technicentre de Rennes, ingénierie frein, et Bernard, réparateur bloc de frein TGV transmanche ;
- Brive x 2 personnes ;
- TI Est Européen (sans binôme).

10 h 45

Présentation des aspects logistiques du projet¹⁴ par Pascal Chevalier

- Cette année : 5 modules de 2 jours ;
- Ensuite : une autre session avec d'autres stagiaires ;
- Formalités :
 - Informations sur modalités de dégageant pour participer au titre des AY ou des congés de formation syndicale ;
 - Si besoin de temps en intersession, des possibilités *via* le secteur ou en lien avec la Fédération.

¹⁴ Aspects « logistiques » qui sont également au fondement de la constitution du groupe et de sa mise en dynamique.

- Le dispositif : une co-construction entre spécialistes de l'analyse du travail et de l'action syndicale ;
- Son objectif : enrichir le travail syndical ; refaire du collectif, en passant par la discussion sur le travail ;
- Son principe : affirmer collectivement l'autorité que confère aux salariés leur expérience du travail. Les salariés font beaucoup plus de choses que ce dont ils ont conscience et peuvent mettre en mots, d'où le besoin de développer des capacités d'enquête pour construire des capacités d'action ;
- Ses modalités de travail : un aspect recherche, pas un processus clé en main ;
- Ses étapes, dans une progression qui variera selon les besoins du groupe :
 - Choisir un secteur d'intervention ; point sur ce que l'on sait ;
 - Entretiens auprès des salariés (pas que des syndiqués), passer des discours généraux/commons pour rendre compte de la singularité/événements localisables en temps et en lieu ;
 - Passer des positions réactives (ce qui nous « emmerde ») à ce que l'on souhaite préserver ou promouvoir/ce à quoi ils tiennent ;
 - Approfondir l'analyse, le plus possible avec les salariés eux-mêmes ou en les associant :
 - Observation du travail ;
 - Recueil d'autres éléments (fréquence, déterminants, conséquences en aval) ;
 - Mettre en forme le matériau recueilli, le renvoyer aux salariés pour :
 - Susciter la discussion entre eux ;
 - Comprendre les différences de points de vue ;
 - Retravailler à partir de situations concrètes pour réduire les divergences ;
 - Construire des perspectives d'action :
 - Plus fort dans les instances (avec du monde derrière) ;
 - A toutes les étapes : présenter l'état du travail réalisé et le mettre en discussion avec le syndicat ;

- Pas seulement ramener de l'information pour nourrir le cahier de revendication à présenter au patron, mais produire de la puissance sociale capable de soutenir les revendications.

Compléments, réactions, doutes, intérêts

- **BD :**
 - *La progression n'est pas définie a priori ; c'est une construction itérative avec les participants et leurs besoins ;*
 - *Pour nous, il s'agit de mieux comprendre les difficultés des militants syndicaux dans la réalisation de leur travail, les difficultés en matière de syndicalisation, et les effets attendus en matière de syndicalisation et de rapport de force ;*
- **FD :**
 - *Le plus difficile sera de mettre de côté ce que vous savez déjà des situations et activités de travail qui vont nous intéresser ;*
 - *On va essayer de comprendre ce qu'est « bien faire son travail » pour un salarié, les stratégies de tri des salariés quand ils ne peuvent pas faire tout bien, et comment ses stratégies méritent d'être mises en discussion pour rediscuter des critères ;*
- **PC :**
 - *L'objectif est de sortir du discours de type : « On veut des emplois supplémentaires » pour pouvoir expliquer pourquoi et à quoi ça sert, en repartant de ce qui nourrit cette revendication générique ;*
- **BD :**
 - *L'importance du détail, dans le quotidien, qui rend le travail plus difficile ou loin de leur vision de la qualité, en tenant compte de la diversité des points de vue qui est bien normale ;*
- **A. :**
 - *Ce qui est intéressant : même constat sur la difficulté à faire venir les syndiqués et à enrôler les cheminots ; dépasser le réflexe de construire sans eux les revendications (les construire avec eux) ;*
 - *La question de la crédibilité :*
 - *Porter des projets argumentés (exemple emplois pour faire quoi et où) ;*

- *S'ancrer dans le travail donne de la puissance aux propos syndicaux. Cela permet également des alliances ;*
- *Moi, quand je vais à la rencontre des salariés, même avec mon étiquette CGT, je n'y vais pas pour convaincre ;*
- **FD :**
 - *Ce qui pourra être apparemment frustrant : vous allez vous centrer sur une activité, mais rapidement vous percevrez l'intérêt produit pour les autres salariés ;*
 - *Autre effet : l'utilité pour vos représentants aux niveaux national ou régional ; une autorité alimentée par le réel tiré de ce travail ;*
- **PD :**
 - *Chez Renault, il y avait une ambiance « lutte des classes » avec une forte pression sur la CGT ;*
 - *Suite au travail fait, des membres de l'encadrement se mobilisent car en phase sur des choses sur lesquelles ils n'arrivent pas à se faire entendre ;*
- **BD :**
 - *Il s'agira en fait de faire autrement votre travail syndical : entendre et écouter, donc pas seulement une analyse pré-ficelée ;*
- **C. :**
 - *Le fait d'écouter dans un premier temps, c'est notre rôle. Ensuite, on peut faire le lien avec le « cahier des charges » du syndicaliste ;*
- **PD :**
 - *Écouter les salariés, les aider à exprimer des choses qu'ils n'avaient jamais dites avant ;*
 - *L'échange se fait à partir du travail. Cela fait grandir la capacité à penser des salariés rencontrés ;*
- **D. :**
 - *En période électorale, il y a bien une dimension « convaincre », pour dépasser des choses du type « chèques vacances » ;*

- **E. :**

- *Cette façon de travailler est un peu la nôtre depuis des années. Des cultures différentes, des métiers différents, des horizons différents : comment les gens organisent le travail pour que cela cohabite ;*
- *On n'est pas partis pour convaincre, avec notre tract, mais pour travailler sur des thèmes généraux (par exemple la restructuration de l'entreprise), traduire le travail du syndicaliste sur une mobilisation qui dépasse le ponctuel (déménagement, changement d'horaires...) mais sur des conditions de travail ;*

- **F. :**

- *Interroger sur le travail, c'est ce qu'on fait au quotidien. Par contre, emmener dans la revendication, on n'y arrive pas. On n'arrive pas à mobiliser ;*
- *Ça m'éclate ce que vous proposez mais, ceux qui ne sont jamais en grève, on va aller les voir mais... on va avoir des murs en face de nous ;*
- *La seule chose qui les préoccupe, c'est le salaire. La qualité et la sécurité, les gens, ils s'en secouent. On leur dit de sortir des pièces ? Ils sortent des pièces ;*

- **Thierry :**

- *On a bien sur des valeurs, par exemple, le problème du racisme. Il faut bien expliquer les choses en appuyant sur l'Histoire ;*

- **PD :**

- *On n'est pas sur le tout de l'action syndicale. Ici, on est sur l'articulation de plusieurs registres en renforçant celui portant sur le travail ;*

- **G. :**

- *Ce qui est présenté ici, c'est ce que l'on a fait dans un contexte de fusion de services : HIS, enquêtes et discussions, pas pour convaincre ou faire signer la pétition, mais plutôt... ;*
- *Il y a des thèmes qui mobilisent (exemple la retraite). C'est plus difficile sur les conditions de travail. On vient ici pour réfléchir sur notre travail de syndicalistes, pour améliorer les choses durablement ;*

- **H. :**

- *Interroger le salarié, on le fait tous les jours, mais de là à les emmener dans l'action... ;*

- *On a vécu une fermeture d'UO sans que les salariés de cette UO ne se mobilisent pour empêcher la fermeture ;*
- *La présentation de la formation m'éclate, mais chez nous... on va aller voir les « bastringues » mais je suis sceptique sur les résultats. On va aller dans des secteurs où on n'est pas, avec une présence des autres OS ;*
- *Des salariés qui quand ils nous parlent de leur boulot (très technique) je ne comprends rien ;*
- *Si je parle reconnaissance avec les collègues, qualité du travail, ils vont me parler « salaires ». Le reste, ils s'en foutent. Ils sortent des pièces pour cela... ;*

- **PD :**

- *On est dans une enquête qui permet de décaler le regard des salariés sur ce sur quoi le syndicat travaille ;*

- **I. :**

- *Il s'agit de rendre les gens proactifs et non pas d'arriver avec nos réponses pré-faites. Ce qui est dit là, c'est ce qu'on nous apprend en formation de niveau 1 ! ;*

- **PC :**

- *Oui à la démarche présentée en niveau 1, mais ici la focale, c'est sur le travail ;*

- **J. :**

- *C'est ce qu'on essaie de faire. J'ai hâte de commencer. Ce qui me fait percuter et me donne envie de mettre dans l'embut, c'est ce que vous dites à propos de l'activité, de la conscience, et de mettre des mots.*

12 h 00

Présentation du centre de formation de la CGT : Lionel, responsable pédagogique et culturel du centre

- Bienvenue chez vous ;
- 10 % des formations de la CGT se font ici ;
- Au 19^e, le manoir était un moulin. A été racheté par les De Rothschild ;
- 23 russes blancs et collaborateurs nazis, bordel pendant la guerre ;
- Les FTP (dont militants CGT) prennent ce lieu ;
- 1948 : achat du lieu ;

- 1^{ère} formation en 1950.

NB : En marge de la formation :

- *Tuerie au siège de Charlie Hebdo : forte émotion palpable ;*
- *Réunion de la CE confédérale sur les questions de direction de la CGT : pas objet de débat aujourd'hui, un peu la veille au soir.*

14 h 00

Première séance de travail en sous-groupes

Animation par binôme chercheur/CGT

- Présentation des binômes : nom, métier, syndicat, secteur (géographique), mandat ;
- Réflexion par binôme, avec soutien de l'équipe chercheur/CGT, sur les situations, chantiers, contextes de travail (sites) choisis ;
- Présentation par binôme de leur projet d'action et de l'axe de travail choisis ou possible : thème, secteur.

Était prévue, mais n'a pas été réalisée, une présentation des attentes de chacun. Ce matériau aurait été à tracer notamment pour en permettre la remise en discussion.

Commentaires :

- *Mériterait peut-être d'explicitier l'intérêt des situations de type tiers-intervenant pour comprendre l'enjeu à ne pas être seulement du même secteur de travail que les salariés rencontrés ;*
- *Point de vigilance : la posture et la proposition du chercheur peuvent être vues comme « je vous explique ce que vous devez faire » à des gens qui pensent le faire déjà pour certains, et qui peuvent le vivre comme une ingérence ou une remise en cause pour d'autres.*

18 h 30

Débrief succinct des résultats de la journée

Passage en revue des terrains identifiés par les sous-groupes

Évolution des dates

- Pour tenir compte de la non réservation des salles à Courcelles pour les trois dernières sessions, nouveau calendrier des sessions :
 - 25 et 26/03/2015 à Courcelles ;
 - Garder 27 et 28/05/2015 à Montreuil ;

- Point d'étape à la Fédération : le 10 septembre 2015 ;
- 9 et 10/11/2015 ;
- 6 et 7/01/2016.

Commentaires :

- *Lors du débrief, les intervenants sont plutôt surpris par la qualité des échanges, la disponibilité pour entrer dans les travaux proposés pour l'intersession ;*
- *Échange sur la posture des chercheurs dans l'interaction avec les militants (voir commentaire plus haut) ;*
- *Bien tenir sur la conviction d'une rencontre entre deux types d'expertise (chercheurs et syndicalistes, praticien de l'analyse du travail et praticien d'une forme de syndicalisme). Les sachants sont des deux côtés et vont progresser grâce à leur rencontre ;*
- *Des participants qui sont venus sans savoir ce qu'ils allaient faire, sont intéressés quand on leur dit ce qu'il va être fait. Ce n'est pas rien, alors qu'ils ont le sentiment qu'on leur propose de faire toujours plus de ce qu'ils croient déjà faire ;*
- *Une présentation à deux voix :*
 - *Celle de chercheurs sur l'intérêt de ce travail et les modalités pour progresser ;*
 - *Celle de la Fédération sur un regard sur les pratiques syndicales d'aujourd'hui, les questions posées, l'enjeu à remobiliser la question du travail.*

MODULE 1 – 7 ET 8 JANVIER 2015

Jour 2 - 8 janvier

8 h 15

Exposé « Regard sur le travail », François Daniellou

- Une situation de travail est une rencontre entre une personne déterminée, avec variabilités multiples, des déterminants externes, mais dans un cadre collectif ;
- La rencontre se fait dans le cadre de la réalisation des tâches (objectifs fixés par hiérarchie, mais aussi relations avec les collègues, les client/usagers, et outils utilisés) ;
- La réalisation des tâches se fait au moyen de la réalisation d'une (des) activité(s) avec des parties visibles (le comportement), et ce qui n'est pas visible (connaissances mobilisées, expérience...) ;
- On va essayer de comprendre ce qui se passe dans le cadre des activités.

Commentaires :

- *manque de temps pour les échanges, auditoire très stimulé.*

9 h 15

Rappel de la démarche générale et feuille de route pour l'intersession, Bernard Dugué

Démarche générale

- Choix du projet ;
- Recueil des premières infos ;
- Déterminer les moyens (temps et ressources) ;
- Valider avec le syndicat ;
- Présenter la démarche aux salariés, dont l'encadrement ;
- Conduire les observations et les entretiens ;
- Construire le diagnostic et le mettre en discussion ;
- Définir des propositions, des pistes de transformation, de prévention, avec les salariés concernés et dans le débat syndical ;

Pour :

- Aider les acteurs à agir ;
- Réfléchir aux modalités d'utilisation et de mise en débat avec des acteurs multiples dans des lieux divers.

Feuille de route pour l'intersession

- Choix de la situation de travail :
 - Préoccupation ;
 - Secteur d'activité ;
 - Taille (raisonnable) et importance ;
 - Contexte général ;
- Raisons du choix :
 - Urgence sociale ;
 - Modalité de repérage de la situation ;
 - Enjeux spécifiques ;
 - Stratégie syndicale et enjeux syndicaux ;
- Validation par le syndicat.

Objectif pour mars 2015

- S'entretenir avec les agents du service : comprendre leurs préoccupations, en lien avec le sujet à traiter... ;
- Comprendre les différents regards portés sur le problème à traiter ;
- Proposer un projet ;
- Proposer une manière d'intervenir et basée sur la compréhension du travail.

Premières informations à recueillir

- Que sait-on de la situation : population, production, organisation, indicateurs divers disponibles ;
- Éléments d'histoire de la situation : origine, évolution, ce qui a été tenté/fait et par qui ;
- Conditions d'accès : encadrement, salariés, contraintes particulières ;
- Ressources et leviers éventuellement mobilisables : syndiqués, médecin, Cosec... ;

L'organisation du binôme

- Plan de bataille : recherche d'infos, angle d'attaque, prise de contact, validation par le syndicat ;
- Dates ;
- Préparation de la présentation pour la prochaine session (20 minutes).

10 h 30 Travaux en atelier

- Les sous-groupes travaillent, par binôme, pour établir leur feuille de route : qui aller voir, prendre des dates... ;
- Restitution de chaque binôme, au sein de sous-groupe, de sa feuille de route.

14 h 20 Plénière

- Débat général, retours, conclusion.
- Information sur comment les stagiaires seront « suivis » par la fédé en intersession.

Témoignages

- *Hier je suis venu à reculons à cette formation. Aujourd'hui, je vois très bien ce que je vais pouvoir en faire ;*
- *J'ai tendance à être un peu trop politique. Maintenant, je vais pouvoir parler avec les agents de leur travail, d'aujourd'hui ;*
- *Ça va remettre un peu en question ce que je pensais savoir faire. Souvent on croit qu'on écoute les gens mais on est tiré par notre militantisme et on a déjà des idées assez arrêtées sur ce qu'il faut changer, améliorer.*

Commentaires :

- *Des stagiaires qui ont bien accroché car ils ont pu faire le lien entre ce qu'on leur propose de faire et ce qu'ils savent déjà faire ;*
- *La démarche de la recherche-action semble suivre les mêmes étapes que celle de la formation niveau 1 du militant. Du coup, il est possible de la transposer à un autre sujet, celui de l'activité ;*
- *On note une progression notable et rapide dans la démarche de précision des terrains qu'ils vont investiguer.*

MODULE 2 – 25 ET 26 MARS 2015

Jour 1 – 25 mars

08 h 30

Plénière

Tour de table : comment vous avez ressenti les choses ?

Commentaires des binômes

- *Ce qui ressort : manque de temps, de moyens ;*
- *Cinq interviews ont été faites sur le temps de travail des agents, sans accord de la hiérarchie, interview aussi de conducteurs qui passaient par là. Ça a créé le débat ;*
- *On pensait pas être aussi bien accueillies. Les agents sont très contents qu'on s'intéresse à leur métier. La direction est super ravie qu'on fasse ça. La directrice a déjà participé à ce genre de travail, Elle est concernée, veut nous rencontrer ;*
- *Ce questionnement, en individuel, ça favorise l'échange. Quand on est dans le recueil, pas l'analyse, les gens se livrent ;*
- *On a triché, même menti : on a vu notre hiérarchie ; on lui a présenté notre projet comme une formation pour améliorer la productivité. Du coup, convocation de toute la hiérarchie, super contente : on nous donne des heures. Notre ancienne DPX a même pris sa carte ! ;*
- *On n'essaie de pas faire d'analyse sur le moment : on se reprend et on laisse parler un peu plus ;*
- *Suis ravi, enchanté. Même si certains ont peur qu'on soit en train de faire du Lean management. C'est un outil super pour œuvrer dans le syndicalisme. J'espère qu'on va transmettre à d'autres syndiqués ;*
- *Le premier entretien est parti dans tous les sens, beaucoup d'anecdotes, du mal à se recentrer sur le travail.*

Réaction des intervenants

- P. Davezies est impressionné par la qualité de votre travail, le sérieux, Vous avancez assez vite. On est dans des conditions où on peut espérer avancer très bien. En un an, on va pouvoir gagner pas mal. Votre facilité à aller discuter avec l'encadrement... Chez Renault, évoquer avec les syndiqués qu'on puisse aller discuter avec l'encadrement était problématique. Or, c'est un enjeu majeur. L'encadrement n'arrive pas à faire entendre la

masse des problèmes à leur propre hiérarchie. Il y a un très grand enjeu à faire ce travail avec l'encadrement ;

- Pour B. Dugué, ce qui est notable, c'est qu'à part un cas de blocage, il y a un bon accueil. Les gens vont saisir votre travail pour s'exprimer sur le travail et la manière de le faire valoir auprès de quelqu'un, y compris de l'encadrement de proximité.

Commentaires et échanges

- *On ne sait pas si on est en avance, ou en retard ;*
- *On vous a présenté des choses de manière linéaire, alors que cela va être tout sauf linéaire. Forcément, les choses vont avancer de manières différenciées ;*
- *J'ai été étonné que beaucoup de groupes aient déjà avancé sur les entretiens, alors que cela me semblait être l'objet de cette session ;*
- *Certains sont arrivés en demandant : « C'est quoi les problèmes », alors que l'idée, c'était de faire parler du travail.*

10 h 15

Plénière

Exposé : « L'épaisseur du travail » par F. Daniellou

Suite à la présentation « regard sur le travail », il s'agit de reprendre des points qui n'avaient pas été développés et que vous allez entendre de manière différente après avoir commencé vos travaux.

Dans toute situation de travail, certains éléments ont été anticipés, calculés, intégrés dans la conception de l'organisation et du dispositif technique. Mais il existe toujours des éléments de variabilité, des écarts par rapport aux prévisions auxquelles les salariés font face et il faut gérer cet écart. La qualité, la fiabilité, la sécurité se jouent dans les situations réelles et non dans les situations théoriques.

Travailler, c'est faire face, à sa manière, à l'imprévu. Pour cela, chacun mobilise son corps, son attention, ses compétences, et aussi sa subjectivité. Chacun prélève de l'information sur son travail, avec tous ses sens. La proprioception, c'est la perception de la position du corps dans l'espace ; c'est notamment ce qui permet d'avoir conscience des accélérations. Le cerveau traite ces informations et envoie aux muscles. Or, si on peut voir les muscles, les yeux des travailleurs, on ne peut pas voir ce qui se passe dans leur tête, comment ils traitent l'information.

Le travail manuel seul n'existe donc pas : il y a toujours simultanément des capacités physiques, sensorielles, mentales, cognitives, subjectives, relationnelles et sociales. Il y a donc toujours de l'intelligence, des compétences. Par ailleurs, les yeux n'envoient pas de l'info au cerveau seul. C'est le cerveau qui dit d'aller chercher de l'information et on ne voit que ce qu'on cherche. Ce qu'on ne cherche pas, pour qu'il nous apparaisse, il faut que ça s'impose de manière forte (c'est pourquoi on met des alarmes sur les machines).

Nos sens sont le reflet de notre histoire. La manière dont on cherche de l'info est un reflet de la compétence que l'on a acquise, de l'expérience. Un conducteur du dimanche et un taxi ne vous parlent pas d'une même voiture de la même manière. Le cerveau passe son temps à anticiper ce qui devrait se passer (on anticipe le poids des choses avant de les soulever par exemple). Derrière cette manière de traiter l'info, il y a toute l'histoire de la personne, son expérience antérieure, personnelle. Chaque personne est particulière avec son expérience de poste actuel et d'expérience passée. L'histoire laisse aussi des traces dans le corps. Le salarié a aussi sa vie, ses projets (travailler de nuit est OK, jusqu'à ce que son fils ait son bac...), son organisation personnelle, familiale. Et puis chaque salarié a des croyances, des valeurs : la solidarité, l'accueil des jeunes, le travail avec les personnes handicapées.

Dès lors, dans son activité, chaque salarié réalise des objectifs définis par l'entreprise, mais doit trier entre des objectifs contradictoires (la hiérarchie, des collègues, des clients...). Il essaie en même temps de préserver sa santé et de donner « forme humaine » à son travail, c'est-à-dire de faire un travail dans lequel il/elle puisse se reconnaître. Il agit de plus sous le regard d'une diversité d'acteurs (chef, collègues, clients...), en fonction d'eux, avec eux, pour eux.

Faire cela dans une organisation contrainte, c'est difficile, ça rend malade. Chaque salarié essaie de construire son travail avec tout un tas de contraintes. Quand il n'y arrive pas, il peut finir par baisser les bras et être en danger. Les coûts de cette bataille pour que le travail soit bien fait aux yeux du salarié dépendent de l'organisation du travail, de l'espace, de l'entraide des collègues, des outils, de la formation, des compétences, du temps, de ce qu'on s'autorise ou pas à faire (le nombre de secrétaires qui ne se donnent pas le droit de régler leur siège, de demander des modifications d'aménagement de leur poste... est incroyablement élevé). Il faut permettre aux salariés de retrouver la possibilité d'influencer la situation.

Il existe une tension entre les buts définis par la prescription et les mobiles (maillés de l'historique personnel, de valeurs). Un jeune qui arrive dans un nouveau travail, avec ses valeurs, va découvrir qu'il faut faire plus ou autrement que comment le chef a demandé pour que ça marche ; il s'aperçoit aussi des conséquences sur ses collègues, sa famille... Le salarié

va alors redéfinir les buts qui reflètent les objectifs de l'entreprise et ce qui est important pour lui. Ce qui n'est pas toujours la même chose. Le problème, ce n'est pas cet écart : c'est si on ne peut pas en discuter. **Si un salarié ne peut pas dire ce qui lui semblerait normal de faire, il ne va pas se reconnaître dans ce travail, et cela devient des conflits à l'intérieur de la personne.** Les contradictions viennent déchirer les salariés qui vont finir par croire que ce sont eux qui sont mauvais. Les risques psycho-sociaux, c'est toujours des salariés qui essaient de faire leur travail qui corresponde à leurs valeurs et n'y parviennent pas. Certains peuvent y arriver tout en étant en infraction, en prenant des risques, ce qui n'est pas durable non plus. Ces conflits peuvent exister aussi entre collègues.

Les conflits intrapsychiques sont l'intériorisation de conflits sociaux qui n'ont pas lieu. L'expérience du travail est différente pour chacun, c'est une richesse mais aussi source de conflit. **L'important est que chacun puisse exprimer ce qui est important pour lui. Mais ça, c'est très difficile à faire. La diversité est ignorée par l'entreprise. Comment faire pour que les gens divers avec des histoires diverses travaillent ensemble de manière à ce qu'ils s'y retrouvent.**

Dans les entretiens, ce qui ressort facilement, c'est : la description officielle du travail. Les explications évidentes (effectifs, personnalité du chef...), les mots qui circulent dans la presse (harcèlement...), les mots employés par le groupe ou par le syndicat ou encore les revendications « standards » (salaire...). A l'inverse, ce qui est difficile à atteindre concernant le travail, c'est :

- La variabilité de ce qu'il y a à gérer ;
- La diversité des objectifs que le salarié essaie d'atteindre, les contradictions et le tri qu'il va devoir faire ;
- Ce que le salarié tente pour essayer de faire bien son travail, et quand il n'y arrive pas :
 - Comment il/elle résiste à ces situations ;
 - Le coût de cette résistance.

Si on arrive à comprendre comment les salariés se battent pour faire un travail dans lequel ils se reconnaissent, on va pouvoir « construire » avec eux, et si vous arrivez à le transformer en revendication de manière à ce qu'ils s'y reconnaissent, cela aura de grandes chances d'aboutir. Quand les salariés voient qu'on peut gagner des choses pour leur travail, ils peuvent voir plus loin et se rendent compte qu'ils peuvent agir sur la société.

Discussion

- Les « Tout va bien » :

- *Chez nous, c'est « tout va bien », ils sont autonomes, pas de conflit... Du coup, on ne sait pas par quel bout prendre le problème ;*

- **Réponse des intervenants :**

Il y a des salariés qui n'ont pas envie de commencer à parler de leur travail par un mode négatif. Par exemple, une salariée accepte de venir à l'entretien à condition de pouvoir dire pourquoi elle trouve que tout va bien dans son travail. On peut adapter l'échelle : travailler sur ce qui va bien, mais pourrait aller très bien. Cela apporte quand même des renseignements mais sur le mode : quelles idées pour améliorer le service ?

De plus, il y a des salariés qui ont intérêt à ne pas rendre visible leurs marges. La rationalisation capitaliste ne s'est pas encore intéressée à eux. Intérêt à ce que cela reste le cas... Il faut bien réfléchir s'il faut intervenir dans ces endroits car la mise en visibilité met en danger et il y a d'autres endroits où les salariés sont directement attaqués. Il faut donc évaluer dans quelle mesure on est face à un phénomène de banalisation, une tendance à euphémiser leurs conditions de travail ou si c'est un groupe qui défend une autonomie. Et il ne faut pas aller contre à ce moment-là.

Souvent, c'est dans ces lieux qu'il y a le plus d'infraction au Code du travail et aux règles RH car ils sont prêts à tout pour garder leur autonomie. Ce qui paraît idyllique, quand on creuse, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup de problèmes, beaucoup d'accidents.

Quand on est dans une situation difficile à vivre, sur laquelle on ne peut pas agir, le plus facile, c'est de se convaincre que tout va bien.

Les enquêtes de satisfaction ne mesurent que le fait que l'on ne peut pas avoir mieux – une mesure de l'anesthésie sociale – qu'il n'y a rien à espérer ;

- Les « Tout va mal » :

- *Dans 70 % de nos entretiens, ils ont rempli « ce qui ne va pas », pas « ce qui va » : il n'y a que des trucs qui vont mal ;*

- **Réponse des intervenants :**

Vos interlocuteurs vous répondent en fonction de la représentation qu'ils se font de ce que vous attendez d'eux, et donc plutôt une représentation des syndicalistes qui

vient mettre le doigt sur ce qui va mal. Quand on va voir des salariés qui ne vous connaissent pas, il faut se poser la question de savoir pour quelle bonne raison, ils vont pouvoir vous faire confiance et vous confier ce qu'ils vivent intimement dans leur travail. Dans les entretiens, il faut gagner la confiance ;

- **Les « Je m'en fiche » :**

- *Nous, on a l'expérience inverse, notamment chez les jeunes, une situation de désengagement complet. Quand on demande ce que c'est une bonne journée : « Je fais mes heures et je prends mon salaire. » C'est très difficile d'entrer dans le détail de la journée de travail. Il n'y a rien qui semble les motiver ;*

- **Connaître le métier et... le découvrir**

- *Ce qui a permis aux copains de se livrer sur le travail, métier, bonne journée c'est aussi la confiance qu'ils ont en nous, en tant que collègue. Savoir ce qu'ils font au jour le jour a permis de leur parler technique et de les aider à parler plus de ce qu'ils font ;*
- *La difficulté, c'est de retirer notre casquette syndicale, mais aussi de collègue qui a une vision du travail. Faire parler, en passant pour des neuneus, c'est compliqué ;*

- **Les conditions et attendus des entretiens**

- *Pour quelle bonne raison les gens vous feraient-ils confiance et vous confieraient-ils ce qu'ils vivent, parfois de manière très intime, dans leur travail ? Dans les entretiens, il y a une manière de gagner la confiance ;*
- *Quand on va questionner les gens sur le mal être et qu'ils ont déjà répondu à un travail sur les RPS qui les a amenés à prendre conscience de leurs difficultés auxquelles l'entreprise n'a pas apporté de réponse... Maintenant, les gens ont pris conscience et se demandent : « Qu'est-ce qu'on peut faire. ».*

Fin de matinée et après-midi :

Travaux en sous-groupe

Présentation des chantiers et avancement des travaux

18 h 30

Débrief par l'équipe de chercheurs

- **Groupe 1 :**

- *Des terrains avec des problématiques très visibles et d'autres terrains plus fins, plus difficiles à mettre en avant ;*

- Deux secteurs dans lesquels les salariés s'expriment peu dont un avec un désengagement du travail et un autre avec des entretiens en *open space* qui focalise sur la moquette. Des dispositifs méthodologiques pour passer ces difficultés : entretien individuel et entretien en situation de travail ;
 - Un travail sur les encadrants difficile mais très intéressant sur le conflit que génère le fait qu'ils ont une responsabilité pénale, mais pas les moyens d'agir. Difficulté méthodologique des enquêtes sur l'encadrement : si on fait émerger des points très précis, cela pointe les individus ;
 - Une recherche difficile mais bien partie ;
- **Groupe 2 :**
- Un fait marquant : un binôme en moins, sans doute de manière définitive. Des personnes qui ne s'entendaient pas avec le reste de l'équipe... On savait qu'il y aurait de la perte en ligne ;
 - Pas de point chaud. Tous ont une problématique identifiée et réalisé des entretiens. Le point le plus compliqué concerne les EAS ;
 - Un groupe qui voulait travailler sur la formation des agents caténaires. Observer le travail de formation est très complexe. Le travail a été réorienté sur les effets de la réorganisation sur les relations dans les équipes, notamment autour du tutorat. Un bon travail a été déjà fait, mais attention à ce qu'ils ne considèrent pas que leur enquête est finie ;
- **Groupe 3 :**
- Un groupe qui a fait soigneusement des entretiens. Ils ne pourront pas tout suivre, mais ils ont le matériau pour choisir ;
 - Le seul véritable point chaud est le cas à Rennes avec un DET qui pose problème et des salariés qui disent que cela roule. Y compris sur leur capacité d'organisation ;
 - Un groupe sur EIC qui met en avant des risques forts. Un projet de rassembler tous les aiguilleurs à Paris, donc sans visibilité sur le travail ;
- **Spécificité SNCF :**
- Toutes les équipes sont allées voir les DPX ;
 - Beaucoup de soin apporté à présenter les choses au syndicat et à y trouver du soutien ;
 - On n'en est plus à analyser les causes mais pas à savoir à qui on impute les choses.

MODULE 2 – 25 ET 26 MARS 2015

Jour 2 – 26 mars

08 h 15

Exposé de P. Davezies

L'activité se déploie dans un jeu de forces entre trois pôles : les prescriptions, un individu qui mobilise son « patrimoine » et des situations toujours particulières.

Il y a tension permanente entre ces trois pôles : entre prescriptions et mémoire d'expériences passées, entre prescription et particularités de situations, entre situation et prescription. On ne peut pas travailler en appliquant simplement la prescription ou ce qu'on a l'habitude de faire. C'est un réservoir considérable de réflexions et d'actions. Il y a quelque chose dans l'engagement singulier dans le travail, dans comment on fait avec les autres.

Une représentation prévaut : l'idée pilote l'activité. Le salarié est autonome et agit à partir de son analyse de la situation.

Il faut abandonner l'idée d'un sujet maître de lui-même et appliquant des décisions sur la base d'une analyse rationnelle de la situation. Si l'action était assujettie à la réflexion consciente, il serait facile de la mettre en discussion... mais elle serait beaucoup trop lente.

La mémoire émotionnelle joue un rôle majeur. Elle fait émerger les aspects saillants de la situation et oriente le cours de l'action (l'émotion est préparation à l'action). Le cerveau garde la mémoire des expériences positives ou négatives et réoriente l'action dans le présent. Nous sommes portés par des solutions connues, qui ont déjà marché ; des répertoires de comportements, des dispositions à l'action. La décision n'est pas la cause de l'action. Ce sont les situations qui déclenchent les dispositions à l'action.

C'est après-coup que se manifestent la subjectivité et la responsabilité. Le retour réflexif sur l'activité : « Qu'ai-je fait ? » C'est là que se manifeste la responsabilité de l'action. Cela soulève la question des espaces de liberté, sources de la possibilité de reprendre la main sur l'action.

Cette réflexion se passe par le langage, qui lui, est commun, au contraire de l'activité. La prise de conscience et donc de la responsabilité passe par là.

L'action est interaction. La confrontation à l'activité et à l'expérience d'autrui permet correction, découverte d'autres possibilités, enrichissement, développement. Collectivement, les salariés développent leur capacité d'affirmation de l'autorité que leur confère leur expérience. L'autonomie (la santé) ne peut pas concerner l'individu isolé : elle implique une dynamique

collective. Ce qui agit, c'est le patrimoine enrichi, pas le sujet autonome. Autonomie, développement du pouvoir d'agir ou santé sont des synonymes. L'individu isolé est enfermé dans des histoires. L'autonomie est indissociable du collectif.

Les situations de travail sont marquées par la tension du rapport salarial entre :

- La logique de l'activité : fournir une réponse particulière face aux particularités de la situation ;
- La logique de gestion : pression à l'accélération et à la standardisation.

Cette tension provoque une intensification du travail et une division des travailleurs. La pression impose de se focaliser sur les objectifs que l'on juge prioritaires. Dans ce conflit, il est devenu impossible de soutenir l'intégralité des critères, et les personnes passent leur temps à arbitrer, trier les critères de qualité. C'est également la réduction des espaces permettant d'arbitrer collectivement les façons de trier. On arrive ainsi à une individualisation du rapport au travail. Cette multiplicité est alors source de conflits car il n'y a plus de régulations collectives entre les critères de tri.

A partir du moment où chacun est renvoyé à sa subjectivité, on ne peut assister qu'à la montée de conflits interindividuels. On comprend alors la difficulté à mettre sur la table les questions du travail.

- **Question de la salle :**

- *Quel avantage une entreprise a à faire ça alors qu'elle perd en qualité, en cohérence du tissu social, de capacité d'innovation et de développement ? ;*

- **Réponse de l'intervenant :**

- *Ce sont des processus de domination.*

Faute d'espace où ils puissent élaborer leur travail, en discuter, on fait alors recours :

- Aux discours préfabriqués à dominante « victimologique », et les conflits de normes sont traités comme des conflits interpersonnels.
- Aux discours communs qui portent sur ce qui est à l'évidence partagé : les attaques subies par le groupe (statuts, moyens, effectifs).

De plus, les syndicats sont cantonnés dans la position de réceptacle du négatif et les dimensions affirmatives de l'activité sont portées par chacun comme s'il s'agissait d'une affaire privée. D'énormes potentiels de développement restent alors en jachère.

Dès lors, dans les entretiens, le motif d'enquête doit être explicité : pas seulement les attaques subies, mais les enjeux de qualité (au sens large) que les salariés s'efforcent de défendre dans leur activité. L'enquête vise la situation « objective » mais aussi la compréhension de ce qui préoccupe, mobilise, les salariés. Il faut également arriver à percevoir l'émotion, ce qui émeut, met en mouvement. Il faut se faire expliquer concrètement les choses : il faut « ne pas comprendre » la singularité de l'action de l'autre. Il faut arriver à repérer ce qui nous étonne. Plus vous poserez des questions, plus les personnes se trouveront en situation de dire des choses qu'elles n'avaient jamais dites. L'enquête n'est pas un simple recueil : les analyses sont à produire avec les salariés. Enfin, il faut chercher à dépasser les discours généraux et demander des explications à partir d'éléments d'observation du travail, de faits relatés, localisables en temps et en lieu, de traces de l'activité...

Pour chaque évènement saillant, il faut poursuivre l'enquête en aval comme en amont. Chaque fois que l'on attrape quelque chose, il faut essayer de remonter sur les causes et déployer sur les conséquences. On peut également solliciter la participation active des salariés à l'enquête. Il faut mettre en discussion, à chaque étape, et ne pas hésiter à revenir (on comprend rarement du premier coup).

Il est également intéressant de ne pas s'en tenir aux seuls syndiqués et d'ouvrir l'enquête du côté de la maîtrise (possibilités d'alliances à partir du moment où on pose, comme objectif syndical, un travail de qualité).

L'objectif est d'élaborer des points de vue communs à partir de l'expérience du travail. Les premiers destinataires de l'analyse sont les salariés. L'analyse vise à reconstruire du tissu social autour du travail.

Il faut prêter attention aux différences, aux points de vue divergents ou minoritaires (objectif : faire des différences une ressource), se méfier des discours unanimes.

Il y a une difficulté considérable du travail syndical dans le fait que des choses sont difficiles à articuler car il existe deux modalités d'action :

- La *poiésis* : l'action où l'on mobilise des moyens de vue d'un but. Le but est distinct des moyens ;
- La *praxis* qui vise le développement de l'action pour elle-même (-> esthétique). Le développement de normes est la condition de l'émancipation. Le but et les moyens ne sont pas distincts. L'émancipation suppose de développer le potentiel d'action.

Il est difficile de concilier ces deux logiques, de « combat » et de « pédagogie ».

Discussion

- *Y at-il des outils pour recueillir ce qui nous est dit ? Et aider à l'analyse des entretiens ?*
- **PD :**
 - *La prochaine intervention a pour objectif de présenter une grille d'analyse de la situation objective, mais le vif du truc, c'est de s'étonner de ce qu'on récolte comme information ;*
- **FD :**
 - *Un repère qui aide, c'est les causes et conséquences. Pour l'amont : qu'est ce qui t'a aidé à voir qu'il fallait cela ? Pour l'aval : qu'est-ce que cela a fait ? ;*
- **PD :**
 - *Un problème est lié au fait qu'il faut remonter en généralité à partir des cas. Cette remontée ne doit pas se faire seul. Cela permet de vérifier que cela colle pour le plus de monde possible ;*
- **EB :**
 - *Il est également intéressant de poser la question du comment plutôt que celle du pourquoi ;*
- **PC :**
 - *Le cahier revendicatif CGT est loin d'être en opposition avec ces principes. Il provient des remontés des salariés. La démarche permet de faciliter le travail d'argumentation. Sinon tout cela, on le fait déjà. La CGT est pour l'autonomisation. On ne s'oppose pas à cela.*

09 h 45

Recueil de données sur le travail (B. Dugué)

Au départ de nos interventions, on a quelque chose qui ressemble plus ou moins à une demande :

- Des plaintes des agents ;
- Une situation repérée par les militants ;
- Des indicateurs qui alertent ;
- L'interpellation par un « tiers » ;
- Un projet de changement.

Mais ce qui nous arrive, souvent, est formulé sous forme d'une réponse ou en contient des éléments. Le premier travail est donc d'analyser cette demande, cette situation présentée comme problématique. Pour analyser la demande, il faut poser des questions :

- Qui pose le problème (le salarié concerné ou l'homme qui a vu l'homme) ? ;
- Quels sont les acteurs concernés ? ;
- Quelle est la situation de travail évoquée ? ;
- Que sait-on du contexte de la situation ? ;
- Que sait-on de l'organisation du travail lié à cette situation ? ;
- Quelles sont les différentes représentations de la question à traiter ? ;
- Quelles sont les conséquences de la situation : pour les collègues, la personne, l'entreprise, les usagers ? ;
- Quelles sont les personnes ressources ? ;
- Peut-on faire des liens avec d'autres enjeux ? d'autres projets ? ;

La démarche générale du recueil de données est la suivante :

- Pour comprendre le travail des gens, il y a deux choses qu'il est indispensable de connaître et faire connaître :
 - Les « objets » de leur travail : qu'est-ce que c'est que ce travail, comment se déroule-t-il ;
 - L'organisation et le processus de production ;
- Sur cette base, il s'agit de recueillir les informations disponibles ;
- Il faut aussi intégrer les dimensions législatives, réglementaires.

Le recueil d'information va servir de base à la discussion avec les salariés pour comprendre ce qui se passe comme prévu ou ce qui ne se passe pas, quels sont les écarts, comment on les investit.

Il faut veiller à la structure du recueil des informations sur l'activité (car on a tendance à se focaliser sur les éléments techniques) : les personnes ; les tâches et objets du travail ; l'organisation du travail ; les outils et dispositifs matériels ; les effets sur la santé, la sécurité, le rapport au travail, le sens ; les effets en terme de production, de fiabilité, de qualité.

L'hypothèse de l'ergonomie est que l'activité de travail a autant de conséquence sur la production que sur la santé.

Comprendre l'activité déployée passe d'abord par la compréhension du prescrit : on oublie souvent de le caractériser. Il faut partir de l'organisation formelle :

- L'organigramme et le système hiérarchique ;
- Comment se fait la gestion de la production ;
- Le système technique et sa maintenance ;
- La division du travail et la répartition des tâches ;
- Les systèmes d'information et de communication ;
- La description du processus technique :
 - La description topologique (plans lieux...) ;
 - La description du process, des flux, des stocks ;
 - La description des tâches : procédures, contrôles (périodicité, nature, acteurs), variation ;
 - La description du résultat : quantité, qualité, défauts, retards, rebuts... ;

Ce qu'on appelle processus technique est la succession des étapes dans la fabrication ou la transformation d'un produit, pas à pas : ce qui rentre, sort ; Par quelles étapes ? Selon quel mode de fonctionnements différents (selon les périodes).

Les étapes du process, ce n'est pas la liste des postes de travail : il y a des opérations nécessaires automatisées, ou qui nécessitent de la co-intervention, des variations, externes et internes. Cela permet de repérer des périodes critiques, complexes, qui demandent une attention particulière, des compétences plus pointues. De là, on identifie des situations de production habituelles, et des situations occasionnelles, selon les produits, les moments, les personnes présentes. Ces situations peuvent être prévues ou dégradées.

Il ne faut pas se précipiter pour observer les situations de travail. L'objectif est d'apporter un point de vue fondé sur l'analyse du travail en fonction de la demande à traiter. Cela suppose qu'au préalable, on ait perçu les représentations qu'en ont les différents acteurs concernés. Il faut donc :

- Obtenir des données objectivées sur les problèmes soulevés ;

- Repérer le faisceau de contraintes avec lesquelles les agents se débattent ;
- Repérer ensuite quels sont les critères de qualité qui vont être utilisés pour évaluer le travail des gens. Ces critères, multiples, évoluent en fonction de ce qu'on vise : promouvoir ou pas quelqu'un...

L'accès à la situation de travail intervient ensuite :

- Présenter à la hiérarchie et aux agents ce que vous allez faire ;
- Choisir le moment pour expliquer pourquoi vous en êtes là ;
- Obtenir l'acceptation pour observer : garanties à donner (confidentialité, usage des données recueillies) et assurer que rien ne sera fait sans eux ;
- Au besoin, revenir... ;
- Valoriser votre position : vous êtes, vous-aussi, un travailleur qui cherche à comprendre, mais avec eux, et vous ne ferez rien sans eux.

La première phase d'observation est une phase d'observations ouvertes :

- Regarder l'opérateur et pas seulement le produit ;
- Être attentif au choix du moment pour poser les questions ;
- Les questions portent d'abord sur le travail observé.

Les entretiens et observations ne permettent pas de recueillir les mêmes données. Il faut les organiser selon le fil rouge de la demande qui est à traiter : il faut donc bien formuler la problématique à traiter.

Les instructions de suivi de projet pour la prochaine fois :

- La définition plus précise de la problématique retenue ;
- Commencer/poursuivre : la présentation du travail aux agents concernés ; mobilisation et information de l'équipe syndicale ; commencer et poursuivre les entretiens exploratoires ;
- Recueil d'informations précises : populations concernées, organisation formelle, process, manière dont les personnes s'ajustent ;
- Description de séquences de travail.

Vis-à-vis du processus de conception classique des revendications dans les organisations syndicales, la démarche présentée diffère sur l'argumentation, mais également sur les

mécanismes de remontés. Souvent dans le processus de construction des revendications, cela s'autonomise : on informe les salariés plus qu'on ne les fait participer.

Retour sur la matinée

- *Très intéressant, mais lourd...* ;
- Question de la construction de la mobilisation :
 - *Se fait-elle à partir d'une forme d'avant-garde et les autres suivent ou autrement ? Car ça, ça ne marche plus comme avant ? Il faut rendre les salariés acteurs de leur transformation ;*
 - *On y va avec les idées de la CGT quand même non ? ! Là, on part des demandes des salariés, des problématiques. Cela pourrait-il générer des contradictions ? ;*
- **BD :**
 - *Vous arrivez avec des idées, certes, mais attention à ne pas avoir des idées sur l'activité réelle de la personne. Le fond de notre formation, c'est : comment on repère des choses sur le travail ; quelle place on donne au salarié pour lesquels on a une représentation, dans la construction d'une volonté émancipatrice ;*
- *Moi, j'ai bien aimé la première partie. Ça met des mots sur des choses qu'on ressent de manière intuitive. Ça m'a aidé à mieux exprimer ce que je ressens. A propos des valeurs de la CGT, je pense qu'on fonctionne trop par réflexe, un exemple très frais et qui me pèse encore aujourd'hui où on s'est buté comme des ânes sur la réforme, alors que la politique était déjà en place dans des unités de production. On s'est acharné et on s'est cassé la gueule ;*
- *On est bien dans cette double vision : revendication et émancipation. Il faut peut-être réinterroger la manière de résister.*

11 h 00

Travail en binôme : élaboration de la feuille de route

13 h 15

Travail en binôme : élaboration de la feuille de route

15 h 00 Fin des travaux

MODULE 3 – 26 ET 27 MAI 2015

Jour 1 – 26 mai

09 h 00 Plénière

- Pascal annonce que pour des raisons de budget, les sessions auront désormais lieu à Montreuil ;
- Les camarades de Rennes arrêtent le projet car ils rencontrent trop de problèmes avec leur hiérarchie. Si c'est pour exposer les camarades, il vaut mieux arrêter. Un autre binôme arrête, dans le groupe 2 (Roissy). Deux binômes sont absents aujourd'hui : Avignon et Ourcq ;
- Pas de tour de table des participants car peur de Pascal de perdre trop de temps.

10 h 00 Exposé : « Évolutions du travail et enjeux de qualité » par P. Davezies

Les deux exposés de cette session porteront sur les enjeux de qualité, et ce matin, plutôt autour de l'état des dégâts, et demain sur « Comment se saisir de ces enjeux, d'un point de vue syndical pour construire des démarches ? »

Le résumé des épisodes précédents :

- Il existe un écart irrémédiable entre le travail tel qu'il est prescrit, connu et tel qu'il se déroule ;
- Le travail est toujours une confrontation avec des situations particulières, soit car elles sont difficilement anticipables, soit parce que l'organisation n'a pas donné les moyens de l'anticipation ;
- Le travailleur va alors mobiliser son corps, son expérience, son histoire, son collectif de travail pour faire face à ces situations. C'est l'occasion de développer ses capacités à développer ses connaissances, ses compétences.

Le travail, c'est toujours la rencontre entre des connaissances du général (scientifiques, technologiques, organisationnelles) permettant d'anticiper les situations de travail, et des connaissances du spécifique (des variables, etc.), incorporées et historiques, des collectifs permettant de le mener à bien.

Les connaissances du terrain et celles portées par l'organisation ne sont pas toujours mises en discussion. La certification, les normes et procédures, et la faiblesse de la prise en compte

des connaissances sur le terrain participent à cela. Dans cette situation il y a des conséquences entre la manière d'organiser le travail et celle de le faire. Pour répondre aux sollicitations (du client, de la matière, de la production...), et parce que la réalité du travail ne se passe pas toujours comme prévu, les travailleurs apprennent à faire face, à se décaler, à sentir les choses, à anticiper là où l'organisation ne l'a pas fait : ils apprennent à tricher (dans le sens de l'artisan qui ajuste).

Chemin faisant, les travailleurs se forgent une idée de ce qu'est faire un travail de qualité, en fonction de situations singulières, occasionnelles, dégradées, qui demandent une attention particulière et dans lesquelles les travailleurs y mettent du leur.

L'idée du travail bien fait se forge donc dans le temps, avec l'expérience des situations de travail, au contact des objets, des destinataires, des valeurs, lesquelles peuvent évoluer dans le temps.

Les personnes se définissent ainsi des nouveaux buts, des façons de faire, qui ne sont jamais réductibles à ce que prévoit la prescription. Ainsi se développent des visions de la qualité qui vont être différentes.

Ces éléments de construction du travail viennent se heurter avec des phénomènes d'intensification (où prédominent des logiques financières, comptables, la réduction des coûts, notamment des stocks, en s'ajustant à la demande du marché). Produire en fonction de la demande fait réduire l'anticipation et augmenter la pression temporelle qui touche toute la ligne hiérarchique. De plus, le discours sur la rationalisation percute le bazar dans lequel sont les organisations compte tenu de ce manque d'anticipation.

Au-delà de l'intensification, c'est la nature même du travail qu'on change. Ce n'est pas simplement faire la même chose plus rapidement, car on change le travail : on a moins de marges de manœuvre, de temps pour discuter avec les collègues, et on doit trier entre tout ce qui est à faire ; on a le sentiment de faire un moins bon travail. Cela a des conséquences en matière de santé – TMS et RPS sont des troubles d'hyper sollicitation – mais aussi en matière de fonctionnement du collectif : on ne repose plus sur les solidarités métiers. Les collectifs sont éclatés – CDD et intérimaires arrivent en masse – la syndicalisation baisse, l'individualisation se développe – on est passé de la qualification à l'idée de compétences, d'évaluation des compétences ; le concept de gestion de projets s'applique aux individus.

Travailler, c'est faire face en permanence à des choses spécifiques. Or, on ne sélectionne, on ne cible que les compétences généralisables.

Les individus sont mis à l'épreuve en permanence : s'auto évaluer, s'adapter, développer une stratégie d'apprentissage tout au long de la vie, être motivé. De plus en plus, on va mobiliser leur subjectivité, prescrire la relation – le sourire des caissières... On a donc toute une ingénierie de l'évaluation qui se développe.

Considérer la subjectivité et le savoir-être date de Taylor, et finalement, on le retrouve aujourd'hui dans les systèmes d'évaluation : les personnes ne sont pas évaluées sur ce qu'elles ont fait, mais sur les qualités extrinsèques, à partir de critères externes et experts qui se retrouvent souvent en contradiction avec l'évaluation du client et même du salarié. Donc, il faut bien voir que pour le travailleur et l'évaluateur, l'évaluation ne porte pas sur le même objet, ni sur les mêmes coûts.

On a donc, de manière quasi permanente, des frottements sur ce qu'est la qualité du travail. Il y a des qualités pour le métier (le collectif), pour le management, pour le marché. Est-ce que la qualité, c'est « le juste nécessaire », « ne pas s'appesantir sur les détails » ou est-ce la possibilité de prendre soin des situations de travail et de pouvoir le valoriser ?

Quand ce débat-là n'est pas pris à bras le corps, on a des organisations qui dérivent, avec des discours managériaux construits dans la distance du travail réel et le blocage fréquent de la remontée d'informations, les managers ne pouvant parfois tout simplement pas prendre en compte des informations qui remonteraient du terrain. Quand l'unité, l'accord, le consensus sont considérés comme un signe de bonne santé, l'absence de discussion est massive.

Au bout du compte, on a un accroissement entre travail prescrit et réel :

- Une hiérarchie qui, par protection, se désengage de comment vous obtenez vos objectifs ;
- Des processus d'évaluation du travail basés sur des indicateurs individuels, des démarches excessivement descendantes et des déclinaisons opérationnelles difficiles.

La mobilisation dans le travail est mise à mal. Les mobiles d'investissement et les buts définis par l'opérateur, mobilisés par l'idée du travail bien fait, sont nécessairement en conflit, ce qui en soit n'est pas problématique, mais cela ne peut plus être discuté et peut devenir des conflits intra psychiques.

La qualité est un enjeu majeur de santé au travail car la souffrance, c'est aussi ce que l'on ne peut pas faire.

Retour sur la matinée

- *Les types qui renoncent, c'est qu'ils ne voient pas comment ils pourraient faire. La démotivation, c'est quelque chose d'appris : la résignation est un témoignage d'impuissance. La puissance, elle passe par le collectif ;*
- *Certains arrivent à dire : ils ne me feront pas porter le chapeau de leur politique d'entreprise et à lutter. D'autres se barrent ;*
- *Si on n'avait pas fait cette formation, on serait passés à côté de trucs de fous (petite phrase attrapée au vol, entre deux stagiaires) ;*
- *C'est des choses qu'on vit, et en plus, on a un risque pénal. On cumule le sentiment de ne pas pouvoir faire son taf et en plus de prendre un risque pénal alors que les hiérarchiques ne sont pas inquiétés. Il y a des collègues qui montent les marches du tribunal. Et puis il y a la question de la sécurité ;*
- *Le lien, c'est que parfois tu es obligé de faire des choses clandestinement, mais qui engagent à titre individuel ;*
- *Sur les salariés qui veulent bien faire leur travail... Il y a aussi une catégorie de salariés qui disent : « C'est pas mon problème : je fais mon taf, point barre » ;*
- *Oui mais, aussi, il arrive qu'ils ne connaissent même pas la prescription ».*
- *C'est vrai qu'on est confronté à des collègues qui peuvent donner l'impression de s'en foutre, mais je suis sûr que ça doit leur peser : c'est une protection. J'ai du mal à y croire. Ça demande d'aller chercher cela chez eux, alors que c'est inconscient. Les mecs ne s'en foutent pas, mais ils ne veulent pas savoir car ça leur pose un problème de conscience.*

Fin de matinée et après-midi

Travaux en sous-groupe

Présentation des chantiers et avancement des travaux

18 h 30

Débrief de l'équipe de chercheurs

- Groupe 1 :
 - 4 binômes sur 6, super présentations, prenant en compte les éléments qu'on leur avait donnés, de belles avancées ;

- Très bonne participation de chaque binôme au travail des autres ;
 - Très bonne vision et analyse des déterminants. En revanche, peu d'observation. Besoin de cibler sur les salariés ;
 - Grande attente de « taper dans l'embut », d'aller dans les revendications ;
 - La prochaine phase est importante : les amener à en savoir assez sur les salariés, à décrire l'activité sur des points précis, à en mesure de le présenter aux salariés.
- Les remontées ne sont pas « pensées syndicalement ». Comment donc faire pour faire remonter ces données ? ;
 - Des petites phrases attrapées ici ou là sur l'effet de cette démarche au quotidien pour les camarades signalent qu'il serait super intéressant de récupérer leurs impressions ;
 - L'idée est qu'au-delà des résultats visibles – conduite d'une investigation, analyse d'une activité – il serait intéressant de connaître et de partager les effets de cette démarche sur ceux qui l'ont conduite sur le terrain : qu'est-ce que cela a changé dans leurs manières de faire, leurs représentations de l'activité syndicale... ? Proposition donc de rassembler les « ressentis » des binômes lors de la dernière session ;
 - Modalité de reproduction de cette « formation » :
 - La FRA sur cinq modules de deux jours est bonne... pour une FRA ! En revanche, une formation syndicale sur cinq modules est impossible. Comment donc concevoir les sessions 2016 ? La formation syndicale, c'est : pédagogie participative, découverte de documents en groupe et synthèse commune des débats, le tout en une session d'une semaine à Courcelles ;
 - Est-ce qu'on met un référent par secteur ? Il faut former des référents et en nombre ;
 - Il faut trouver un moyen que chacun ait connaissance du travail des autres.

MODULE 3 – 26 ET 27 MAI 2015

Jour 2 – 27 mai

9 h 00

Exposé : « Aborder les enjeux de la qualité avec les salariés » par B. Dugué

L'émiettement et l'individualisation font que l'on ne peut pas accéder à un accord sur ce que serait le travail bien fait. Il faut construire les critères métier. La tension entre les critères métiers et les critères management est inévitable.

Quand on aborde, l'activité on distingue :

- Le but, défini par la prescription, a pour caractéristique d'être conscient et distinct de ce qui me motive ;
- Les mobiles – ce qui motive – renvoie aux efforts que le salarié produit sur son travail. Par exemple, une femme qui accueille et guide les patients à l'entrée de la clinique, son mobile est d'avoir une place, un salaire. L'émotion et la santé s'y jouent. Les salariés sont sensibles à ce qui attaque non pas le but mais les mobiles, lesquels sont multiples et partiellement conscients ;
- Les savoir-faire incorporés : en grande partie non conscients, ils se constituent et se diversifient au fil du développement du métier.

Le processus de développement de l'activité est le suivant :

- Moduler l'aliénation.

Pour satisfaire mes besoins, je suis obligé de me plier à des obligations extérieures.

La tension entre but et mobiles fait explorer des manières de faire, génère de nouveaux mobiles, de nouveaux apprentissages qui s'inscrivent dans la mémoire du corps libérant ainsi de la disponibilité pour s'ouvrir à de nouvelles questions. En développant sa professionnalité, on peut également enrichir les buts.

C'est un travail d'humanisation : on s'empare des objectifs ; on les fait sien en les développant.

Il n'y a aucune raison que les gens aient la même conception de la qualité. La construction individuelle et l'élaboration collective sont indispensables.

Il n'y a non plus aucune raison que le métier se développe dans les mêmes directions : comment être capable de déployer des dynamiques qui permettent pourtant des collectifs ?

On peut dire qu'il y a trois types de situations :

- Les conditions de travail permettent de développer l'activité, de produire des réponses de plus en plus adaptées en fonction des particularités de situation. Là, on se construit, on développe son pouvoir d'agir grâce au développement de la perception du monde ;
- On rencontre des obstacles pour faire les choses qui butent sur nos sensibilités : on doit alors sans cesse choisir entre prendre soin de soi ou de la situation ;
- Il peut aussi y avoir blocage au développement de ma professionnalité, blocage qui va avoir des répercussions sur l'image personnelle. C'est la dynamique du *burn-out* : j'essaie de faire bien et je n'y arrive pas ; du coup, je dépersonnalise la situation, je me désinvestis pour me protéger. Le problème est que, dans un grand nombre de situations, plus on se met à distance, moins cela va marcher.

Il y a des enjeux collectifs : il ne suffit pas de laisser les salariés s'exprimer ; il faut porter les interrogations ;

- Explorer les potentiels de développement ;
- Repérer des situations critiques et développer l'enquête en en faisant la description, en reconstituant des histoires les plus concrètes et précises possibles. On peut alors passer à l'analyse des enjeux avec le travailleur (ses mobiles) ;
- Valoriser ce que les gens font est un élément de construction de valeurs collectives. L'objectif est de partager l'expérience pour élaborer des points de vue communs. Pour cela, il est utile de mettre en discussion des situations incidentelles.

Passer de ce dont on se satisfait individuellement à ce que l'on juge satisfaisant collectivement.

La qualité est du côté du développement individuel et collectif.

10 h 00 **Feuille de route (F. Daniellou)**

Contrairement à ce que l'on croit, pour que la production sorte, les personnes font beaucoup d'autres choses que ce qui est demandé : ce n'est pas reconnu par les organisations, ni connu par les personnes et le collectif. Dans ces conditions, les salariés sont isolés.

Ce que nous faisons ici ensemble c'est mettre à jour cette bataille que les salariés mènent pour sortir la production.

Les observations et entretiens que vous avez menés doivent maintenant être mis en discussion pour que se dégagent des critères et des revendications communes. Pour cela, il faut sortir des discours généraux en se concentrant sur des situations précises et détaillées, comprendre de l'intérieur la bataille que les personnes mènent, comprendre pourquoi les salariés se mobilisent.

Si on comprend du premier coup, c'est qu'on n'a rien compris. Pour accéder à ce qui est important, ce à quoi ils tiennent, il faut rentrer très en profondeur avec quelques-uns, puis le partager avec des collègues, permettre la discussion entre collègues. Cela permet aux uns et autres de voir d'où viennent les contradictions de priorités et de se mettre d'accord sur un certain nombre de fondamentaux. Le pouvoir de négociation devient alors important.

La feuille de route est donc la suivante :

- Bien définir le contour de la situation sur laquelle vous allez travailler ;
- Formaliser ce que vous avez compris des difficultés qu'ils rencontrent (et compléter l'enquête), et impliquer, dans cette formalisation, les personnes rencontrées. Être dans un questionnement du type : « Si j'ai bien compris tu fais toutes ces choses-là, et pour que tenir tout cela, tu t'y prends comme ceci ou cela ? », et « peut-être que tu as des solutions pour améliorer »... ;
- Rédiger un PPT à destination des cheminots pour solliciter la discussion et à en sortir avec une analyse collective.

Réactions de la salle

- *On est en train de bouger en profondeur, et parallèlement, on nous demande de revenir sur la question des conditions de travail via les problèmes de chaises cassées ! ;*
- *Concernant l'appréciation des formations classiques qu'on suit, on est dans une dynamique de critiques, mais pas pour faire avancer ;*
- *Ce qu'on fait là, c'est mettre le salarié au milieu, construire avec eux ;*
- *La démarche de formation-action est importante pour moi. Les collègues qui nous écoutaient ne se libéraient pas, ne nous parlaient pas, alors que là, à force de parler, des choses sortent bien au-delà de ce à quoi on s'attendait. On dépasse la question de la chaise cassée. Je vois des collègues enthousiastes et en attente de résultats sur le sens du travail, remettre les choses dans l'ordre, pas de l'ordre de la revendication ;*

- *Ce que cette formation-action apporte, c'est plein d'exemples, partager les expériences qu'on mène sur le terrain pour pouvoir en parler à d'autres ;*
- *Le sujet « s'emparer du travail », c'est un sujet démocratique : si on veut être, il faut développer des modes de travail où on met le salarié sur la scène ;*
- *Point important : pensez à comment l'activité que vous avez menée s'intègre dans votre activité syndicale ;*
- *Cette formation est faite pile poil comme il faut car on voit bien que c'est en cheminant que les choses se construisent : c'est dans l'action que les discussions sont devenues constructives. Prendre le temps de faire ce groupe de travail durant lequel on s'enrichit les uns les autres : on échange sur notre quotidien et notre façon de faire ; il faut prendre l'habitude de le faire. Là, la Fédé. nous aide à voir que malgré nos différences de métiers, de patrons, d'organisation, on a tous les mêmes problèmes et qu'on est tous pareils, qu'on a tous la même réalité. Alors on va pouvoir le dire à nos voisins et renforcer le collectif ;*
- *Avant, on fonctionnait par délégation : il y avait ceux qui pensait la revendication et les autres. Cette stratégie de délégation ne fonctionne pas car le travail n'est pas fait avec les salariés. Le syndicat s'organise autour des délégués, du CHSCT, mais c'est des dérives.*

Arrêts et absents ce coup-ci		
Groupe 1		
Thierry et Mickaël	Avignon	Sirius/EAS
Thomas et Philippe	Ourcq	Équipe panto.
Groupe 2		
Rosselaine	Roissy	??
Groupe 3		
Arnaud et Jean-Marc	Paris Austerlitz	Métier de Gestionnaires de moyens
Bernard et Christophe	Rennes	Unité des distributeurs de frein

- *Problématique : CDT retrouvées dans les différents sous-groupes ;*
- *Lièvres soulevés :*
 - *Le guichet déversoir du surplus CRC et des réductions d'effectif en gares ;*
 - *La prise en charge des pathologies du travail laisse penseur ;*

- La sécurité ferroviaire : regroupement des aiguillages, réduction des effectifs en gare et répartition des missions sur des personnes non formées (en gare, sur caténares...) ;
- A propos du ressenti pédagogique : tous signifient qu'à la fin de cette séance, ils voient bien là où ils vont ;
- Changement de dates : dernière session les 19-20-21 janvier 2016.

MODULE 4 – 9 ET 10 NOVEMBRE 2015

Jour 1 – 9 novembre

09 h 30

Plénière

Exposé : « La sécurité ferroviaire, c'est du travail » par F. Daniellou

Compte tenu de ce qui s'est discuté, nous avons décidé d'approfondir aujourd'hui le lien entre la sécurité ferroviaire et le travail des agents, et encore plus précisément : comment le syndicat peut-il contribuer à une reprise en main de la sécurité ?

C'est important de s'arrêter deux secondes pour se demander de quelle sécurité on parle, sur un diagramme fréquence/gravité.

Ce qui est d'abord important à prévenir, ce sont bien sûr les accidents graves. Le taux de fréquence, c'est une photo de ce qui s'est déjà passé : cela ne dit rien de comment l'entreprise est préparée à faire face à des accidents graves. La majeure partie de l'énergie consacrée à la sécurité concerne les accidents mineurs.

Repartons du schéma « contexte supposée/résultat visé ». Pour la sécurité c'est la même chose. Il y a des règles prévues par l'entreprise – c'est la situation réglée – et puis dans la vraie vie, il y a ce que les hommes et les femmes font pour assurer la sécurité : c'est la sécurité gérée.

Comment cela se rencontre ? D'un côté, on a ceux qui ont écrit les règles, et de l'autre, ceux qui gèrent les situations sur le terrain : le travail qui ne va pas, les règles qui ne sont pas applicables. Chacun n'a qu'une part du savoir nécessaire. En matière de politique de sécurité, on entend souvent : « *Il faut changer les comportements.* » Quand on entend cela, en fait on entend : « *Il faut changer les mauvais comportements des agents de terrain* » ! Et si on commençait par comprendre qu'au quotidien, ce sont ces agents qui assurent l'activité – donc « mauvais » n'est pas le bon jugement – et puis est-ce bienvenu de parler de comportement ?

Le comportement n'est que la part observable de l'activité. Or la plupart de l'activité n'est pas observable : les perceptions, les représentations, les décisions... ne sont pas observables. Il est donc plus intéressant de parler de l'activité que du comportement ou du facteur humain. Quand on parle de facteur humain, on porte l'idée que l'humain est le maillon faible... et qu'il faut sanctionner les « mauvais ». En réalité, les facteurs humains qui vont influencer les

actions sont : la situation, l'organisation, le fonctionnement du collectif, les compétences disponibles...

Certaines situations d'exploitation peuvent avoir des caractéristiques qui augmentent la probabilité de certains comportements « humains ». Si ces comportements ne sont pas souhaitables du point de vue de la sécurité, la seule façon de diminuer leur probabilité est d'agir sur les caractéristiques des situations, des dispositifs techniques ou des organisations qui ne sont pas conformes aux propriétés humaines ou aux exigences du travail. La situation appelle des comportements, augmentent la probabilité de comportements – enfermer quatre personnes dans un ascenseur ou dans une bibliothèque n'a pas le même résultat. Les caractéristiques des situations appellent certains comportements. Ça ne sert à rien de dire : « *Il faut changer les comportements* », mais il faut agir sur la situation qui les génère.

La contribution à fabriquer de la sécurité et celle à générer un accident sont les mêmes :

- Le respect des règles ;
- La prise de séries d'initiatives pour faire face à ce qui n'était pas forcément prévu : en discuter entre professionnels, les signaler, partager des étonnements ;
- Participer à l'évolution des règles.

Or, ce qui est évalué est uniquement la conformité aux règles.

Qu'est-ce que c'est une erreur ? On voulait faire quelque chose et ce n'est pas ça qui s'est passé. C'est une séquence d'activité qui ne parvient pas à ses fins. Les erreurs sont toujours involontaires, sinon ce sont des violations. Mais les violations ne sont pas toujours illégitimes. C'est très important de tenir bon sur « une erreur est toujours involontaire ». Si on n'en tient pas compte, elle sera sanctionnée, et la prochaine fois qu'il y aura une erreur, elle restera cachée. « L'erreur est humaine » : un conditionnel magique qui obscurcit l'approche de ce qui s'est passé dans la situation.

Tout accident grave résulte d'une combinaison :

- De facteurs qui étaient là au moins depuis un certain temps ;
- De facteurs spécifiques au moment de l'accident ;
- Certains facteurs ont directement contribué à l'accident. D'autres ont contribué à ce que les premiers ne soient pas détectés et corrigés ;

- Certains des facteurs sont visibles sur le lieu de l'accident. D'autres se situent bien loin dans l'organisation ;
- Cela n'a pas de sens de vouloir mesurer la « part technique » et la « part humaine » des causes de l'accident :
 - Les deux sont toujours combinées ;
 - La technique a été conçue, réalisée, entretenue par des humains.

En cas d'accident les éléments qu'analysent les experts sont très différents de ceux dont disposait la personne qui a agi à l'origine de l'accident. Les experts ont connaissance de ce qui s'est passé alors que la personne ne le savait bien sûr pas. L'analyse a souvent tendance à rajouter des informations qu'on a apprises après l'accident. Quand on parle d'erreur, on parle souvent de celle du dernier maillon de la chaîne. Il y a des erreurs latentes, les erreurs de conception.

Tout accident grave résulte de facteurs qui étaient existants depuis longtemps et de facteurs spécifiques à ce jour-là. Des facteurs contribuent plus ou moins directement aux accidents. Ce qui est important est qu'une partie des facteurs liés à l'accident sont sur le lieu de l'accident et que d'autres sont au niveau organisationnel. Différencier la part technique et la part humaine n'a pas de sens. Tout est humain à l'origine : l'organisation est conçue par des humains, et les techniques le sont aussi...

La représentation de « la défense en profondeur » de James Reason : l'accident arrive lorsque les faiblesses de toutes barrières (des techniques, une organisation, des automatismes, des règles, du travail collectif) qui habituellement empêchent qu'un accident advienne – se sont concentrées dans une même situation.

Réactions de la salle

- *Les REX me font bondir. Ce sont des analyses de comportement ;*
- *Les discussions entre professionnels, l'entreprise n'en veut plus. On ne se voit plus. On ne passe plus dans les bureaux. Le syndicat reste le dernier endroit pour se parler de son métier. Et pourtant, il y a des outils mis à disposition par l'entreprise : la réponse est toujours orientée vers la productivité pas vers l'activité ;*
- *Tous les groupes de travail ont pour objectif d'arriver sur de la sécurité réglée.*

Quelles sont donc les faiblesses organisationnelles en sécurité ?

Les textes réglementaires se déroulent sur un fond d'organisation non favorable à la sécurité. Ce sont des faiblesses de différentes natures :

- L'illusion de maîtrise, notamment *via* la focalisation sur les indicateurs – et pourtant le prochain accident n'a jamais été aussi près ;
- La normalisation de la déviance : dans des organisations où il y a tellement de règles qu'on ne peut pas les respecter toutes, on en enfreint une, temporairement et puis, puisqu'on peut enfreindre, on les enfreint toutes. Et le management ne sait plus dire ce qui est bien et pas bien. Il y a une tolérance aux infractions pour favoriser la paix sociale ;
- La défaillance dans le management de la sécurité : faiblesse de la remontée d'information et de la recherche des causes profondes, gestion du changement – peu de prise en compte de la sécurité ;
- La sécurité non intégrée à l'organisation : gestion en silo, déresponsabilisation à tous les échelons, faiblesse de l'exemplarité en sécurité.

Permettre aux agents de reprendre la main sur la sécurité ferroviaire est une condition pour la santé :

- C'est insupportable de savoir des choses qui pourraient mettre en cause la sécurité et de ne pas pouvoir les dire ;
- Pour tenir le coup, ils vont se convaincre qu'ils n'ont rien vu, ou se convaincre que ce n'est pas si dangereux que ça.

Les agents ont besoin que le syndicat fournisse les moyens d'un recensement, d'une mise en discussion, d'un signalement et d'un suivi des situations problématiques du point de vue de la sécurité : en sortant de l'effet de silo, en mettant en contact les différents métiers concernés par une chaîne de sécurité.

Les enjeux d'une organisation sûre sont :

- Le contrôle effectif des risques majeurs est l'objectif prioritaire, y compris dans les IRP ;
- La sécurité est présente dans tous les arbitrages ;
 - Elle tient face aux exigences de productivité : valorisation dans les évaluations ;
 - Notamment dans la conduite du changement ;
- Une culture du doute :
 - Le prochain accident n'a jamais été aussi près ;

- L'autosatisfaction de l'organisation est très dangereuse ;
- On a besoin de toutes les intelligences, d'une culture du débat, d'analyses à plusieurs voix des événements indésirables. On a besoin que l'analyse des accidents interroge un plus grand nombre de métiers ;
- Le diable est dans les détails :
 - Présence du management sur le terrain ;
 - Les managers à l'articulation entre ce qui descend et ce qui remonte ;
- Le style du management vis-à-vis de la sécurité :
 - Respect des règles ;
 - Compréhension des difficultés rencontrées, écoute et traitement participatif.

Le style de management est primordial : aller sur le terrain, prendre en compte le signalement et reboucler avec la personne qui a signalé ; organiser la transversalité ; progresser sur les questions de sanction ;

Il faut donc une vitalité du signalement et du traitement des situations dangereuses, et un « rebouclage » ;

- Transversalité par rapport aux cases de l'organigramme ;
- Accord social sur les mécanismes de sanctions, positives ou négatives ;
- Reconnaissance de l'implication des agents.

La sécurité est un excellent thème pour permettre aux cheminots de se parler de leur travail et de construire leurs revendications à partir du travail. C'est un thème d'une grande légitimité pour interroger l'organisation.

Réactions de la salle

- *Chez Dupont de Nemours, le moindre écart est sanctionné : le gars qui ne porte pas son casque, ne se tient pas à la rampe, est viré ;*
- *FD : cela agit sur les accidents mineurs, mais ne dit rien des accidents majeurs en devenir ;*
- *Est-ce que ce support là on ne pourrait pas carrément le présenter en CHSCT ?*

MODULE 4 – 9 ET 10 NOVEMBRE 2015

Jour 2 – 10 novembre

09 h 15

Plénière

« Points de repère » par P. Davezies

Tout d'abord, quelques points de repère :

- Il ne faut pas aborder les salariés comme des victimes mais aller chercher leur fierté. C'est cela qui développe leur capacité d'action. Il faut se battre dans le quotidien de l'activité pour que ça fonctionne et que ça garde forme humaine ;
- Il faut aller vers le travail : le travail, c'est une masse de choses. Décrire une situation de travail ne produit rien. C'est relativement facile mais pour trouver la contribution que chacun y apporte, il faut que quelqu'un rentre dedans et en fasse quelque chose de vivant, une mobilisation ;
- Il est nécessaire de regarder le travail comme une mobilisation pour faire face aux besoins qui se manifestent sans les situations que ne prennent en compte ni l'organisation du travail ni les dispositifs.

Le travail est également un arbitrage permanent entre :

- Le respect du prescrit : délais, procédures... et leurs contradictions ;
- Les enjeux en termes de sécurité ;
- Le besoin d'apporter une contribution dans laquelle ils puissent se reconnaître ;
- La nécessité de préserver sa santé.

Les compromis, les arbitrages que font les gens pour réaliser leur travail sont la plupart du temps impensés. Les situations suscitent des émotions et mobilisent des modes de réponse stabilisés au fil de l'expérience. Dans l'action, on n'a pas le temps de s'arrêter, de recueillir les différents éléments de la situation, de les analyser... non, on s'appuie sur notre expérience, notre style, notre histoire personnelle. Ceci reste dans la pénombre. Cela conduit à la dévalorisation de cette expérience vue comme purement, notamment depuis que le travail est de plus en plus individualisé. Ceci est une perte pour le développement individuel et collectif.

Cette « privatisation de l'activité » est un facteur de division entre salariés et un point d'appui pour leur mise en concurrence. L'explosion des RPS est liée au fait que de plus en plus de

personnes doivent affronter les contradictions de l'organisation du travail comme si c'était une affaire privée. Il faut lutter contre la perte de commun, de causes et valeurs communes. Moins on discute, plus il y a des chances pour que chacun développe une façon singulière de travailler, pour qu'il y ait une mise en concurrence entre salariés.

Comment enquêter sur le travail pour rompre l'isolement ?

- Il ne suffit pas de demander son avis au salarié, qui va alors proposer les discours déjà élaborés, des généralités et ne va pas pouvoir trouver tout ce qu'il a déjà construit dans son expérience.

Ce qui est dit d'abord, c'est toujours le discours général, sur lequel il est très difficile de poursuivre car on n'y voit pas les ressources qui émanent du travail.

Les discours généraux ont tendance à accentuer le clivage idéologique. On peut alors discuter à perte de vue, et au final diviser les salariés ;

- Pour dépasser la difficulté à parler du travail, à l'analyser, il faut dégringoler des discours généraux aux situations concrètes : se faire expliquer en détail ce qui se passe, ce qui est visé, ce que ça donne pour son état personnel, le service rendu, les dispositifs techniques, les relations avec les usagers, les collègues, la hiérarchie.

Il faut ensuite soutenir la réflexion sur le travail :

- Analyser une phase critique (observée ou racontée) avec un ou des salarié(s) volontaire(s) : que se passe-t-il ? Que fait-il ? Comment s'y prend-il ? Que s'efforce-t-il de préserver ou de réaliser ? Qu'est-ce que ça donne pour son état personnel, le service rendu les dispositifs techniques, les relations sociales (usagers, collègues, hiérarchie) ? ;
- Se faire expliquer en détail.

Enquêteur comme salarié sortent enrichis d'une telle discussion.

Il faut ensuite produire un récit, avec pour objectif de décrire les circonstances précises et de comprendre la nature du problème : comment il a été repéré ? Comment le salarié a-t-il réagi ? A quelles difficultés, il s'est heurté ? Quels étaient, pour lui, les enjeux ? Quel soutien il a trouvé ? Quelles ont été les conséquences. Il s'agit de faire ressortir les impasses de l'organisation, mais aussi les compétences et l'engagement du salarié (la fierté du métier).

Produire un récit a pour objectif de trouver la conception qu'ont les gens d'un travail de qualité.

Il s'agit ensuite de mettre ce matériel au service de l'élaboration collective :

- En réunion, avec les salariés intéressés, à partir du récit, il faut solliciter le récit d'expériences du même type de situation. L'échange fabrique du collectif ;
- Soutenir une discussion où s'expriment des divergences demande d'être ouvert à une diversité de points de vue, ce qui est difficile. Les accords sont à construire. Ils contribuent à enrichir le patrimoine commun et à produire une analyse plus riche des enjeux du travail. Même si les divergences ne sont pas résorbées par la discussion, elles sont mieux comprises, et cela fabrique du lien ;
- Il est indispensable de toujours ramener les discours généraux aux situations concrètes :
 - Qui ? Jeune ou senior ? Novice ou expert ? Titulaire ou intervenant... ? ;
 - Où ? Quand ? ;
 - Quoi ? Quel problème ? Quelle origine ? Repéré comment ? ;
 - Comment ? Quelle réaction, et avec quels objectifs et quelles conséquences (qualité, santé, sécurité, relations) ?

Les militants syndicaux doivent être attentifs à plusieurs éléments :

- Pour les enrichir, il faut accepter de laisser temporairement de côté les réponses syndicales déjà élaborées ;
- Il faut prêter attention aux points de vue divergents, valoriser les différences : si les salariés étaient d'accords entre eux, les choses ne seraient pas ce qu'elles sont. Les accords sont donc à construire. Les salariés ne privilégient pas les mêmes objectifs. Les différences d'approches permettent de repérer les différentes facettes de la situation ;
- S'expliquer en serrant au plus près les situations concrètes permet de dissiper nombre de malentendus et d'incompréhensions ;
- Échanger sur les façons de faire permet d'enrichir le patrimoine commun et de produire une analyse plus riche des enjeux du travail ;
- Même si les divergences ne sont pas résorbées par la discussion, elles sont mieux comprises. La discussion renforce les liens sociaux ;
- C'est la condition pour faire, des différences entre salariés, une ressource pour le développement collectif et non un facteur de division
- Il faut mobiliser les gens là où ils sont actifs, combler l'espace entre la bataille institutionnelle et la bataille moléculaire de l'activité des salariés.

Cette approche peut être complétée par une approche quantitative, consistant à évaluer la fréquence de la situation en mesurant ses conséquences : qualité du service, état des installations, santé et sécurité.

10 h 00

Feuille de route pour la suite par B. Dugué

- Aider les acteurs à agir sur leur organisation : les enjeux de santé, d'efficacité, de qualité, de survie, et de nouvelles possibilités d'action et de dialogue social ;
- Fait-on du syndicalisme pour les salariés ou avec eux (avec l'analyse des données recueillies, le partage, la construction de l'action) ;
- Selon les avancées, pour poursuivre :
 - Compléter les analyses, par des entretiens, avec d'autres collègues, à d'autres moments ;
 - Valider auprès de salariés les données recueillies ;
 - Organiser les données recueillies : pour qui les formalise-t-on ? Avec quel objectif ? Comment décider ce qu'on retient, ce qu'on en fait ? Comment fait-on état des difficultés rencontrées et donc des limites du travail réalisé ? Que fait-on de tout ça ? Comment préparer la réunion ? ;
 - Formaliser les données : pour les partager ;
 - Arbitrer et faire des choix tactiques ; décider des éléments qu'on peut laisser de côté.
Procéder ainsi permet de produire des analyses plus riches et du tissu social plus cohérent pour les soutenir, de la puissance d'agir.
- Faire un diagnostic permet de faire des liens : tels facteurs, insuffisamment pris en compte, amènent les opérateurs à travailler de telle façon, ce qui conduit à tel résultat pour l'entreprise et à tels effets qui expliquent les questions soulevées ;
- Discussion au syndicat : le matériel recueilli doit être présenté et discuté au sein du syndicat, ainsi que les perspectives d'action qui émergent de la discussion avec les salariés ;
- Avoir confiance : le travail syndical ne peut qu'en sortir renforcé ;
- Préparer la discussion en réunion : l'objectif de la discussion n'est pas uniquement de s'approprier la vision des salariés, mais aussi de les aider à monter en généralité ;
- Préparer :

- Ce qui peut/doit être traité avant ;
 - La documentation à réunir ;
 - Les personnes ressources ;
 - La formalisation de l'analyse, la définition de la question à traiter ;
 - L'inscription à l'ordre du jour ;
 - Joindre les documents nécessaires ;
- Conduire la réunion :
 - Donner le temps nécessaire aux débats ;
 - Attention à ne pas céder à la « dictature de la solution » ;
 - Terminer par des décisions sur la suite ;
 - Continuer le processus de mobilisation des agents : leur restituer les données recueillies, l'analyse qui en a été faite, ce qui a été dit, décidé, ce qui a été difficile, le suivi... ;
 - Feuille de route : pour janvier, préparer un PPT qui synthétise ce qui a été fait, présenté, discuté, décidé, diffusé.

MODULE 5 – 6 ET 7 JANVIER 2016

Jour 1 – 6 janvier 2016

- La Fédé, dans la perspective de la CN, souhaite engager une réflexion sur les métiers ;
- Le fonctionnement syndical doit s'adapter à des populations dont le fonctionnement est très différent ;
- On avait appelé l'intervention « Reprendre la main par le travail », ce qui a à voir avec le problème qu'on constate dans une grande partie des interventions : la hiérarchie n'a plus la main sur le travail ;
- Reconstruire du tissu social : c'est quoi les critères de qualité, resocialiser ? ;
- Construire le rapport de force par le travail.

- Les connaissances :
 - 1 :
 - Regard sur le travail, objectifs contradictoires ;
 - Le travail invisible et difficulté à parler du travail ;
 - Recueil de données, entretiens, observation (quelles données aller chercher ?) ;En transversal : le lien avec la direction, le syndicat ;
 - 2 : illustrer « regard sur le travail » par des apports sur :
 - Les visions diverses de la qualité et la tension liée à ces conflits de critères ;
 - Questions de santé ;
 - Sécurité ferroviaire ;
 - Individualisation du travail, le déficit d'élaboration collective ;
 - Reconstituer du tissu social ;
 - La science et l'expérience ;

- Les méthodes :
 - Recueillir des informations micro et macro (le contexte, la santé...). Par exemple, la convention TER pour comprendre le fonctionnement d'une gare ;
 - Recueillir des informations techniques ;
 - Les entretiens, l'écoute, le lien entre entretien et exploration ;

- Mettre en forme ce qu'on a compris ;
- Enjeu de la restitution et de la discussion avec les salariés (ce n'est pas qu'une restitution, c'est un moment) ;
- Le lien avec le reste du syndicat ;
- Le lien avec l'encadrement ;
- Travail d'intersession : quel accompagnement, quel interlocuteur ?

Réactions

- *Il faut remettre du sens à ce qu'on porte comme valeur. Il faut qu'on éveille les consciences ;*
- *Changer la façon de tourner, c'est concluant ;*
- *Ça nous a permis de progresser dans les dernières élections : ça nous a changé la façon d'aborder les salariés, en partant d'eux et ensuite de les amener vers nos revendications ;*
- *Beaucoup de copains nous disaient : « Les blablas dans les bureaux, ça ne sert à rien » ;*
- *L'outil fabuleux dans la formation, c'est comment réussir à aborder les cheminots différemment : réagir quand j'étais piégé face aux cheminots, sortir de problèmes de personnes. On a réussi à toucher des copains, ce qui modifie un peu le dialogue ;*
- *Il ne faut pas prendre des débutants, mais des gens qui ont trop de responsabilité sont moins disponibles ;*
- **David :**
 - *Cette formation m'a donné encore plus envie de m'investir dans le syndicat ;*
- **Delphine :**
 - *Jamais on-te dit d'aller analyser le travail ;*
 - *On ne va pas creuser plus loin que la surface ;*
- **Martine :**
 - *Formation très enrichissante, connaissance des métiers... ;*
 - *J'ai eu des difficultés, au début, à répondre aux questions à la place des collègues ;*
 - *Ça m'a permis d'appréhender le travail directement avec les collègues ;*

- *Ça fait aborder différemment les choses, et même les collègues, ils ne disent pas la même chose ;*
- *Y aura-t-il une autre rencontre pour faire le point ? ;*
- **Renaud :**
 - *Rencontrer les gens, les faire parler de leur métier, du travail, et leur faire prendre conscience de certaines choses, par une propre réflexion sur eux-mêmes, ça construit vraiment de la revendication, mais c'est chronophage ;*
 - *Comment la Fédé va-t-elle réutiliser ça ?*
 - *Ça nous a réconcilié avec les cadres ;*
- **Maricina :**
 - *On fait nos tournées différemment. On fait autre chose que de la vente. On élargit notre périmètre ;*
 - *Les collègues analysent leur travail ;*
 - *Ça nous fait cogiter, nous mais aussi tout le monde ;*
- **David :**
 - *L'intérêt qu'on porte à leur travail, les agents le ressentent vraiment ;*
 - *C'est fou à quelle rapidité il nous parle de leur métier ;*
 - *Super de voir la SNCF dans sa diversité. C'est super émouvant ;*
- **Pascal :**
 - *Les gens aiment leur travail, se sentent fiers ;*
- **Christophe et Olivier :**
 - *On attendait cette formation avec impatience. On avait envie de structurer nos démarches militantes, nos expériences ;*
 - *On a pu mettre un cadre mieux défini dans les actions qu'on menait. On a pu recueillir les mots des gens, se mettre en empathie. Mais c'est vite chronophage ;*
 - *On peut être encore plus déçu si on n'arrive pas à faire quelque chose derrière ;*
 - *Il y a vraiment de la misère, de la détresse, des choses dures, de la souffrance ;*

- **Delphine :**
 - *On a donné le dossier à un autre syndicat ;*
- **Cédric et Christophe :**
 - *Ils ont monté leur travail au niveau syndical ;*
- **Cédric :**
 - *L'enseignement nous a apporté des choses. Les expériences de chacun, qui pourraient être retranscrites, pourraient être utiles pour les futurs stagiaires ;*
- **Jean-François :**
 - *Il restera quelque chose de très concret ;*
 - *L'observation du travail est un angle d'attaque très efficace ;*
- **BD :**
 - *Notre objectif était de vous aider dans votre travail de représentants syndicaux, de comprendre les difficultés de militants. Mais nous aussi on a appris sur votre travail syndical : le bazar dans toutes les démarches de planification, etc. ;*
 - *Quelqu'un a dit : « Finalement, vous nous incitez à tisser d'autres relations avec les salariés ; y a eu une idée de citoyenneté, de tisser du lien social », alors « chronophage », ça prend une autre couleur ;*
 - *Chronophage ? C'est passer du temps avec les salariés. Mais rappelez-vous qu'il n'y a aucune raison qu'ils vous fassent confiance a priori ;*
 - *Il y a aussi un intérêt à ce que vous fassiez comprendre votre propre travail à vos militants, aux salariés. La construction conjointe passe par le partage de difficultés ;*
- **PD :**
 - *Comment les salariés se trouvent-ils en situations inédites et d'isolement ? Comment on peut mettre un frein à ce processus d'individualisation ? Qu'est-ce qu'on a comme outil social ? Pas grand-chose d'autre que le syndicalisme ! ;*
- **Jocelyn :**
 - *Merci et bravo. Merci de vous être donné les moyens de respecter le travail demandé. Bravo car ça nous a donné des éléments, une véritable réflexion, un véritable travail effectué ;*
 - *Beaucoup on dit qu'ils allaient poursuivre ce travail. On vous y encourage ;*

- *La qualité de contact a changé. On parle autrement, même avec ceux... ;*
- *C'est la seule formation où on parle autant des métiers et des différences de réalités entre ces métiers ;*
- *Le travail, ce n'est pas un coût ; c'est créateur de richesse. Et ça, ça s'appelle la lutte des classes ;*
- *Le capital veut faire des bénéfiques. Nous, on veut être utile et bien vivre ;*
- *Gilbert Garel, Cédric Renaud sont venus ;*
- *On n'a pas de formation sur « comment on tourne » ;*
- *On a des syndicats de site, pas de métiers ;*
- *On va former des syndicalistes, éveiller leur conscience ;*
- *J'ai bien compris qu'ici, on s'écoute.*

NB : Pas de note pour le jour 2

SESSIONS/MODULES DE LA PHASE 2

MODULE 1 – 7, 8 ET 9 MARS 2017

Jour 1 - 7 mars

Présentation et attentes des stagiaires

- Animateurs :
 - Jean-François, UFCM, remplace Laurent, secrétaire de Limoges, membre du CUN. Il est formateur en interpro. pour l'UD de la Creuse ;
 - Médecin du travail, technicentre de Remilly, ex-formatrice à Émergences ;
 - Jean-François, DP cadre, secrétaire du bureau UFCM, habite à La Souterraine, et a un fils cheminot à Brétigny. A commencé aux caténaires, qualif. E en 1996, formateurs caténaire, passé DPX en 2004 ;
- Stagiaires :
 - Fred : remarié, plein d'enfants, du syndicat de Boulogne-sur-Mer, syndiqué depuis 1999. Secrétaire de syndicat pendant 8 ans, mandaté CHSCT, élu DP et CE, responsable de formation, métier : escale. Il est aussi président de CFC de l'union locale ;
 - Cédric : 30 ans, 2 filles, de Béziers, entrée en 2008, UFCM Masséna Ivry et Vitry, « chiffon gras » (camarade du matériel), CHSCT depuis les dernière élections prof, sport auto.

Ses attentes :

- Comment aborder les cheminots au quotidien ?
- *Tout seul, on n'a pas raison ;*
- *Les gens sont de plus en plus individualisés, ont peur pour leur paye ;*
- *A la pause de midi on parle de la télé, pas des conditions de travail ;*
- *C'est des anciens stagiaires de la formation qui m'ont dit : « Tu verras, tu sauras aborder les cheminots autrement » ;*
- Recréer du collectif ;
- Jean-Marc : 49 ans, traction (après un début au matériel), Béziers, élu CE, secteur éco. à Montpellier.

Ses attentes :

- *Au croisement de constats dans ma vie personnelle et professionnelle, j'ai une photographie précise de la culture syndicale de quand j'ai commencé et de l'état de l'entreprise aujourd'hui.*

L'entreprise a évolué, mais c'est le travail qui a beaucoup évolué, la façon de travailler en équipe par exemple, la remontée des informations... ;

- *On a tendance à se scléroser. Alors oui, on a les meilleurs projets du monde, mais on se ferme les portes, avec les autres syndicats, avec ceux qui ne font pas grève, avec l'encadrement/exécution ;*
 - *Il faut s'interroger sur ce qui arrive aujourd'hui au sein de la CGT ;*
 - *Je suis permanent depuis 6 ans, et aussi je vais sur le terrain. Je me demande comment reconstruire la revendication, comment partir du travail quand on ne connaît pas le terrain ;*
 - *Le travail, il a évolué partout, et les syndicats ne savent pas toujours répondre. On se pensait à l'abri de la société dans laquelle on vivait, et aujourd'hui, on vit un repli sur soi ;*
- Pierre-Olivier : 29 ans, entré en 2011, surveillant du dépôt de triage de Drancy, syndiqué en 2013, secrétaire général élu CE fret, pacsé, deux enfants.

Ses attentes :

- *On est dans une sorte de fatalisme au fret. Ça va se supprimer petit à petit ;*
 - *On a du mal à les mobiliser sur des sujets locaux, alors les sujets nationaux, n'en parlons pas ;*
 - *Changer de façon à trouver une nouvelle méthode de travail ;*
- Luc : 34 ans, entré en 2001 à Toulouse, régulateur à Toulouse Matabiau, membre DP, Pacsé, deux enfants, sport, randonnée et culture.

Ses attentes :

- *Je suis arrivé suite à un conflit sur mon poste à moi, celui qui m'a aidé ;*
- *Ça me dérange quand j'entends : « On ne doit pas oublier les valeurs de la CGT [ce que vient de dire Paulo suite à l'exposé par Thomas de ses attentes] », car elles ne s'opposent pas aux évolutions ;*
- *Chercher des réponses pour à nouveau intéresser les gens, et faire bouger les valeurs de la CGT ;*
- *Une nouvelle porte d'entrée pour parler avec les collègues ;*

- Thomas : 31 ans, rugbyman, entré en 2010 à la SNCF comme agent de circulation, membre CHSCT infra centre Midi Pyrénées, syndiqué depuis 2010, CE de l'UD 82, responsabilités nationales au sein du Parti communiste.

Ses attentes :

- *Une porte d'entrée pour convaincre les cheminots, et savoir les interroger sur leur perception de l'évolution de l'entreprise et leur faire comprendre que nos revendications peuvent y répondre ;*
- *La recherche de la convergence ;*
- *Être audible, sans être dans la com. ;*
- *Notre argumentaire clé en main, leur faire dire, à eux, leur besoins tout en les aiguillant vers nos propositions ;*
- David : 43 ans, depuis 1998 au fret, chef de service à Bordeaux, DP titulaire, membre du secteur Pôle éco./revendicatif, ciné et football.

Ses attentes :

- *Je suis persuadé que depuis quelques années, la CGT a perdu de la proximité ;*
- *On est en réunionite, occupé par la gestion de problématiques internes ;*
- *Le secteur de Bordeaux, c'est la superficie du Portugal, et on a une grande diversité de cheminots ;*
- *Ce que porte la CGT n'est pas nécessairement compris. Les repères métier, par exemple, ça inquiète ;*
- *Il y a deux types de cheminots : l'encadrement, c'est très compliqué de les toucher sauf quand ça les concerne – le forfait jour, la retraite – et les cheminots d'exploitation qui sont très différents ;*
- *Comment être « tous terrains », construire quelque chose de positif ? ;*
- *On arrive à mobiliser localement, mais nationalement, on n'y arrive pas. Les salariés ont peur ;*
- *Je ne voudrais pas qu'on dise de la CGT qu'elle parle des cheminots comme les politiques parlent des Français ;*
- *L'encadrement démonte la culture cheminote, celle qui faisait plaisir de venir travailler ;*
- *Il faut apprendre à militer autrement ;*

- Grégory : 37 ans, célibataire, agent aménagement confort Corail, Massena Paris Austerlitz, assistant DPX, référent technique caisse portes accès, syndiqué depuis 2003, DP, foot, ski.

Ses attentes :

- *Je suis dans un établissement proche de la fermeture. On ne fait que du Corail, qui est en fin de vie, nous aussi du coup ;*
- *Mon DUO m'a dit de ne pas appliquer les fiches de maintenance ;*

- Mickael : 33 ans, célibataire sans enfant, SNCT depuis 2005, agent de circulation puis centre opérationnel de gestion des circulations de Toulouse, premier mandat de DP.

Ses attentes :

- *J'attends des réponses pour aborder les cheminots et les rassembler ;*

- Alexis : 40 ans, marié, deux garçons, ex ergonome en cabinet conseil, à la SNCF, prévention dissoute en 2009, ergonome depuis 2006 en région PACA ; il se syndique en 2010. COSSEC à l'infra-pôle Languedoc ; en 2014, il devient secrétaire général cheminots Montpellier, CEN à l'UFCM.

Ses attentes :

- La mutation du travail de l'encadrement ;
- *On n'a plus de métier. On nous demande de savoir tout faire : DRH, DUO, DPX, gestion finance, direction centrale... ;*
- *On leur dit que c'est normal qu'ils ne fassent pas tout, mais que c'est à eux de prioriser ;*
- *On parle du syndrome de Stockholm : ils adulent la direction qui les pressurise ;*
- *Faire du bon boulot, c'est quoi si les cheminots ne sont plus du métier ? ;*
- Lutter contre le fatalisme et individualisme ;
- *Cela devient tabou de parler boulot en déjeunant entre collègues ;*
- Savoir reparler du travail au travail ;

- Pascal : 48 ans, un fils, SUGE Gare de Lyon, puis Bordeaux ; en 2000, il devient secrétaire général du syndicat de Vitrolles ; mandat en circulation PACA, secrétaire du CTS exploitation, en poste à Rognac à la circulation, enseignant d'Aïkido.

Ses attentes :

- *Qu'est-ce que le cheminot dans ce groupe public ferroviaire ? ;*

- *Chacun est dans ses petits souliers. On n'arrive pas à aller vers des choses nouvelles. On court derrière la direction ;*
- *Les jeunes sont individualisés. Comment faire élever les consciences chez les gens, aller discuter avec des camarades, en faisant attention à la sémantique qui tend à rendre les valeurs obsolètes ? ;*
- *La loi travail est passée. Quels moyens nous avons pour faire entendre les choses, même auprès de ceux qui ne sont pas syndiqués mais qui seront peut-être dans la grève ? Les jeunes en ont marre d'entendre les anciens dire : « C'était mieux avant » ;*
- *On ne gagnera plus sans l'inter-pro. ;*
- *Il faut aller chercher d'autres conquêtes ;*
- *Sébastien : 30 ans, entré en 2007, syndiqué en 2010 (pendant les conflits), en EIM (espace initiative mobilité) suite à une restructuration, secrétaire au syndicat de Montpellier, DP exécution maîtrise, sports de montagne, musicien.*

Ses attentes :

- *Comment arriver sur une tournée et apporter de l'optimisme ? Comment expliquer que l'intérêt collectif, ce n'est pas la somme des intérêts individuels ;*
- *C'est trouver un intérêt partagé, et sortir de l'individualisme ;*
- *On a 700 cadres et la porte n'est pas toujours ouverte ;*
- *On nous écoute par politesse. Comment les amener à nous écouter par intérêt ? ;*
- *Fabrice : 56 ans, entré en 1977, syndiqué en 2000, Pôle assurance dommage de la direction juridique de Bordeaux, qui subit une restructuration, marié, sans enfant, secrétaire syndicale de Bordeaux, DP cadre.*

Ses attentes :

- *Il faut des tournées mixtes : hommes/femmes, agents de maîtrise/cadres... pour compléter les connaissances les uns des autres ;*
- *Il faut préparer les tournées, partir à l'heure, prendre contact avec les copains sur le terrain, les prévenir avant*
- *Il faut s'adapter au télétravail, au travail délocalisé pour toucher tout le monde ;*
- *Dijon avait mis en place un tract « Le saviez-vous ? » Ça ne parlait pas forcément que de la CGT et amenait les personnes à aller chercher des articles sur Internet,*

et j'ai pu constater que ces tracts étaient affichés sur les murs, là où les autres sont à la poubelle ;

- *On est un peu enfermés. Un collègue m'a dit : « J'ai l'impression qu'à la CGT, on a un logiciel obsolète mais qu'on essaie de le faire passer toute de même. »*

Présentation des animateurs

- Fred :

- *Vous serez amené à travailler ensemble sur l'année. La formation va durer sur les deux tiers de l'année : 30 et 31 mai et 1^{er} juin, puis 27, 28 et 29 septembre ;*
- *Cette formation a pris naissance en 2006 chez Renault après le constat de l'arrêt de la communication entre la hiérarchie et l'exécution. Elle a abouti sur une autre méthode d'approche et de construction de revendications communes ;*

- BD :

- *Il faut dire que ça vient d'une personne à la CFDT qui était en charge de la santé au travail et qui avait fait le constat que le sujet était passé au second plan, pour mettre en priorité les questions d'emploi. Cela avait été très dur de mettre en œuvre une prise en compte par l'organisation syndicale des questions de santé en retrouvant le chemin du terrain. La CFDT s'était très institutionnalisée, délaissant le travail de proximité avec les salariés ;*
- *L'action avait été montée avec l'ANACT, le ministère du Travail, l'IRES, trois équipes de chercheurs, 23 entreprises différentes. Cela a donné lieu à un ouvrage – *Le travail intenable* – puis à une deuxième formation à la CFDT à destination des UD sur les sujets de santé au travail ;*
- *La première recherche action sur l'intensification du travail s'était terminée par un colloque où avaient été invités des responsables de la CGT. On y reprenait les processus (mobilisation des salariés) les résultats (dynamiques de transformation). Deux ans après, la CGT Renault contacte les chercheurs pour répliquer l'action. Cela met en lumière le déficit des OS sur la compréhension des constituants de la santé au travail ;*

- PD :

- *La CFDT avait signé l'accord sur les retraites et cela avait mis les militants en grande difficulté. Également en difficulté aussi suite à l'action de formation. Ça n'allait pas de*

soi de faire cela à la CFDT, ni à la CGT d'ailleurs. Serge Dufour a dû attendre de passer chez Émergences pour être entendu ;

- *L'objectif était de faire du syndicat un outil pour les salariés : ils ont pu développer du travail syndical, avec les salariés et cela a renforcé la présence de la CGT ;*

- **FP :**

- *Il s'agit de mettre au point une formation syndicale pour aborder la question du travail d'une autre manière. On va se nourrir de vos expériences, terrains, vos façons d'aborder vos tournées ;*
- *Les résultats de 2015 : des déserts syndicaux à revivifier, des reculs de démarche EAS ;*
- *L'enjeu, c'est obtenir la revendication des cheminots, et non d'aller leur dire ;*

- **Jean-François :**

- *Cette formation m'a apporté un autre angle d'attaque, permis de devenir audible dans certains endroits ;*
- *On a super raison, mais souvent tous seuls ;*
- *Au lieu de chercher à convaincre, on devient capables d'amener les gens à réfléchir, d'éveiller les consciences, d'amener les gens à se poser les questions. Alors que souvent on a tendance à amener les réponses, à dire comment il faut penser. Ça ne s'oppose pas à ce qu'on fait. On amène les gens à se poser des questions. Ça complète nos modes d'action habituels. Nous, on a un accueil différent maintenant.*

- De 17 à 18h30 : présentation de la démarche et discussions (je suis absente : voir les notes de Philippe et Bernard).

Déroulement de la formation : Frédéric présente le PowerPoint et sollicite régulièrement les réactions des participants.

- **Cédric :**

- *Le travail, on ne le connaît pas forcément ;*

- **Sébastien :**

- *Je savais ce que j'allais donner à cette formation ;*

- **PC :**

- *Je travaille avec tous les services sur mon secteur. Je fais confiance aux camarades du secteur, mais je porte la parole de la Fédération ;*
- *Quand on va dans un endroit où on ne nous connaît pas, s'ils ont un problème, il faut qu'on le règle rapidement ;*
- **Frédéric :**
 - *Il faut se méfier vis-à-vis des solutions trop rapides ;*
- **Alexis :**
 - *On a l'habitude de faire de la quantité, de voir un maximum de cheminots ;*
- **Jean-Marc :**
 - *On a une organisation très axée sur le métier. On est organisés par métiers. Mais quand n'on a pas de gens du métier, comment on fait ? ;*
 - *Quand on arrive, on est porteur de mauvaises nouvelles ;*
 - *Souvent, on va où il y a des syndiqués ;*
 - *Dernièrement, on a décidé d'y aller en leur disant : « Allez-y, c'est vous qui parlez. » Ça a marché, mais comment on suit derrière ? ;*
- **Luc :**
 - *Il y a un décalage entre le cheminot et la vision de la CGT. Est-ce qu'on veut faire des adhérents ou éclairer les consciences ? Quand on rencontre les collègues, on part de tellement loin ! Soit on est militant, soit on est con ! ;*
 - *Éveiller les consciences et recruter ce n'est pas la même chose. Il faut amener le cheminot à se questionner et on verra après ;*
- **Jean-François :**
 - *On porte l'intérêt collectif, mais il faut porter de l'intérêt aux individus. C'est chronophage, mais nécessaire : on construit sur du solide ;*
 - *Les valeurs, il faut les amener et les gens seront sensibles ;*
- **Jean-Marc :**
 - *Les cheminots résistent, mais pas avec le rapport de force comme on l'entend ;*
- **Pierre-Olivier :**
 - *Il faut dix jours de grève, mais c'est pour d'autres raisons : le ras-le-bol, les problèmes d'horaires avec les enfants... ;*

- **Pascal :**
 - *Avec les RPS, il y a le problème de la compréhension. Comment faire avec les gens qui restent bloqués ? ;*
- **Frédéric :**
 - *Il faut partir de quoi ? ;*
- **Thomas :**
 - *...de leur ressenti ;*
- **Sébastien :**
 - *On les amène sur le terrain de la revendication. Est-ce qu'ils ont tous les moyens pour faire un travail dans lequel ils pourraient s'épanouir ? ;*
- **Cédric :**
 - *Ça marche au sein du même collège ;*
- **Frédéric :**
 - *Si le même problème se pose sur tous les postes d'aiguillage, cela peut constituer une force considérable ;*
- **Pascal :**
 - *Avec les fiches de signalement, le système est fait pour que l'on puisse renvoyer la responsabilité sur d'autres. On vous enlève la responsabilité ;*
- **Luc :**
 - *Je ne travaille plus avec les agents d'escalier. Ils n'ont plus du tout les valeurs. Leur travail est tellement dévalorisé ;*
 - *Je n'aurais plus les arguments pour les faire parler du travail ;*
- **Pierre-Olivier :**
 - *La boîte explique à tous que leur métier ne sert à rien. Nous, on va leur expliquer que leur métier est important ? Ils nous regardent comme des gens bizarres ;*
- **Luc :**
 - *Ce n'est pas à nous, DP, de dire aux agents : « Faites vos heures. » Le chef sait et il laisse couler ;*

- **Frédéric :**
 - *Si tu vas les voir et que tu leur demandes : « Qu'est-ce qu'il faut pour bien travailler ? »... Il faut collaborer avec les cheminots, qu'ils soient acteurs, qu'ils t'accompagnent ;*
- **Luc :**
 - *Il y a d'autres organisations qui ne sont pas d'accord avec nous. Il y a des différences idéologiques ;*
- **Pascal :**
 - *On est souvent pessimistes. Si on n'y va pas avec des choses positives... ;*
- **Frédéric :**
 - *Par quoi faut-il qu'on commence ? Pour parler aux salariés, la porte d'entrée, c'est leur travail ;*
- **Pascal :**
 - *Quand je veux parler de mon travail, l'aiguillage, je prends l'exemple des aiguilleurs du ciel ;*
- **Luc :**
 - *Il y a une partie d'ennui. Une journée où les trains sont à l'heure, on ne travaille pas. Quand tout va bien, on ne fait rien. Quand on ne fait rien, tout va bien. Et pourtant, le chef veut qu'on travaille ;*
- **Jean-François :**
 - *On a la revendication qui va bien : remettre de l'activité ;*
- **David :**
 - *Les moyens syndicaux sont en baisse :*
 - *Il faut passer du réactif au proactif mais, quand il faut quantifier, chiffrer, on est limités ;*
 - *Notre capacité d'affinage des revendications n'est pas satisfaisante.*

MODULE 1 – 7, 8 ET 9 MARS 2017

Jour 2 – 8 mars

Retour des stagiaires sur la 1^{ère} journée

- *Ça semble être une autre approche pour faire nos tournées. En s'intéressant à ce que font les gens, c'est une bonne clé d'entrée... pour créer un dialogue ;*
- *On s'intéresse au travail des cheminots. Avec eux, on va reconstruire la revendication ;*
- *Moi, ça me questionne, en termes de méthodologie, sur le travail que ça va demander : le dépouillement des données, leur mise en forme, leur présentation. Ça va demander de l'investissement en termes de temps.*

Commentaire et discussion sur la base du PPT « un regard sur le travail ».

- **FP :**
 - *Aujourd'hui, on va creuser la question du travail ;*
- **Jean-François :**
 - *On va analyser le travail. On va discuter. Ça va faire débat ;*
 - *C'est une démarche, dans le but d'être audible, d'organiser une rencontre avec l'organisation syndicale, de porter la parole pour renforcer le syndicat ;*
- **FP :**
 - *Le travail, c'est une rencontre... entre quoi et quoi, et qui d'après vous ? Dans une situation de travail, qu'est-ce qu'on y rencontre ? ;*
- **Réponses des stagiaires :**
 - *Des collègues, des aléas ;*
 - *La cafetière, puis on prend acte de là où en est le poste ;*
 - *Des ouvriers, une hiérarchie ;*
 - *Les contraintes, les intérêts divergents ;*
 - *Les ressentis, les compétences, les liens de subordination, l'histoire, l'état de santé, le climat ;*
- **Jean-Marc :**
 - *A Toulouse, au guichet, les agents demandent une diminution des heures d'ouverture ! ;*

- **Luc :**
 - *Sur deux agents qui font le même métier, l'un réussi à bien travailler, pas l'autre. On fait comme si tout le monde était bon ;*
 - **Jean-François :**
 - *Attention-là ! On va recadrer... Faut sortir de vos vécus. Le travail, c'est un cadre contraint, qu'on peut modifier ou pas.*
 - La démarche commence à être comprise dans sa première partie – aller à la rencontre du travail, parler du travail – mais elle peine à être comprise dans sa dimension « élaboration collective ».
- Aller récupérer des informations sur le travail est présenté comme manière de faire remonter de l'information à la Fédé. qui les intégrera à ses revendications.
- Mais la proposition est d'animer sur le terrain, avec les équipes concernées, des discussions, diagnostics, réflexions sur les manières d'organiser le travail en restant concentré sur le travail, sans, de manière précipitée et systématique, ramener les revendications syndicales.
- Les participants ont tendance à réduire les apports de la formation à la montée en compétence en termes d'enquête sur le travail et à enfouir ce qui est en réalité est le cœur de la proposition : l'élaboration collective d'une compréhension, ce qui suppose d'admettre que toute situation, décision, action est le fruit d'interactions (Note EB suite à discussion avec Philippe D.).
- Discussion sur la différence entre emploi et travail :
 - *Le choix du tôlier pour des questions de finances est de ne traiter que les questions d'emploi.*

A propos de la prescription

- Recul de la prescription, illusion que tout fonctionne, déni des tâches de récupération réalisées ;
- *On a tous tendance à décrire les choses « en moyenne », ou « en général ». Or un remplacement de rail, par exemple, ce ne sera jamais le même, en fonction du temps, des présences, de la raison du changement de rail, de la disponibilité du matériel... ;*

- *Il y a un déni du contenu du travail, et une focalisation sur l'emploi. La direction ne gère pas le travail, elle ne gère que l'emploi.*

Lecture d'un texte de François Daniellou

- Commentaires :
 - *Ça résume tout ce qu'on s'est dit. Le but que chacun recherche dans son activité, c'est faire son travail sans toucher l'état interne ;*
 - *A propos de la grève du zèle : en effet, si on faisait que ce qu'on nous dit... En revanche, on ne regarde pas ce qu'on a fait pour que ça marche ;*
 - *Autre chose importante, c'est la volonté de se sentir socialement utile par le travail. On a envie mais quand on n'a pas les moyens de le faire, on se sent mal. C'est vrai aussi pour une partie de l'encadrement. En fait, nous, syndicalistes, on ne s'interroge pas sur ce que cela a coûté aux agents de faire le travail ;*
 - *On a quand même des mandatés CHSCT qui essaient de préserver l'agent, mais au quotidien... est en difficulté pour le faire ;*
 - *On a bien compris le besoin absolu de confronter la part de ce qui est prévu et l'imprévisible, de faire ressortir les éléments saillants qui différencient le travail prescrit du travail réel, de mettre à jour ce point de frottement. Dans un contexte où les entreprises tirent les moyens vers le bas, ce point de frottement est ignoré, minimisé. En faisant ça, on impacte la santé et aussi la qualité du produit fini. S'occuper de cette confrontation, c'est donner une forme humaine au travail bien fait qui tire vers le haut le collectif et le résultat ;*
 - *Pour le tôlier, travailler bien, c'est arriver au résultat. Pour nous, c'est trouver les moyens de bien y arriver, en bonne santé. Parfois même, on peut arriver aux résultats pour le tôlier et avoir nous-même la sensation de faire un boulot de merde ;*
 - *Par exemple, on a un encadrement qui nous a inventé le « résultat en mode dégradé ». On envoie des voitures sans porte, sans chiotte... La « Zone de Bazar Ordinaire », c'est, chez nous, la zone de risque calculé ;*
 - *C'est nous qui devons faire le tri entre ce qu'on va faire et ce qu'on ne va pas faire ;*
 - *Il faut qu'on aille vers le « qu'est-ce que faire notre travail nous a demandé ? ».*

- **PD** à propos du schéma du PPT exposant le lien entre contexte et résultat avec au milieu l'activité réelle :

- *Il y a la régulation et la dramatique individuelle qui engage les valeurs essentielles. Ça touche à l'identité personnelle. Plus on se désengage, moins on y arrive, et là, c'est le burn-out, la souffrance qui a amené à laisser couler.*

Après-midi : Isabelle Fortier sur « l'épaisseur du travail »

- **Jean Marc :**

- *A propos de l'épaisseur du travail, moi, dans ma pratique syndicale, il ne sort que « la description officielle du travail » :*
 - *Les explications évidentes : effectifs, personnalité du chef... ;*
 - *Les mots qui circulent dans la presse : harcèlement... ;*
 - *Les mots employés par le groupe, par le syndicat ;*
 - *Les revendications standards : rémunération) ;*
- *On ne doit pas avoir la bonne approche pour faire sortir ce qui se passe dans le travail ;*

- **Luc :**

- *On est tous à l'exécution, dans notre tête ;*
- *On fait toujours plus que les objectifs. Le travail porte toujours au-delà de la prescription ;*

- **David :**

- *Mais le tôlier ne va regarder que ce que la personne a fait vis-à-vis de la prescription, jamais tout ce qu'elle a fait pour y arriver ;*

- **BD :**

- *On met notre humanité dans la relation avec l'usage ;*

- **David :**

- *Et ça fait une diversité d'objectifs. Et on n'est pas reconnu, voire même on est puni ;*

- **BD :**

- *Qu'est-ce qui peut faire qu'on a des difficultés à exprimer ces choses-là ? Est-ce qu'on est questionné sur cela ? Est-ce que vous questionnez sur cela ? ;*

- **PD :**

- *On a des habitudes de travail, et elles sont très difficiles à expliquer. Je vais pouvoir en parler si je suis attaqué sur ma façon de travailler. C'est le cas du DUO qui reproche au contrôleur d'avoir aidé une mamie à monter sa valise et fait prendre 20 secondes de retard au départ du train ;*
- *Mon style de travail, j'ai du mal à le dire, à le voir. Quelqu'un d'extérieur le voit mieux. Et si on commence à discuter les uns avec les autres de la conception de ce qu'est un travail bien fait... ;*
- *Le salarié il va – il doit – vous confier des choses, des trucs qu'il a faits alors qu'il savait qu'il était en infraction vis-à-vis de la prescription. Vous imaginez du coup la confiance qu'il doit vous faire pour recueillir ces données. Et là, on est au cœur de la posture syndicale ;*

- **PD :**

- *Les gens peuvent se trouver dans une situation dégradée. Tout le travail est de passer de « ce dont on se satisfait » à « faire ce qui serait satisfaisant ».*

A propos des entretiens à mener

- *Il faut prendre en compte que les salariés s'efforcent de défendre leur activité. A nous de savoir identifier ce qui préoccupe, mobilise les salariés pour faire bien leur travail. Par exemple : qu'est-ce qui te plait dans ton travail ? ;*
- *On a tous tendance à parler en généralité. Dans l'entretien, l'idée est de faire raconter une situation précise. C'est le cas d'un entretien avec un médecin libéral qui dit qu'ils ont tous un problème avec les gens à la CMU. Lorsque qu'on lui demande de prendre un exemple concret, il retient sa dernière visite d'un patient à la CMU. Et le médecin de reconnaître : « Ah mais moi, je n'en ai pas » ;*
- *L'observation est utile aussi pour ensuite discuter avec les salariés et décortiquer les choses, pour aller chercher les raisons de tel ou tel choix ;*
- *Il faut penser les choses au ras du travail, car c'est là qu'on sort des débats idéologiques qui traversent chacun de nous ;*
- *Faire cette enquête ne suffit pas. Il faut la partager avec le syndicat et avec les cheminots pour que des pistes sortent pour les salariés ;*

- *L'objectif est de faire émerger le débat, en demandant par exemple : serais-tu d'accord qu'on discute de ce problème avec d'autres qui ont connu la même situation – et n'ont pas forcément réagi comme toi ? Cela augmente la capacité d'argumenter face au management ;*
- *Le simple fait de lui poser des questions fait prendre conscience au travailleur de comment il s'y prend ;*
- **Pierre-Olivier :**
 - *Ça veut dire qu'on va devoir passer beaucoup plus de temps avec les gens, et expliquer au DUO ce qu'on fait là ? ;*
- **PD :**
 - *Il faut économiser votre temps, cibler les situations de travail précises ;*
- **Jean-François :**
 - *On a fait ça et il y a des endroits où on a changé le climat social. Et là où les portes étaient fermées, maintenant, les gars ils viennent nous voir ;*
- **BD :**
 - *Les espaces où les collègues ont la possibilité de leur travail ont disparu. Recréer des espaces pour parler des exigences, c'est un enjeu très fort ! ;*
- **FP :**
 - *Une porte d'entrée pour mener l'enquête du côté de la maîtrise est de démarrer en parlant de la qualité du travail ;*
 - *L'objectif n'est pas la promotion des repères revendicatifs, mais la mise en discussion en vue de l'élaboration de points de vue communs à partir de l'expérience du travail ;*
 - *L'important est aussi d'assurer que rien ne sera fait sans eux ;*
 - *Gagner, c'est passer par la mobilisation collective ;*
 - *On est convaincu que tous les salariés ont un intérêt personnel à être bon. Il faut les emporter car ils sont capables d'entraîner beaucoup de monde.*

MODULE 1 – 7, 8 ET 9 MARS 2017

Jour 3 – 9 mars

Mise en situation : deuxième exercice d'entretien, avec un interviewé très agressif remettant en cause la CGT, à partir d'une situation vécue (par David et Luc), puis débat :

- **FP :**
 - *Il faut se servir des questions que l'on avait définies hier, si on est perdu ;*
- **Jean-François :**
 - *Il faut prendre des notes et reformuler, pour s'intégrer à la conversation, le pousser à développer, affiner ;*
- **Thierry :**
 - *Attention à la différence entre les valeurs et les revendications ! ;*
- **Sébastien :**
 - *Sur le sujet des primes, il faut le pousser à creuser pour qu'il arrive aux revendications de la CGT sur le pouvoir d'achat ;*
- **Thomas :**
 - *Il faut faire attention à ne pas dire « entretien », ce qui renvoie à l'entreprise d'évaluation ;*
 - *On a du mal sur l'analyse fine de la journée type, pour savoir les problèmes concrets, car il renvoie toujours à des généralités. On a quand même un nœud central pour lui ;*
- **Luc :**
 - *Un temps important est dédié à désamorcer une situation conflictuelle ;*
- **BD :**
 - *Il faut faire attention à ne pas accrédi-ter l'idée que vous étiez mal parti car d'emblée vous étiez sur une question centrale de travail ;*
- **PD :**
 - *Il faut dire qu'on comprend la situation, et ne pas être sur la défensive de l'organisation ;*
- **BD :**
 - *Dans la présentation de la démarche, il ne faut pas hésiter à dire ce que vous avez dit dans le tour de table du premier jour, sur le fait que parfois, on est un peu éloigné de*

la réalité du travail et qu'il faut revenir aux métiers, et ne pas en rester aux grands discours ;

- *Imaginer que vous parlez à un nouvel arrivant, cela permet d'être pédagogique ;*

- **Jean-François :**

- *On vient pour comprendre ;*

- **Sébastien :**

- *On peut présenter la démarche comme une expérimentation ;*

- **Luc :**

- *Quand on fait un entretien comme cela, ça ouvre sur plein de questions et pour être crédible, il faut vachement bosser. Cela est très chronophage, et je ne sais pas si j'aurais le temps ;*

- *Il faut développer de nouvelles manières de faire du syndicalisme ;*

- **Pascal :**

- *Il faut essayer de tirer sur les revendications sans dire que c'est des revendications ou leur faire prendre toute la place non plus. Mais il ne faut pas avoir peur de dire qu'on est de la CGT ;*

- **FP :**

- *On pense toujours à poser la question : « Qu'est ce qui ne va pas dans le travail ? », mais il faut aussi penser à ce qu'il faudrait pour bien faire son travail ;*

- **PD :**

- *Ce qui apparait comme des conflits reflète les modes de fonctionnement de la SNCF : gérer du bordel sans avoir connaissances des difficultés en amont, ni de celles qu'ils génèrent pour l'aval ;*

- **BD :**

- *L'évocation du DUO a été bien gérée. Les managers sont aussi embêtés. Ils subissent le truc aussi et cela vaut le coup de voir avec eux ;*

- **Luc :**

- *Les managers sont parfois plus connectés que la CGT. Il faut essayer de les inclure ;*

- **PD :**
 - *Concernant la charge, il faut faire travailler les cheminots, et par exemple, leur demander de tenir un journal avec les perturbations, mais pas forcément lors du premier entretien ;*
- **Jean-François :**
 - *Quand une situation conflictuelle, il faut proposer une réunion pour faire en sorte que les gens se causent, et pour remettre du collectif ;*
- **BD :**
 - *C'est très important. Après, il faut jauger ce que l'on peut faire dans un premier temps. Parfois, il vaut mieux arrêter et reprendre un RDV pour plus tard. Aussi, il ne faut pas craindre de laisser voir que le travail syndical, c'est un travail pas facile. Le salarié n'en a pas forcément conscience. Il a l'idée qu'il peut vous déléguer tout cela. Il ne voit pas ce que cela a demandé au militant. Il faut faire aussi comprendre qu'on doit articuler cela avec un autre travail quand c'est le cas... ;*
- **FP :**
 - *Un entretien ne suffit pas forcément ;*
- **David :**
 - *Moi, je n'aurais pas creusé la question de la rémunération ;*
- **Jean-François :**
 - *Il faut revenir sur le métier par rapport à cela. On va se le ramasser toujours car c'est la période. Il ne faut pas l'occulter mais ne pas travailler que là-dessus. C'est un exercice assez compliqué de ramener sur le quotidien ou le travail. Par exemple :
« C'est pour ça qu'on veut redonner du sens au métier pour qu'ils soient reconnus et rémunérés. » ;*
- **Jean-Marc :**
 - *On ne peut pas renier notre position, même si on mène une autre démarche ;*
- **Alexis :**
 - *Il faut faire attention à ne pas approuver quand quelqu'un dit que la CGT ne fait rien ;*
- **PD :**
 - *Il faut renvoyer aux difficultés du métier de militant ;*

- **Alexis :**
 - *Il y aussi la difficulté à mobiliser les cheminots ;*
- **Pierre-Olivier :**
 - *Il faut pointer l'écart qui peut exister entre la notation et la manière d'effectuer le métier ;*
- **PD :**
 - *Faire un entretien, ce n'est pas naturel, et la seule manière d'apprendre, c'est d'en faire ;*
- **Jean-François :**
 - *Quand ils reprochent à la CGT de porter des choses qui ne les concernent pas toujours, il faut dire que l'on comprend ces difficultés et que la démarche que l'on mène là, c'est justement pour répondre à ce problème ;*
 - *Le but de la démarche est aussi de se renforcer à partir d'un dialogue. Après, on pourra porter des valeurs ;*
 - *La démarche, c'est pour que cela s'améliore. Il s'agit d'aller vers les cheminots pour mieux les comprendre.*

Présentation de la feuille de route

- Choisir un projet ;
- Recueillir les premières informations, une démarche qui doit commencer par le syndicat qui donne tous les éléments de contexte ;
- Déterminer les moyens, temps et ressources ;
- Valider avec le syndicat ;
- Présenter la démarche aux salariés ;
- Conduire les observations et entretiens ;
- Construire le diagnostic et le mettre en discussion ;
- Construire des pistes d'action avec les agents, afin de construire un rapport de force plus large ;
- Réfléchir à la manière dont va être utilisé ce travail.

Détermination du projet : préoccupations, suites, atteintes à la santé, souffrance au travail, dysfonctionnements, etc.

- **PD :**

- *Un projet, c'est moins facile car les agents ne peuvent pas mobiliser directement leur expérience. La méthodologie est plus complexe ;*
- *Le choix peut tenir à une urgence sociale, des enjeux spécifiques, un enjeu syndical également ;*
- *L'objectif pour mai 2017 est de ;*
 - *S'entretenir avec les agents du service, pour appréhender les différents regards ;*
 - *Proposer une manière d'intervenir qui parte du travail, car ce qui permet de diminuer les différences de point de vue, c'est de revenir au concret ;*
 - *Réunir les premières informations ;*

- **BD :**

- *Il est très important de comprendre qu'il n'y a aucune raison pour que les points de vue convergent ;*
- *Il faut repérer les différences pour repérer aussi les points communs et construire du collectif ;*

- **PD :**

- *Les premières informations ne sont pas forcément à recueillir lors de la première rencontre ;*
- *Il faut aussi se renseigner sur les actions qui ont déjà été menées ;*
- *L'objectif pour la prochaine fois sera aussi de rendre compte des travaux d'intersessions, sous la forme d'un Powerpoint ;*

- **David :**

- *Je risque d'avoir un problème de temps. Je ne sais pas si sera possible. L'actualité revendicative est forte, et des dossiers, j'en gère d'autres. Cela risque d'être compliqué ;*

- **BD :**

- *L'idée est que vous traitiez quelque chose que vous deviez déjà traiter. Il s'agit de travailler de manière différente plutôt que d'un travail en plus ;*

- **PD :**

- *Il faut faire avec ses moyens.*

Tour de table pour connaître d'éventuelles idées de terrain et pour avoir un retour vis-à-vis de cette première session

- **Cédric :**

- *C'est toujours intéressant de voir d'autres manières de travailler et de voir des gens de métiers différents ;*
- *Fonctionner comme cela, c'est un petit challenge. C'est du travail, mais cela vaut le coup d'essayer, en tous les cas ;*
- *Piste pour travailler là où on n'est pas trop présent avec Greg, par exemple PEVAT à Masséna qui élabore les fiches de maintenance, site qui concerne une dizaine de salariés ;*
- *Nous, on subit les fiches de maintenance dans nos métiers. On ne les connaît pas. On connaît juste un syndiqué qui pourrait faire porte d'entrée ;*
- *Arrivée du forfait jour ;*

- **Jean-Marc :**

- *Les choses sont conformes à ce que vient chercher. Je découvre pas mal de choses. J'échange très bien avec les chercheurs qui nourrissent le débat, sont efficaces dans l'apport ;*
- *Sur le site retenu, je mène la démarche seul, mais avec le soutien du syndicat. Elle a été présentée à la CE pour qu'on choisisse ensemble le site et qu'elle demande à un camarade de m'aider ;*
- *A Bézier, il y a deux sites où on est n'est pas bien :*
 - *Ligne directe/plateforme d'appel ;*
 - *Le siège de l'ESV TER qui en dehors de la tôle car ils sont dans un centre commercial. Là aussi, c'est un vrai challenge : ils sont 23 et on a 0 syndiqué et pas d'audience du tout ;*

- **Luc :**

- *Cette formation, c'est exactement ce que j'attendais car mon souci, c'est la communication avec les personnes que je peux rencontrer ;*

- *Avec Mickael et Thomas, nous n'avons pas encore d'idée de site ;*
 - *Il faut sortir de notre zone de confort, et qu'on soit plus à jour sur les règles des gens qui ne font pas le même métier ;*
 - *Il y a un nouveau RH qui attaque toutes les lignes. Mais là, on tombe dans le projet, en sachant qu'on ne connaît même pas le projet de la boîte ;*
 - *Technicentre sinon la commande (CPS) ;*
- **Pierre-Olivier :**
- *La formation est très intéressante, notamment de par le panel d'animateurs ;*
 - *On se rend compte que les problèmes sont partagés entre les syndicats ;*
 - *Pour la mise en place, présentation au syndicat pour voir :*
 - *soit l'exploitation : on a complètement perdu les agents depuis pas mal de temps ;*
 - *soit les cadres ;*
- **Thomas :**
- *Je suis content de ce que trouve dans la formation. Il y a beaucoup d'informations, très enrichissantes, mais il faut du temps pour les assimiler ;*
 - *L'enjeu est de redonner du sens au mot travail qui est souvent galvaudé ;*
 - *Site à voir avec Luc ;*
- **David :**
- *Je partage ce qui a été dit sur la formation. Elle est très enrichissante, et apprend à mieux écouter ;*
 - *J'apprécie le fil d'Ariane : la vie au travail des agents. Après, la démarche a un côté chronophage ;*
 - *Site : l'ASTI (service informatique) avec Fabrice ;*
- **Grégory :**
- *Je suis content de la formation, des interventions et des intervenants, et aussi de la mise en situation ;*
 - *C'est une autre approche qui va sûrement nous permettre de récolter d'autres informations ;*
 - *Nous, on nous appelle toujours les bourrins du matériel ;*

- Site : PEVAT, sinon le CMGA ou dans les BA ;
- **Mickael :**
- *Je suis très content de cette formation, et de son objectif : redonner du sens au mot travail ;*
 - *Je n'ai jamais fait de tournée jusqu'à présent. Elle va bien m'aider ;*
- **Alexis :**
- *Je suis très content, également. Formé par la CGT, j'arrive dans les tournées avec notre argumentaire, notre discours. C'est logique, mais en face, les cheminots ne sont pas tous réceptifs. Cela va permettre de les avoir par le travail quotidien ;*
 - Demande à avoir un bilan de la session précédente, mais aussi d'infos sur la diffusion du matériel disponible ;
 - Site : beaucoup de sites potentiels (ex-RFF, SUGE, etc.) ; mettre en débat au syndicat ; présenter l'ANACT aussi la prochaine fois ;
- **Pascal :**
- *Je suis arrivé là par hasard ;*
 - *Le thème m'intéresse car la difficulté est plus grande dans les petits syndicats où on fait un peu tout ;*
 - *Je viens chercher des clés pour aller sur le terrain, et ouvrir des pistes ;*
 - *Le travail avec les chercheurs est intéressant, le fait de toucher à tous les métiers aussi ;*
 - Site : une mission CHSCT sur les postes agent seul (aiguillage), ou le service commun médical, ou... ;
- **Sébastien :**
- *C'est super intéressant, de renverser tous les acquis et de sortir de sa zone de confort ;*
 - Beaucoup de sites possibles... ;
- **Fabrice :**
- *Je suis très content, moi aussi. Mais je ne suis pas content d'avoir été convié cette semaine, et pas la semaine précédente ;*
 - *Je vais présenter tout cela à la prochaine CE du syndicat ;*
 - *Avoir des personnes extérieures est enrichissant ;*

- **BD :**
 - *Le groupe rentre dans la mécanique beaucoup plus vite que lors de la première session ;*
 - *Nous ne sommes pas des chercheurs typiques. Nous voulons mettre les mains dans le cambouis, et chercher à contribuer à créer un rapport de force ;*
- **PD :**
 - *Plus qu'une formation, il s'agit d'une recherche collaborative sur le moyen de développer l'action syndicale.*
- Retour positif des chercheurs sur les méthodes employées et l'animation du côté syndical.

MODULE 2 – 30 ET 31 MAI, ET 1^{ER} JUIN 2017

Jour 1 – 30 mai

- Absents :
 - Jean-Marc
 - Pascal qui est à la Conférence métier ;
 - Grégory, le binôme de Cédric ;
 - David qui est en congés, le binôme de Fabrice qui lui est présent ;
 - Thomas et Mickael, les binômes de Luc qui est présent ;
- Présents :
 - Fabrice : Bordeaux, direction juridique, assurance, secrétaire de syndicat, élu DP et CHSCT ;
 - Alexis : Montpellier, COSEC, préventeur ergonomiste, DP cadre, secrétaire syndicat ;
 - Sébastien : « client mystère » pour la SNCF, agent de circulation aiguilleur, élu DP ;
 - Luc : régulateur, a fait du guichet, de la manœuvre ;
 - Pierre Olivier : secrétaire général Drancy, élu fret ;
 - Adrien : dégareur fret au Bourget ;
 - Cédric ;
- Les « terrains » qui seront présentés :
 - 1. Fabrice : Bordeaux, Assistance Système Télécom et informatique ;
 - 2. Alexis et Sébastien : DT Occitanie (ex-RFF) ;
 - 3. Pierre-Olivier et Adrien : faisceau relai Bobigny ;
 - Deux terrains n'ont pas pu commencer, ceux de Luc et Cédric.
- **Présentation de Delphine et Thierry :**
 - *Au départ, on est venu et on ne voyait pas le but à atteindre. On a failli arrêter. On s'est dit : « C'est pas pour nous, on comprend rien », et puis : « Il y a une bonne ambiance. On a rencontré des gens super intéressants. » Alors, on est revenus ;*
 - *On n'a pas travaillé sur nos métiers mais sur les guichets. Leur fermeture avait une incidence sur nous en générant une surcharge : les ACM, les agents commerciaux moniteurs. En plus du contrôle, on devait vendre des billets ;*
 - *En allant observer le travail au guichet, on a vu qu'elles avaient des coupons à saisir. En questionnant, on a compris que ça venait du centre relation client. Du coup, on est allé au CRC : on a vu des cartons de coupons à saisir accumulés, et les conseillers qui disaient : « Les guichets ne veulent pas nous aider. » On est revenu vers les guichets*

et on a compris que les changements d'horaires [avant : 5 h 50 à 13 h, et aujourd'hui : 8 h 10 à 15 h 43] étaient organisés pour faire baisser le chiffre d'affaire du guichet, au profit du distributeur automatique. Le management mettait la pression en disant : « Tu ne fais rien. » Au fait, on avait l'impression que, à part avoir remis de la communication avec les gens, on ne s'était pas rendu compte de l'impact de notre action ;

- **BD et PD :**

- *Ce que vous avez créé avant tout, c'est une dynamique à deux niveaux :*
 - *Sur le travail des personnes : vous êtes partis de détails et avez fait des liens avec des éléments plus macro ;*
 - *Sur le rapport différent au syndicat et avec les salariés, des salariés entre eux. Vous avez sorti les gens de leur isolement. Et ça, ça crée de la puissance sociale. Et ces capacités à s'expliquer donnent aux gens plus de puissance à faire face à leurs managers ;*

- **Delphine et Thierry :**

- *Si vous êtes élus, vous risquez de vous détacher de ce que vous avez fait. Les gens ont vu le travail que vous avez fait, et cela peut se retourner contre vous si vous ne continuez pas à le faire parce que vous êtes happés par le mandat ;*

- **Jean-François :**

- *Cette démarche, elle a aussi pour but d'initier une dynamique et que vous passiez le flambeau. Votre posture, elle se voit. Les gens sortent du bureau et viennent vous voir ;*

- **Delphine et Thierry :**

- *C'est du temps passé, mais ce n'est pas du temps perdu ;*
- *On a changé le climat social. On a élevé les consciences. Les gens prennent conscience de ce qu'ils font. Les gens te parlent et ça te donne envie d'en savoir plus, et parfois, ça bouscule. Il faut faire attention à ça. Il y a un lien qui se crée ;*
- *Concernant l'éventuelle difficulté à articuler cette démarche avec nos pratiques, la coexistence de différentes approches c'est une question à prendre en compte. C'est un enrichissement, quelque chose qui se superpose, pas quelque chose qui s'oppose aux pratiques actuelles. C'est un complément, pas une substitution. Cette démarche ne se substitue pas au fait de distribuer des tracts. Elle donne envie aux gens de lire les tracts, et de construire du contenu de tracts ;*

- **Jean-François :**

- *Je suis vraiment surpris du fond, de la richesse des fils que vous avez tirés ;*

- **Fabrice :**

- *Ce que j'ai bien aimé, c'est leur implication totale. Vous avez bien su les motiver. Ils ont vraiment vécu le truc. Ils ont obtenu des résultats : le départ d'une mangeuse, des embauches au CRC, le non report des tâches du CRC sur les guichets*
- *Cette enquête, en étant une enquête CGT, rend service à tout le monde, améliore l'ambiance et la communication entre les personnes. Ils n'ont reculé devant rien. Ils sont allés sur le terrain un dimanche pour éviter de croiser un DPX qui aurait été embêtant ;*
- *Le fait qu'ils soient peut-être élus, bientôt, va peut-être devenir un frein pour conserver ce genre de démarche ;*
- *Nous aussi, on est parti sur un métier qu'on ne connaissait pas. On n'a pas fait les malins, car on ne connaissait pas, et on a appris plein de choses ;*
- *Ce qui m'a surpris c'est que la Fédé. a dû intervenir pour qu'ils puissent intervenir ;*
- *Ce qui m'a aussi intéressé, c'est de voir que ça a changé des choses dans leurs pratiques au quotidien, pour parler ;*

- **BD :**

- *C'est essentiel de remettre les choses en discussion, de permettre aux gens de se reparler, d'arriver à établir un certain type de rapport au salarié, dans des relations quotidiennes, et de recréer les possibilités de parler du travail qu'ils font chaque jour ;*
- *C'est essentiel de faire sortir de l'isolement dans lequel chacun se sent, seul face à un problème qu'en réalité, les autres vivent aussi ;*

- **Alexis :**

- *Je les ai trouvés très à l'aise sur l'appropriation de la méthodologie. C'est quasiment du travail de professionnel. J'ai été surpris par l'impact, les effets, le fait de démêler la pelote des horaires d'ouverture, de la poly-compétence, des CRC. Je pense que c'est un outil nécessaire ;*
- *Les anciens ont l'impression de faire ça depuis toujours, mais dans les faits... ;*

- **PD :**
 - *Il faut reconnaître vraiment ce qui va faire la différence entre reconnaître, c'est-à-dire voir dans ce qui nous est présenté la redite de quelque chose qu'on connaît, et reconnaître, c'est-à-dire voir la valeur du travail qui est réalisé, ce qu'il apporte ;*
- **Laurent :**
 - *On met les salariés au cœur du truc. On leur donne de l'initiative. Ce ne sont pas des « victimes de l'exploitation » ;*
- **Sébastien :**
 - *La différence avec la méthode traditionnelle où on leur amène la réponse, c'est que cette méthode part de l'effet miroir : on les fait réfléchir sur l'impact de la politique de l'entreprise sur sa personne, son poste... Cette attention met les gens devant leur réalité. S'ils étaient élus, ils n'auraient pas fait les choses comme ça ;*
 - *C'est une question cruciale : est-ce que c'est une voie pour le syndicalisme ? ;*
- **Sébastien :**
 - *Notre méthode dure depuis 120 ans et on ne veut pas tirer un trait dessus et refaire quelque chose plus en phase avec ce que vit la société aujourd'hui ;*
- **Jean-François :**
 - *On est toujours contraints par le calendrier imposé par le patronat. On est hors sol, et quand on est élu, on n'a pas le temps de faire la démarche proposée ici ;*
- **Laurent :**
 - *Chez Renault, le constat était un écart croissant entre la pratique syndicale et ce qui se vit sur le terrain. On n'est pas loin de ça ;*
- **Luc :**
 - *Leur restitution me fait flipper. Je ne suis pas sûr d'être capable de m'investir autant. Aujourd'hui, je fais face à un refus catégorique du DUO et du DET. C'est bien que les gens ne se disent pas qu'on fait ça pour être élu. Si Delphine est élue, il faudrait qu'elle forme quelqu'un pour pouvoir mener ce type de démarche ;*
- **PD :**
 - *Ce dont on est sûr, c'est qu'elle ne sera pas DP de la même manière que si elle n'avait pas suivi cette formation ;*

- **Alexis :**
 - *Moi, je trouve que cette démarche peut être très utile pour un élu CHSCT ;*
- **Jean-François :**
 - *Dans cette démarche, il y a ce qu'on récolte, c'est-à-dire pour nous, Fédé, le fait de changer la perception de la CGT, et ce qu'on sème et qui va nous dépasser : si les collègues se mettent à réfléchir sur le sens du travail, du collectif, ça va vivre ;*
 - *On part de la vision du salarié. Or la boîte pense que c'est la hiérarchie qui s'occupe du travail. On arrive donc sur une ligne de front, celle du management ;*
- **BD :**
 - *Ce qu'on vous propose, c'est absolument révolutionnaire face au mode de fonctionnement du monde dans lequel on vit. On fait des choix stratégiques sans s'intéresser aux conséquences sur les personnes, les usagers. Les modes de management, les conduites de projet, et même le dialogue social... tout se construit en distance avec le travail réel ;*
 - *Les histoires, ça donne du corps à des valeurs générales : les personnes au guichet qui parlent de leur importance pour le tissu social local... ;*
- **PD, à Luc dont le DUO refuse la démarche :**
 - *Dans ton cadre DP, tu peux trouver du temps pour parler avec les salariés avec comme interrogation : « Pourquoi, d'après vous, le DUO refuse notre démarche ? » ;*
- **Pierre-Olivier :**
 - *Ce qui m'a marqué, c'est de voir que la pression, la culpabilisation au non renouvellement des contrats, c'est une stratégie d'entreprise qu'on vit partout ;*
- **Laurent :**
 - *Ce que je trouve fascinant dans cette démarche, c'est que visiblement, ça emmène les gens. c'est comme si on se branchait sur une dynamique. Et aussi, c'est la puissance que ça déclenche au niveau des salariés.*

MODULE 2 – 30 ET 31 MAI, ET 1^{ER} JUIN 2017

Jour 2 – 31 mai

Présentation des travaux menés en intersession

1. Alexis et Sébastien (DP cadre réseau)

- Présentation du terrain :

- En introduction, une citation : « *Je ne suis pour toi qu'un renard semblable à cent mille renards. Mais si tu m'apprivoises je serai unique* » ;
- Terrain : DT Occitanie ex RFF, 50 agents, 95 % de cadres, *une région où la CGT est absente et n'a jamais fait de tournée* :
 - *On cherche à les apprivoiser. C'est un désert syndical, ils ne nous connaissent pas*
 - *Ils sont sur Montpellier, mais pas sur le site historique. Ils sont un peu éloignés, physiquement -- à 15 mn à pied, ou à quelques stations de tram -- de la vie syndicale ;*
 - *L'absence de problématique de santé, c'est peut-être un inconvénient ;*
 - *Ils viennent de vivre la première restructuration avec la fusion et la suppression de postes ;*
- La direction SNCF réseau est composée de 4 directions : infra-circulation, infra-maintenance travaux (entretien), direction ingénierie, et accès réseau dont il est question ici ;
- *Il reste un seul chef de service bi localisé entre Montpellier et Toulouse. Ils ont tous reçus une caméra pour communiquer par Skype. Ils n'ont pas de téléphone fixe ;*
- *On a fait une pré-étude pour voir les problématiques qu'ils rencontrent* :
 - Bi localisation ;
 - Renouvellement d'un emploi contrat d'avenir ;
 - Modalités RH d'accès au statut pour les contractuels ;
- Le 30 mars, Alexis, qui était en bilatéral avec le directeur de la DT Occitanie, l'informe en lui disant qu'ils ont envie de mieux connaître le métier de l'accès réseau. il a dit oui tout de suite :

- *Quand on arrive en tournée là-bas, c'est « le choc des cultures ». On est arrivé, le directeur-adjoint nous a accueilli, donné les clés, préparé une salle avec du café – George Clooney et des croissants – et nous a présenté à tous ceux qui étaient là ;*
 - *Équipe : 31 personnes à Montpellier, 42 à Toulouse, des jeunes cadres ;*
 - *Missions : clients, design, appui perf. territoriale, relations extérieures, communication et concertation, sécurité, environnement et développement durables, ligne nouvelle Montpellier Perpignan (45 kg de dossiers, à présenter à toutes les mairies traversées par la ligne) ;*
- Premiers éléments d'analyse :
- *L'accueil a été extraordinaire peut-être parce que ce sont des jeunes, une dizaine, qui travaillent ensemble depuis 10 ans, dans des bureaux, à l'aise ;*
 - *Besoin d'info sur les RH, les mutuelles, les facilités de circulation, l'agence paye famille ;*
 - *La charge de travail n'est pas trop élevée ;*
 - *Ça ressemble à une sorte d'enclave RFF pas encore consciente de ce qui va leur tomber dessus ;*
- Entretiens :
- *Tous étaient très contents, voire super contents, de parler de leur travail ;*
 - *Le premier, en charge de la modélisation 3D, est dingue de son boulot. Il nous a tout montré, est allé chercher l'ordi. spécial pour montrer la simulation, nous a raconté que là où ils prennent le plus de plaisir, c'est d'aller rencontrer les élus, de présenter le projet de 18 heures à 23 heures à l'autre bout de la région ;*
 - *On a aussi rencontré une personne en charge des voies de services aux entreprises ferroviaires. Elle s'est prise au jeu, a raconté ses difficultés en interne. On l'a mise en confrontation avec la politique d'entreprise ;*
 - *Par manque de réponse de l'infra, en manque de personnel, elle est obligée de faire appel à une boîte privée ;*
 - *Elle est DP CFDT. Et on a réussi à la faire venir sur notre terrain ;*
 - *Focus sur l'agent en charge de la logistique :*
 - *C'est un jeune en emploi d'avenir, non cadre, un homme à tout faire dans ce service-là. Tous ceux qu'on a rencontrés nous en ont parlé. Un achat, le courrier, les salles de réunion, les dépannages de visioconférence... il est partout ;*

- *Son contrat va se terminer, en février 2018, après deux contrats de 18 mois, et il ne sera pas remplacé ;*
 - *Le RH 272 avait été négocié, mais il n'y a rien eu de réglementaire. Il n'a pas eu de formation qualifiante, et son tuteur est son manager ;*
 - *Toute cette logistique assurée par ce jeune est très utile au travail des cadres et en plus, il assure beaucoup de lien entre les personnes ;*
- Suites à donner :
- Pérenniser ce poste d'agent en charge de la logistique, en montrant comment il gère des aléas et permet le bon travail des cadres ;
 - Besoin d'info. sur le forfait jour.

Réaction des chercheurs :

- **Alexis :**
- *Je suis un peu frustré de ne pas avoir plus parlé des postures CGT ;*
- **BD :**
- *Mais eux sont capables de faire le lien ;*
- **Alexis :**
- *Mais on ne les a pas fait s'exprimer là-dessus ;*
 - *Les choix politiques conditionnent leur travail, par exemple le fait d'attribuer des sillons TER à A-3 alors qu'on ne sait même pas combien de TER la région nous attribuera en septembre ;*
- **PD :**
- *Ils ont eu des coups de bourre ? Il y a des salariés qui sont sous-occupés à des moments, et tout à coup débordés ;*
- **Sébastien :**
- *Oui, au moment d'implanter les TER à un euro pour permettre aux jeunes des cités d'aller en train. Et ils ont dû le faire en un mois ;*
- **PD :**
- *Il faut aller voir la question de la variabilité, et aussi faire part de vos étonnements sur cette différence de charge de travail par rapport à ce que vivent les autres cadres de la SNCF ;*

- **BD :**

- Comment l'entreprise organise la gestion des aléas politiques ? ;
- *Concernant la restructuration, on supprime un chef sur deux, et celui qui reste gère les choses par Skype... ;*
- *On peut faire une hypothèse d'intensification, ou d'une modification substantielle, du travail de ce cadre et que cela a des conséquences sur le travail des gens. Il faut les interroger sur ce que cela leur fait de travailler X temps sur un dossier et que leur travail soit balayé en une fraction de seconde par une décision politique. Pour des personnes passionnées par le boulot, ça ne doit pas être facile.*

Réaction des autres stagiaires :

- **Luc :**

- *Génial, vous arrivez en appui, discrètement. Allez y doucement : la demande viendra d'eux et là ce sera super efficace ;*

- **Cédric :**

- *Ils se sont livrés, ont dit des choses, alors que si vous étiez arrivés avec un tract, ça ne se serait pas passé comme ça ;*

- **Pierre Olivier :**

- *Votre situation sera plus difficile que là où c'est la merde. Gagner leurs revendications alors qu'ils sont peignards, c'est pas simple ;*

- **Jean-François :**

- *Ils ne ressentent pas travailler dans l'urgence. Ils sont en mesure de réfléchir sur le sens de leur travail. Ils peuvent nous amener des billes. Après, il n'y a rien à rajouter à ce que dit Luc : une fois qu'ils vous poseront des questions, ce sera gagné ; on sera audible et on pourra construire avec eux ;*

- **PD :**

- *Il faut chercher ce qui échappe à cette image générale : est-ce qu'il y a des conflits ? Quelles choses mériteraient d'être améliorées ? ;*

- **Laurent :**

- *C'est une niche, et vu le contexte actuel, je me demande quelle est la nature de la charge de travail dans la durée : est-ce de la sous-charge organisée ? Ils ont proches des politiques... ;*

- **Luc :**
 - *Le militant qui sommeille en vous va d'abord devoir détecter la situation ;*
- **Sébastien :**
 - *Pour eux, intégrer la SNCF, accéder au statut, c'est accéder aux trajets gratuits ;*
- **BD :**
 - *Est-ce une oasis pour afficher la bonne santé de l'entreprise face aux politiques ? Quels sont les enjeux de l'entreprise pour préserver cette oasis ? Et, dans le contexte actuel, est-ce qu'elle pourrait être mise à mal ? Il faut interroger à partir de cet étonnement.*

2. Fabrice : enquête sur Bordeaux, périmètre Assistance Système Télécom et informatique

- Présentation du terrain :
 - 27 salariés au total, qualifications de E à G ;
 - *On a ciblé sur maîtrise et cadre. On a ciblé ce service car en 2015 des agents étaient venus nous voir pour un problème de surcharge, de manque de personnel et de reconnaissance :*
 - *Les RPS explosent. Des burn-out... ;*
 - *Il y avait alors qu'un seul syndiqué ;*
 - *Une grève avec 96 % de grévistes a permis d'obtenir des avancées, et deux syndiqués supplémentaires ;*
 - *On avait des problèmes de management qui ne remontaient pas jusqu'à la direction ;*
 - *Les services informatiques ne sont pas le cœur de métier de la SNCF, mais on veut connaître la stratégie de la SNCF vis-à-vis des services informatiques. Il y avait eu, il y a quelques années, l'idée de mettre du personnel IBM, voire de délocaliser en Pologne ;*
- Entretiens :
 - *On a pris rendez-vous avec le responsable du service, qui nous a confié qu'il avait quelques inquiétudes du fait des burn-out dans son service, des fins de non-recevoir par la direction notamment pour réparer la clim des salles du serveur... On lui a*

expliqué notre méthode, sans dire l'objectif de créer des cahiers revendicatifs. On a réussi à avoir pas mal d'informations, et il nous a donné son feu vert pour continuer l'enquête et a même été facilitateur en convoquant ses adjoints. Il a mis une salle à notre disposition. Sur une semaine, on a vu 14 salariés sur 27. Des personnes sont venues nous dire qu'elles voulaient absolument nous rencontrer. Les DPX se sont investis, nous ont donné beaucoup d'informations ;

- *Je prenais les notes, et David menait les débats. On s'est engagés à la confidentialité et à leur faire une restitution en septembre ;*
- *Chacun pensait détenir une petite vérité mais en fait, tout le monde partageait les idées. On a laissé parler les gens ;*

- Premiers éléments d'analyse :

- *Ce qui est revenu, c'est l'absence de stratégie à moyen terme visant à reconnaître l'informatique comme outil industriel, et le manque de moyens humaine et matériel pour faire face aux besoins ;*
- *A propos de l'explosion des RPS, deux salariés nous ont confié avoir fait un burn-out ; tous ont connu des situations critiques ;*
- *Ils sont tous passionnés par l'informatique, spécialistes et très pointus. Ils ne comptent pas leur temps, reviennent parfois travailler le week-end, disant qu'ils veulent garder leur métier, être les meilleurs, faire en sorte qu'il n'y ait pas de panne. Face à cela, ils ont l'impression qu'il n'y a pas de stratégie sur leur devenir ; ils ont l'impression qu'en haut lieu, ils ne sont pas connus ;*
- *Les managers n'ont aucune formation RH or ils doivent répondre à des questions RH. Même chose pour les budgets. Ils sont toujours en « mode pompiers ». Le week-end qui a précédé notre venue, les serveurs sont tombés en rade et deux salariés ont travaillé tout le week-end, voire même les nuits des week-ends. Ils sont venus d'eux-mêmes. La panne est arrivée car la climatisation est tombée en panne, alors que cette défaillance est signalée à la direction depuis des années ;*
- *On a entendu aussi que cinq ou six personnes voulaient faire du télétravail, mais que cela leur a été refusé alors que lorsqu'il y a des pannes, ils les réparent bel et bien depuis chez eux. Ils sont venus nous voir pour parler de cela. Mon problème est que, sur le secteur CGT de Bordeaux, on a une posture contre le télétravail ;*
- *On voit bien qu'il y a un grand delta entre le prescrit et le réel, des problèmes de moyen. Ils ont des très vieux téléphones portables, alors que la direction a des super Thomson et leur demande de les réparer ;*

- *Faire reposer l'atteinte des objectifs et la qualité de la production uniquement sur les personnes, cela génère une dégradation de la santé ;*
 - *On a demandé aux salariés de la hot line : « C'est quoi une mauvaise journée ? » C'est quand personne n'appelle ;*
 - *Il y a concurrence entre gens de la télécommunication et gens de la téléphonie ;*
- Suites à donner :
- *Pour alimenter notre cahier revendicatif, il faudrait obtenir les moyens humains et matériels pour permettre une meilleure production. les serveurs sont de 2004 alors que la durée moyenne de vie est de 4 ans ;*
 - *Il y a un besoin de formation des DPX qui sont issus du technique et ne connaissent rien à la fonction RH ;*
 - *Pour garder l'informatique chez nous, nos arguments concernent la protection des données et les outils face au piratage. Il faudrait aussi disséquer les contrats d'externalisation dont on nous dit qu'ils ne coûtent pas chers.*

Réaction des chercheurs :

- **BD :**
 - *Vous avez une difficulté tactique : vous cherchez à interroger le travail et rendre les salariés acteurs de leur histoire ; or vous pointez comme réponse le fait de réclamer une stratégie à moyen terme de la boutique sur les métiers informatiques. C'est inatteignable. Vous avez des entrées très concrètes : épuisement, sentiment de ne pas obtenir la qualité, éparpillement. Il faut s'en tenir là, creuser, se retenir de comprendre, demander qu'ils vous racontent des histoires précises. Quand ils vous disent : « On n'a pas les moyens de faire de la qualité », la seule chose que vous pouvez faire, c'est de le répéter. Or quand ils vous disent que dans telles circonstances, ils font face de telle manière pour répondre à tel problème, vous avez des éléments clés pour comprendre d'où ça vient, et quelles conséquences cela va avoir ;*
- **PD :**
 - *Vous ne pouvez pas leur renvoyer le fait qu'ils ne travaillent comme cela que parce qu'ils ont peur. Ils travaillent parce qu'ils ont une conscience aigüe des conséquences de leur travail sur celui des autres, par fierté pour tenir le truc malgré les conditions dégradées. Il faut « toiletter » votre présentation à ce niveau-là ;*
 - *Il y a au moins deux points qui mériteraient d'être illustrés :*

- *Le fait que les journées soient imprévisibles : pourquoi ne pas leur demander de tenir un journal pour tracer les perturbations auxquelles ils font face ? ;*
 - *Leur mobilisation horaire. Il faudrait les faire discuter de cela entre eux, à partir d'éléments concrets, et leur faire partager un bilan ;*
- **BD :**
- *Dire qu'il y a un manque de moyen humain est trop vague : il faut trouver des exemples précis, voir comment les gens s'en débrouillent ;*
 - *Attrapez un truc, un seul, et tirez les fils, vous retrouverez beaucoup d'autres éléments ;*
 - *Si vous voulez argumenter contre l'externalisation informatique, il va falloir bétonner les arguments : les notions économiques et de sûreté doivent être vérifiées, mais surtout, il faut insister sur les conséquences sur le travail de cette externalisation ;*
- **PD :**
- *L'objectif est de « restituer » ce que vous avez compris et de le mettre en discussion.*

Réactions des autres stagiaires :

- **Alexis :**
- *La mise en parole a déclenché des choses ? ;*
- **Fabrice :**
- *Dès le deuxième jour, ils savaient ce qui s'était dit, même ceux qui sont à distance. Et lorsque je suis retourné là-bas pour un problème informatique et qu'en gars m'a dit qu'il fallait absolument qu'il me voit, j'étais embêté de ne pas pouvoir lui donner rendez-vous dans l'heure ;*
- **Luc :**
- *A chaque fois qu'il est écrit « stratégie syndicale », est-ce que ce n'est pas un peu trop tôt ? ;*
- **PD :**
- *Concernant la posture de l'encadrement rencontrée sur ces deux terrains : super accueil, c'est étonnant !*

3. Pierre Olivier et Adrien, de Drancy

- Présentation du terrain :

- *On a commencé par faire une présentation de la formation durant deux jours à six collègues du syndicat. Ça a déclenché la décision d'appliquer collectivement la méthode à un service qu'on ne connaît pas bien : le faisceau relais de Bobigny où des restructurations ont eu lieu ;*
- *Les temps de roulement ne sont pas respectés. Des grandes périodes de travail (GPT) s'enchaînent. Il y a des descriptions de harcèlement, mais les agents étant seuls en poste, personne ne peut justifier de l'agressivité du manager, un ancien militaire ;*
- *C'était l'opportunité d'aborder autrement ces collègues ;*
- *Au fret, c'est la suppression de 600 agents par an ;*
- *La mission du faisceau relai est de préparer les trains pour le dépôt du Bourget, de faire des essais de frein, en vérifiant que tous les wagons sont bien connectés entre eux. C'est aussi le calage des trains, l'attelage entre machines de tête, la soudure entre les trains ;*
- *Service de 19 agents, qualifications de B et C ;*
- *Il y a un DPX qu'on n'a pas réussi à voir ;*
- *Deux postes de travail, un de chaque côté du faisceau, avec trois types de roulements :*
 - *Poste 1 : roulement 3 fois 8, 7 jours sur 7 ;*
 - *Poste 2 : roulement 2 fois 8, 5 jours sur 7, samedi et dimanche exceptés ;*
 - *Poste 2 : roulement 3 fois 8, 7 jours sur 7 ;*

- Entretiens :

- *Sur les 19 agents, on a pu en voir que 7. Il y a aussi deux syndiqués qu'on n'a pas vus ;*
- *C'est une population diversifiée en termes d'âge et de parcours, venue du privé ou de l'armée. Ils sont venus à la SNCF parce que c'est « entreprise familiale » dans laquelle on peut évoluer, mais ils ont déçus de ce qu'ils ont trouvé, concernant la qualité de formation, la qualité du travail, les effectifs, la vétusté des locaux, le déroulé de carrière. Ils estiment ne pas avoir le moyen de faire le travail ;*
- *Ils n'ont aucune connaissance de leurs droits ou du règlement, par exemple de l'enchaînement des heures de travail ;*

- *On a fait des tournées l'an dernier, une fois par mois, mais ils se sentent abandonnés par les syndicats, sur le mode : « Même si je connais le DP, qu'est-ce qu'il peut faire pour moi ? » ;*
- *Parmi les soucis qu'on a relevés, il y a l'éclairage absent sur le faisceau relai, des matériels qui traînent, laissés par l'infra sur les pistes et itinéraires, l'absence de fiches de poste, les sous-effectifs... ;*
- *On a fait trois tournées : une matinée, une soirée, une nuit, avec un binôme par poste. Ils ont été très contents de nous recevoir. On est resté plus de deux heures avec les agents. Et en même temps, on est aussi allé voir les postes d'aiguillage car ils nous voyaient passer ;*
- *On n'a rien présenté à la direction. On est partis directement sur le poste, en disant : « On ne t'apporte rien. On est là pour t'écouter » ;*
- *Nous avons recueilli plusieurs exemples du sentiment d'abandon :*
 - *La fontaine à eau, payée par eux, a été livrée à l'infra et personne ne réclame ; les agents apportent leur bouteille d'eau ;*
 - *Le chef appelle un agent sur son téléphone perso pour le prévenir qu'il sera seul. Il accepte, et plus tard, quand les nouveaux roulements sont planifiés, le poste est seul définitivement. Du coup, l'agent concerné refuse et est convoqué par le DPX pour s'expliquer*
- *Ce DPX est très « spécial » :*
 - *Il favorise la délation entre agents, veut savoir qui porte ses EPI ou pas.*
 - *Les demandes de montée en qualification se font à la francité des prénoms : pour Kevin tout est OK, mais Mohammed est refusé ;*
 - *Il a des méthodes agressives, parle aux agents en mettant son visage à cinq cm du leur ;*
 - *Il se cache de 5 à 7 heures du matin pour surveiller, surprendre les agents qui auraient fini 15 minutes avant l'heure... ;*
- *Le collectif est explosé. Le DPX communique avec eux par texto ;*
- *On nous a dit : « Le problème avec le chef ? Il ne vient pas du chef. Il vient voir des agents qui sont faibles » ;*
- *On a fait une tournée de nuit. C'est là qu'on est aussi allé voir les EIC, les postes d'aiguillage, tendance SUD ;*

- *Quand on arrive on trouve de tout : des gens dont les postes vont être supprimés mais qui s'en fichent ; des agents qui ne savent pas quelle position ils sont... Des réactions sont vives : un gars de l'infra commence à m'agresser en me disant ce que je demandais à un autre gars du fret était trop intime. « Pourquoi ils sont entrés à la SNCF ? Combien il a d'enfants ? ». Ça a mis le doute à l'un de nos gars qu'on avait formé, qui a dit : « Oui, c'est trop intime ce que vous demandez » ;*
- *On a suivi les agents sur leur poste. On les a sensibilisés sur leurs EPI. Ils changent leurs gants tous les 6 mois alors qu'ils sont raides de graisse... ;*
- *Ils commencent tous plus tôt et finissent en retard, entre 10 à 20 minutes, tous les jours. La raison ? les heures d'arrivée des trains de marchandise sont sur le papier, pas dans la réalité. Nos trains ne sont pas prioritaires, même vis-à-vis des trains des entreprises privées qui sont nos propres filiales. Du coup, les plannings ont toujours du retard ;*
- *On a demandé des descriptions de mauvaises journées. Ils nous ont parlé de surcharge, de mauvaises conditions pour le faire ;*
- Premières actions mises en place :
 - Rédaction d'un livret sur le temps de travail ;
 - Proposition d'une formation aux nouveaux syndiqués demandée par trois ou quatre personnes ;
 - Demande de réalisation d'études sur l'éclairage ;
 - Demande d'augmentation des EPI ;
 - Questions posées sur l'activité du relais ;
- *La démarche a suscité de l'engouement dans le syndicat : la moitié des personnes de la cellule ont participé, voulu faire les entretiens pour écouter les agents. Il y a même un retraité, qui a déjà tout fait en termes de syndicalisme militant, qui a totalement adhéré à la démarché : « C'est ce qu'on devrait faire depuis toujours et qu'on pas fait depuis des lustres. »*
- Débrief des animateurs en fin de deuxième journée :
 - Super qualité de production, du niveau de celle de la troisième session lors de la promo. précédente ;
 - Équipe de jeunes, prêts à adopter d'autres façons de faire du syndicalisme ;

- Questionnement de Laurent qui a vu que, pendant la présentation des terrains, les chercheurs sont pas mal intervenus. Laurent souligne que les animateurs CGT n'ont pas l'expérience et la légitimité pour questionner comme les chercheurs l'ont fait. Du coup, les animateurs CGT pourront davantage s'appuyer sur la mise en discussion par les membres du groupe des situations exposées ; ils pourront créer le débat sur le travail, générer de l'intelligence collective. Cela permettra de se concentrer sur l'activité de travail et aussi de discuter des modalités d'intervention de la CGT. Le débat a eu lieu à plusieurs reprises durant cette session : transformer ou enrichir les pratiques historiques ;
- Je propose qu'on organise un temps de travail avec la CGT pour « organiser » les actions de capitalisation : comment aller récupérer de la matière, en plus de nos entretiens ? Comment structurer les apports et questionnements soulevés par les binômes : faire les liens avec des problématiques traitées dans d'autres lieux de la Fédé. (problématique métier par exemple) ;
- Voir également quels « produits de sortie » on pourrait imaginer : la pérennisation de la formation certes, mais aussi des outils de type fiches, DVD, PPT, utiles pour soutenir les actions locales (ex : la formation faite par Pierre et Adrien à leurs collègues) ; Laurent, Jean-François et Fred vont nous proposer une date pour qu'on se voit à ce sujet.

MODULE 2 – 30 ET 31 MAI, ET 1^{ER} JUIN 2017

Jour 3 – 1^{er} juin

Suite de la présentation des travaux menés en intersession

1. Luc

- Présentation du terrain... :
 - *On voulait travailler sur le technicentre, avec la bi-localisation qui met le bordel dans l'organisation ;*
 - *On a fait l'erreur de demander l'autorisation, ce qui a créé un blocage. Il va nous falloir changer de chantier car les bouches resteront fermées au technicentre, et aller sur le nouveau chantier plutôt en informant qu'en demandant l'autorisation ;*
 - *On a pas le droit de poser des jours de délégation en juillet/août. Ça risque donc d'être compliqué d'ici septembre.*

Réaction des chercheurs :

- **BD :**
 - *Il faut avancer pas à pas, commencer par les informations les plus facilement disponibles ;*
- **PD :**
 - *Pour trouver une porte d'entrée, il faut passer par les problèmes et rechercher des éléments pour les objectiver ;*
 - *Il faudrait essayer de trouver un appui militant sur le terrain, que l'on pourrait inclure dans la démarche ;*
- **Jean-François :**
 - *L'important est aussi de partager dans son syndicat ;*

2. Cédric

- Présentation du terrain... :
 - *Je n'ai rien pu faire. Il a été difficile de caler des dates au mois d'avril, et j'ai eu un arrêt de travail de trois semaines. Concernant mai, je n'ai pas eu de réponse de mon binôme. Je souhaitais rassembler des informations, mais je ne les ai pas eues ;*
 - *Mon binôme a décidé d'arrêter la démarche. Je me pose moi-même la question ;*

- *Mon idée est de rester sur le même établissement ;*
- *Le secrétaire de syndicat soutient la démarché et qui propose de l'appuyer la démarche en venant aux entretiens aussi. L'idée serait de commencer par le chef de service en premier lieu ;*
- *Le PEVATT [pôle d'étude voiture automotrice et tram-train] édite les documents de maintenance de niveau 2 à 4. 30 personnes y travaillaient en 2014, mais les effectifs sont en baisse. Des bureaux sont en open space, avec beaucoup de stagiaires, d'intérimaires et de s qui connaissent un peu le monde ferroviaire mais pas du tout la CGT ;*
- *L'intérêt de cet établissement, c'est que les copains n'y vont jamais. Ils n'y pensent pas. Un délégué de section qui est là-bas lui-même dit que les gens ne sont pas intéressants. Ce sont principalement des cadres et des agents de maîtrise...*

Tour de table pour tracer la feuille de route

- 1. Fabrice :

- *Je vais récupérer les notes pour en discuter avec David, en tenant compte de la réalité et en étant moins dans l'utopie ;*
- *Beaucoup de contraintes de calendrier : CHSCT, formations, des tournées à faire pour réussir une journée d'action... ;*
- *David est au secteur depuis quelques mois et il récupère toutes les missions dont personne ne veut. Il devrait surtout s'occuper du GRC [groupe régional cadre] ;*

- LC :

- *Le travail que vous menez est sur les cadres. Cela vous fournira de la matière sur le GRC ;*
- *Il est important de travailler main dans la main entre cadres et exécutions. C'est un chantier que la CGT doit gagner ;*
- *Le seul risque est si la direction apprend que l'on est là-dessus et qu'elle mette un véto ;*
- *Il faudrait tenter de rencontrer les collègues externes à Bordeaux ;*
- *Il faudrait recreuser sur la hotline, même s'ils disent dans un premier temps qu'il n'y a pas de problème. Cela vaut le coup de creuser, surtout avec le changement d'outils ;*

- *La restitution est prévue en septembre, mais ce serait sans doute mieux en octobre car on aurait alors encore plus d'informations ;*
- **Jean-François :**
 - *Il faut préparer la restitution et la tester lors de la prochaine séance ;*
 - *On a aussi prévu une formation d'accueil des nouveaux syndiqués fin juin, car on a cru comprendre que cela permettrait de recruter ;*
- **PD :**
 - *Un chapitre « Manque de moyens matériels et humains » est à introduire, qu'il faut objectiver et alimenter.*
- **2. Luc :**
 - *Il faut trouver un chantier ;*
 - *Concernant la formation, moi, je pensais qu'on allait juste écouter : je ne savais pas qu'il y aura du travail d'intersession. Il aurait fallu mieux le dire avant la formation, qu'il fallait prévoir des jours en intersession, voir même caler des dates en avance ;*
 - *Il faudrait écarter davantage les modules, et faire démarrer la formation en janvier pour éviter d'avoir la coupure de l'été entre deux sessions ;*
- **Jean-François :**
 - *La démarche est progressive, et il faut y aller en douceur. C'est une formation qui bouscule les habitudes et même certaines sensibilités. Il faut avancer pas à pas.*
- **3. Alexis et Sébastien :**
 - *On va finir les entretiens, mais il faut changer les dates, car le vendredi, personne n'est disponible ;*
 - *On va monter au 4^{ème} étage car on ne les connaît pas du tout : ce sont des acheteurs immobiliers ;*
 - *Les entretiens permettront d'approfondir sur le sujet de la charge de travail, de voir si elle varie ou si c'est constant ;*
 - *On a un problème de date, nous aussi ;*
- **PD :**
 - *Il faut évaluer si c'est un secteur stratégique car cela influe sur le rapport de force ;*

- **Alexis et Sébastien :**
 - *Oui, c'est la vitrine, un secteur qui permet de gagner des lignes, qui a un gros impact politique ;*
 - *La restitution assez facile : un apéro dans un bar tous les jeudi soir.*

- **4. Cédric**
 - *Reste donc à se lancer !*

- **5. Pierre-Olivier et Adrien :**
 - *On va finir les quelques entretiens qu'il nous reste, et essayer d'avoir quelques agents en plus, pour avoir d'autres points de vue ;*
 - *On va essayer de rencontrer le DPX et le DUO ;*
 - *Niveau organisation, cela va être compliqué aussi. Le mois de juin est bloqué, et on a un accord qui fait qu'on ne peut pas poser de temps sur juillet/aout. On a déjà utilisé tout le temps DP ;*

- **Jean-François :**
 - *Il ne pas hésiter à demander des AY, mais il faut que cela passe par le secteur ;*
 - *On risque de perdre des participants aussi à cause de l'aspect chronophage ;*

- **PD :**
 - *Vous avez déjà beaucoup de matière. Vous devez réfléchir sur comment objectiver sans consommer trop de ressources ;*

- **Pierre-Olivier et Adrien :**
 - *De toute manière, il faut qu'on fasse vite car les agents sont en attente. Il faut qu'on arrive à remobiliser les troupes ;*

- **BD :**
 - *Il faut aller au-delà du respect de la réglementation, voir dans les situations concrètes où le respect de la règle devient contradictoire avec l'activité. Dans ces situations, les agents sont toujours perdants quels que soient leurs choix. Il ne faut pas qu'on en sorte avec une action qui revienne à davantage de contrôle ;*

- **PD :**
 - *Les EPI font reposer la responsabilité de la sécurité sur les agents. C'est compliqué quand on les met dans une situation générale dangereuse ;*
- **Pierre-Olivier et Adrien :**
 - *On fait remonter, mais comme le fret n'est pas prioritaire, ce n'est jamais traité ;*
- **PD :**
 - *Ce n'est pas qu'un problème technique : c'est aussi une manifestation de mépris, et il faut le traiter comme tel ;*
- **Pierre-Olivier et Adrien :**
 - *Le problème, c'est que c'est vécu comme cela par la direction aussi ;*
- **PD :**
 - *Il ne faut ne pas partir en se disant que la direction est l'adversaire, car ils subissent la même situation ;*
- **Jean-François :**
 - *Attention au choix des sujets. Certains ne peuvent pas être gagnés directement. Il est plus facile d'aller sur les modes de management que sur la manière dont est traité le fret à la SNCF.*

Échange autour de la notion de « qualité du travail »

- *La notion est liée à celle des moyens : il faut « avoir les moyens » ;*
- *La notion de travail bien fait est subjective, dépend de notre rapport personnel à la qualité, de la situation. Il n'y a pas de définition générale ;*
- *Du point de vue de l'entreprise, ce n'est pas subjectif, mais quantifié par les objectifs ;*
- *Il faut différencier la qualité attendue par l'entreprise et celle qui correspond aux attentes des agents ;*
- *La sur-qualité pour le new management, c'est faire quelque chose pour lequel tu n'as pas été payé ;*
- *Quelle satisfaction lorsque cela se passe bien... ;*
- *On devient expert de son métier, capable de se sortir d'une situation de merde, d'éviter d'annuler un train. On ne travaille pas pour rien ;*
- *Parfois, il faut dépasser le temps théorique que l'on a disposition, et prendre plus de temps en prenant en compte le long terme ;*

- Importance de l'ambiance ;
- Se sortir d'une situation difficile ;
- *Il faut faire attention à ne pas dénigrer les jours où tout va bien, même si la satisfaction au travail est moins bonne ;*
- Pas de reconnaissance ;
- *Lorsque l'entreprise est guidée par le coût, on est tous les clients de quelqu'un d'autre ;*
- Des critères de qualité sur des contrats. Par rapport à ce qui est dans les contrats TER, par exemple. Qualité comme le fait de respecter à la lettre le cahier des charges ;
- *Pour les agents, la qualité est différente. Pour l'entreprise, c'est de savoir si le guichet automatique est en marche. Pour les agents, ce serait plutôt que les guichets soient ouverts, que les files d'attentes disparaissent, etc. Pour les agents, c'est aussi la notion de service public ;*
- Conflit sur les critères de qualité, aveuglement vis-à-vis des autres critères ;
- *Ces critères sont logiques quand on regarde l'activité des personnes, mais la direction, notamment, prend des décisions sans savoir ce qui se passe sur le terrain ;*
- *Il peut y avoir des critères différents parmi les agents qui font le même travail aussi. Certains, par exemple, pour la gestion d'une file d'attente, vont prioriser le fait de traiter les demandes rapidement pour faire diminuer la file. D'autres, au contraire, vont continuer à traiter les demandes à fond. Les différentes approches se défendent et sont susceptibles de générer des conflits entre les agents. Les agents vivent cela comme des conflits individuels mais en fait, c'est la situation dans laquelle ils sont mis qui les obligent à faire des choix entre ces critères. Cela crée des frustrations et du mal être au travail. Ne pas pouvoir respecter ses propres critères de qualité, être obligé de faire des choix où on n'est toujours perdant... ;*
- *Tous les critères de qualité ne se valent pas. Il y a une vision de la qualité qui repose sur la vision de ce que les agents font, et une autre qui repose sur la mise en œuvre d'un plan pensé par ailleurs. Il ne s'agit pas seulement d'un aveuglement, car ils ont intérêt à soutenir une position qui correspond à leur place dans les rapports de subordination ;*
- *Attention à ne pas considérer la direction comme un tout homogène ;*
- *Il ne faut pas s'en tenir à des discours préconçus, et aller voir les aspects concrets qui sont derrière, les critères de qualité qui sont derrière ;*
- *Il est possible de créer du collectif en mettant en discussion les critères de qualité.*

MODULE 3 – 26, 27 ET 28 SEPTEMBRE 2017

Jour 1 – 26 septembre

PARTICIPATION			
	En binôme ou seul	Présent	Absent
Cédric	Binôme		X
Grégory			X
Jean-Marc	Seul		X
Alexis	Binôme		X
Sébastien		X	
Pierre-Olivier	Binôme	X	
Adrien			X
Luc	Binôme	X	
Thomas		X	
Mickael		X	
David	Seul	X	
Fabrice	Seul	X	
Pascal	Seul	X	

Point sur la feuille de route

Les étapes prévues étaient :

- Suite aux entretiens menés, amener les cheminots ayant participé à l'enquête à élaborer des revendications communes ;
- Mettre celles-ci en débat dans le syndicat de façon à vérifier la cohérence avec les repères revendicatifs ;
- Préparer la restitution, nous l'envoyer, la présenter au syndicat, au secteur ; réunir les cheminots contributeurs de l'enquête, et leur présenter la restitution à eux-aussi ;

Tour de table des présents

- **Pascal** (il n'avait pas pu venir au module 2 ; travail « poste agent seul ») :
 - *Un agent seul a été agressé. une mission sécurité et propreté va être menée aussi ;*
 - *Aller revoir les personnes, faire le travail revendicatif ;*
 - *Seul, c'est très compliqué. Je n'ai pas trouvé de relai, y compris au niveau du secteur ;*
 - *La formation est très intéressante, mais il faut se préparer très en amont avec le secteur. Il faut préparer des personnes, une feuille de route pour mener le travail. Si les personnes ne sont pas mandatées ou élues, c'est compliqué ;*

- **Jean-François :**
 - *Il fallait nous solliciter ;*
- **Pascal :**
 - *Sur le poste agent seul, ça devient normal : les gens oublient qu'avant, ils n'étaient pas seuls ;*
 - *Il faut avoir les CPS pour avoir les mêmes agents. Ça fait deux heures de déplacement ;*
 - *Les agents que j'ai rencontrés, étaient contents ;*
- **Sébastien :**
 - *Je n'ai pas avancé sur le terrain car occupé par la semaine de redéploiement, l'actualité du mois de septembre, la négociation TER ;*
 - *On a échangé sur le contenu de la formation. On est retourné à la DT ;*
 - *Avec ce qu'ils vont prendre, la démarche va leur être utile ;*
 - *Ça a permis de casser les barrières ;*
- **David :**
 - *Il y a plein de choses à dire ;*
 - *J'ai restitué : 14 agents ont suivi la restitution à distance, et 16 qui sont venus. On avait, précédemment, présenté au chef d'UP. Nous avons été très bien accueillis ;*
 - *Les salariés ont été proactifs pour élaborer un cahier revendicatif. Je n'ai eu que de l'assemblage à faire ;*
 - *Le 14, je fais une formation d'accueil des nouveaux syndiqués : j'en ai 8 qui viennent ;*
 - *On a travaillé la stratégie syndicale sur l'outil informatique comme outil industriel. Ils veulent maintenant qu'on étende la démarche aux télécoms. Je me suis engagé à y aller avec un gars de l'informatique ;*
- **Mickael, Thomas et Luc :**
 - *Avant de trouver le service électrique, on voulait partir sur le RM de Toulouse auquel on nous a refusé l'accès. Donc : ça a été le service technique, ancré sur rail. Ils nous ont pris pour des fous au départ puis l'accueil a été très bon ;*
 - *On a eu la moitié des agents. On a eu contact avec un DPX qui voudrait qu'on intervienne sur son secteur ;*

- *J'étais pessimiste la dernière fois. Mais, au bout du 3^{ème} jour, un des attachés cadre est venu discuter avec nous. On a parlé de 13 à 18 h. La parole est libérée, c'est très intéressant ;*
 - *Les agents n'avaient pas vu des CGT depuis 10 ans, mais SUD Rail est très présent ;*
 - *Les mecs nous attendent. La démarche s'élargit alors qu'on n'a pas communiqué. Les gens s'intéressent. On a fait, le 12 septembre, une journée où on a parlé du travail ;*
 - *Les gens du service électrique nous attendent ;*
- **PD :**
- *Les militants syndicaux s'aperçoivent que les gens ont une appétence à parler du travail et que, du coup, ils ne sont pas seuls « porteurs » de revendications sur le travail ;*
- **Jean-François :**
- *Ça montre aussi que les gens ont besoin de parler pour prendre conscience de ce qui leur arrive. Ils s'aperçoivent de ce qu'ils portent comme idée quand ils ont l'occasion de le dire ;*
- **Pierre Olivier :**
- *On a mis le premier chantier en pause. On a une nouvelle entreprise qui a ouvert. C'est TransKéo, une entreprise de droit privé qui exploite la ligne T11 – 51 % des salariés sont Keolis, 49 % SNCF mais pas des cheminots. Il n'y avait pas de CGT. Ce sont 70 salariés dont 20 de la maîtrise, et 50 pour l'exécution ;*
 - *On est arrivé et on a appliqué la démarche. On n'a pas parlé de la CGT. On les a amenés à réfléchir sur le fait qu'ils font trois métiers en un ;*
 - *Ils n'avaient pas de revendication. On en a fait une première à partir des idées qu'ils nous ont données ;*
 - *Ils avaient un mouvement social le 3 août. On a préparé les tracts avec eux. 6 personnes se sont syndiquées à la CGT. Les salariés sont venus me voir pour distribuer les tracts. SUD Rail avait des tracts tous prêts. Ça ne fait pas le même effet ;*
 - *On a obtenu deux sièges, un titulaire et un suppléant ;*
 - *Leurs conditions de travail sont déplorables, ne respectent même pas la CCN ;*
 - *J'ai un syndicat qui m'a demandé de présenter la démarche. Ils veulent la mettre en place. Ils avaient essayé de mettre en place la démarche sans avoir suivi la formation,*

mais ça n'a pas marché. Je leur ai montré le premier rendu que j'avais fait en mai. Ils veulent la formation ;

- *On a aussi posé des revendications en DCI. Ça suit, mais on n'a pas eu une aussi belle avancée, sauf qu'on a réussi à muter le DPX, celui qui se planquait.*

Restitutions

- **Pascal** (enquête sur les postes à agent seul, en poste d'aiguillage) :

- *On a commencé en alertant le CHSCT. On a eu un véhicule pour aller sur Toulon, Marseille, Avignon, Toulon... Le territoire CHSCT est étendu ;*
- *On a présenté la démarche, dit qu'elle est menée avec des chercheurs, ce qui est un plus que ce ne soit pas que SNCF. Les gens ont été disponibles. Un ancien camarade, qui avait rendu sa carte, a beaucoup discuté avec nous. Je pense qu'on va le récupérer ;*
- *On a fait une synthèse des entretiens, mais on n'a pas été les revoir pour la présenter. J'avais bien expliqué que les notes restent entre nous ;*
- *Le DPX n'a jamais été présent ;*
- *On a réussi à être là au moment de la relève. Ils ont été deux. C'était intéressant ;*
- *Les postes sont souvent compliqués d'accès. Ça nous a pris beaucoup de temps pour y aller : on passe dans des cités ; il faut remonter les voies ; avec les autoroutes, les rues sont devenues de impasses et il faut faire tout le tour ;*
- *Les postes sont « agent seul » car il n'y a plus l'agent de manœuvre ni l'aiguilleur. Les postes sont difficiles d'accès et les personnes sont seules : si elles ont un accident, il n'y a personne pour prévenir ;*
- *On a discuté deux heures par agent. On a dû y aller en voiture car il n'y a pas de séquençement suffisant pour y aller en train ;*
- *J'étais seul pour faire ce travail. J'ai initié un camarade du CHSCT qui a fini par se désister, ce qui me fait dire qu'il faut, en amont de la démarche, travailler avec le secteur pour préparer les moyens ;*
- *Pour moi, là, faire une restitution et un PPT, c'était une première.*

- Terrains de postes d'aiguillage visités :
 - Gare de la Seyne-sur-mer :
 - *C'est un agent seul, à qui on a présenté la démarche. Son travail a bien changé avec la mise en place des travaux, les dépêches, les contacts pour la manœuvre fret ;*
 - *Avant, il y avait des échanges ; on évitait les catastrophes en discutant. Aujourd'hui, la présence humaine est remplacée par une radio ou une télévision. Ils se sentent inutiles et seuls ;*
 - *Le poste est maintenu car le fret peut repartir. Le poste d'aiguillage est maintenu mais pas tenu par quelqu'un. Le chef de poste commande de la réserve – la tenue du poste – en fonction des sillons, des trains. Il est chef de poste et agent de circulation en même temps ;*
 - *La difficulté du poste, c'est qu'il y a toujours des imprévus, des spécificités. Les anciens arrivent à les régler. Il faut 3 ou 4 ans pour bien tenir le poste ;*
 - *Dans la période actuelle, cette démarche est bien venue. Elle m'a facilité l'accès aux personnes ;*
 - *Je me suis concentré sur les problèmes liés au travail et les revendications sont venues ensuite ;*
 - *Il avait rendu sa carte, je pense qu'on va le récupérer ;*
 - Gare de Cassis :
 - *La gare est assez simple, des doubles voies mais avec beaucoup de travaux, et la charge de travail importante au niveau des travaux ;*
 - *Il est en 3 x 8 depuis 35 ans. Il a énormément d'expérience. On voit qu'il a envie de transmettre son expérience, mais ça ne passe pas toujours. Ces gars sont devenus des ours ;*
 - *Il doit former des petits jeunes à la va vite ;*
 - **PD :**
 - *Il faut absolument qu'il raconte cette expérience avec un jeune. Quand quelqu'un dit qu'il a eu un problème, il faut faire préciser*
 - *Cassis est une gare école. Les jeunes sont toujours connectés sur leur portable, y compris pendant les travaux. Les questions de sécurité sont graves ;*

- Gare du Canet :
 - *Le poste est en plein quartier nord de Marseille. Il fait très chaud. Ils sortent la nuit, seul, pour faire des aiguilles. L'entreprise laisse le poste devenir insalubre et justifie ainsi sa prochaine fermeture ;*
 - *Ils viennent de passer en 2 x 8. Ils ont perdu la nuit, le travail du dimanche ;*
 - *C'est une voie unique, et il n'y a plus de contrôle : il est désormais géré par informatique ;*
 - *Les risques de nez à nez ou d'écharpe, c'est tous les jours. Il y a au moins deux trains fantôme par jour ;*
 - *L'agent, 27 ans d'ancienneté, est régulièrement en arrêt maladie : un peu de ras le bol ;*
- Points communs :
 - *Les agents anciens ont connu les postes à plusieurs, puis ils ont intégré le fait d'être seul et savent qu'ils assurent la sécurité des trains grâce à leur connaissance du terrain et du métier. Pour les jeunes, les choses sont normales ; il n'y a pas de problème... sauf pour leur sécurité.*

Réactions des stagiaires et chercheurs :

- **BD :**
 - *Face à une situation de contrainte, les gens ne sont pas inactifs : ils compensent, apprennent à tenir le coup, même dans des situations dégradées. Ils se sont créés un équilibre, même fragile, et ils peuvent vous percevoir comme perturbateur de leur équilibre ;*
- **David :**
 - *La situation met le focus sur ce que la boîte cultive : la médiocrité. Elle devient la normalité. La boîte installe des situations à risque, et les agents s'y habituent ;*
- **Jean-François :**
 - *Attention, on est en train de réfléchir pour eux. Le mec qui accepte tout ça, il en est là. Nous, on pense que c'est une injustice, mais lui ne le sait pas. Comment on met les gens en conscience ? Comment on les amène à réfléchir autrement ? ;*
- **BD :**
 - *Les gens ne voient pas comment ils pourraient faire autrement. Du coup, ils relativisent, apprennent à vivre avec ;*

- *On a simplifié les procédures pour faciliter l'accès à des entreprises extérieures. Ils se sentent donc dévalorisés ;*
- **PD :**
 - *Il faut repartir du travail : est-ce qu'ils ont l'impression d'assurer la sécurité des trains, des passagers ? Il faut voir des situations qui ne sont pas ce qu'elles devraient être et les exigences que cela implique ;*
- **Luc :**
 - *Il faut qu'ils parlent plus de leur boulot. Ils t'ont parlé des conditions de travail mais pas de leur boulot. C'est colossal ce qu'il faut faire pour accéder au travail ;*
- **BD :**
 - *Une chose importante en termes d'analyse du travail : les différences de représentation. Si on est jeune, vieux, ancien, nouveau... C'est un enjeu syndical d'accueillir ces différences de représentation, et ensuite, de construire des éléments qui amènent à intéresser les autres salariés à la démarche, des éléments de convergence.*

MODULE 3 – 26, 27 ET 28 SEPTEMBRE 2017

Jour 2 – 27 septembre

- **Sébastien :**
 - Leçons à tirer pour les prochaines sessions :
 - Ne pas cibler des militants avec beaucoup de responsabilité syndicale ;
 - Prévenir de l'importance de l'engagement terrain nécessaire ;
 - Éviter juillet/aout ;
 - *Il faut tout de même être solide syndicalement, à jour de ses formations syndicales ;*
- **Jean-François :**
 - *Mais, en même temps, cela peut permettre d'aguerrir un militant, le fait de réfléchir en binôme, un expérimenté et un moins ;*
- **PD :**
 - *On a mené des expérimentations avec des militants du deuxième cercle qui mènent du travail de qualité et qui, du coup, se marginalisent vis-à-vis du syndicat. Il faut que les militants embarqués soient couverts par une autorité syndicale ;*
- **BD :**
 - *Ce qui serait intéressant par rapport à la restructuration décrite, puisque c'est sept services qui sont touchés, serait d'entrer dans le cœur de ce que cela génère concrètement pour les sept services pour aller plus loin que l'effet global ;*
- **Jean-François :**
 - *La suite ?*
- **Sébastien :**
 - *C'est continuer à auditionner et faire une restitution au syndicat et aux collègues ;*
- **Jean-François :**
 - *Un des avantages d'une démarche comme ça, sur des milieux qui ne sont pas connus, cela peut rassurer un peu et permettre de tourner plus à l'aise dans des endroits où on ne mettait pas les pieds ;*
- **David :**
 - *La Tour Europa, avant, les copains n'y allaient jamais. Ils disaient : « il n'y a que des renards là-bas. »*

- **PD :**

- *Quand tu discutes avec ce jeune, qui a cet appareillage qui permet de mettre en scène la ligne, tu dis : « C'est impressionnant. » ;*
- *Un élément fondamental, c'est de voir ce qui est de l'ordre du soin apporté, ce qu'ils apportent d'eux-mêmes dans le travail. C'est un aspect souvent ignoré, intéressant à valoriser ;*

- **Jean-François :**

- *Cela change nos manières de faire, mais ne rajoute pas de la charge. On fait ce que l'on devrait faire et différemment ;*
- *Impliquer le syndicat, ne pas tourner en IRP ;*
- *Il y a des camarades à qui on n'arrivera pas à faire appliquer cette méthode car ils sont tellement convaincus qu'ils savent déjà tout. Si on ne prend pas du recul, on ne peut pas le faire ;*
- *Il y a des endroits où on applique la méthode et où on change le climat social. On remet les questions du travail et de son sens au centre ;*

- **BD :**

- *Vous ne mobiliserez pas les gens si vous ne comprenez pas ce qu'ils ont envie de défendre très concrètement ;*
- *Il faut se poser la question de ce que vous avez appris, pas seulement de ce que l'on apprend. Là, la posture, c'est que vous êtes l'apprenant de la posture de l'autre ;*
- *Existe un risque de dérive de la démarche. Par exemple, des propositions pourraient être pour améliorer son poste de le repeindre et du coup, on finit par avoir des mecs qui tiennent le poste et qui le peigne alors qu'on est contre la poly-compétence. Il faut des gens aguerris pour éviter ces dérives.*

- **David :**

- **Présentation du service informatique :**
 - *27 personnes et 4 services : le groupe technique qui intervient sur les serveurs ; la hotline : dépanne par téléphone, un système de plaques qui sont en concurrence entre elles ; le secteur prod. nord : gère le parc informatique (ordi., imprimantes, applications, etc.) ; le secteur prod. sud : idem mais dans le sud ;*
- *Tous les salariés sont des informaticiens, avec un assez haut dans les qualifications ;*

- *Ce service a été choisi parce que les agents sont venus, viennent voir la CGT, parlent d'une manque de reconnaissance, d'une augmentation des RPS... Un mouvement a été initié, qui permet d'obtenir des avancées grâce à un taux de 95 % de gréviste ;*
- *Fait l'hypothèse qu'un risque d'externalisation ;*
- *Le chef d'UP, interrogé en premier a marqué un fort intérêt vis-à-vis de la démarche dans ce contexte difficile ;*
- *Le DPX a également été proactif dans la démarche. Il a aidé à faire rencontrer les agents ;*
- *Sur les 27 salariés, 14 se sont portés volontaires pour des entretiens ;*
- *Un élément prégnant qui ressort des entretiens : l'absence de stratégie d'entreprise à moyen terme pour reconnaître l'informatique comme outils industriel en évolution perpétuel, ce qui créé un manque de moyens persistant ;*
- *Concernant l'explosion des RPS, les salariés font l'analyse que ce n'est pas les dirigeants locaux qui posent problèmes mais plus haut ;*
- *Le spectre de l'externalisation est une menace qui pèse dans toutes les têtes ;*
- *Les salariés sont passionnés d'informatique, mais ont peur de ne plus pouvoir faire de l'informatique à la SNCF. Ils fonctionnent constamment en mode pompier ;*
- *Une concurrence existe entre les plateformes d'appel : si un appel n'est pas pris par un salarié, c'est basculé sur une autre plateforme... ;*
- *Il y a défaut de l'outil de suivi de l'activité qui ne permet pas de rendre compte de l'activité. Il n'y a pas, par exemple, de prise en compte du temps de déplacement pour les unités de prod., ou de possibilité de valoriser un dépannage annexe lors d'un déplacement ;*
- *Manque de formation RH pour les encadrants. Problème de parcours pro, avec une grille assez resserrée et des personnes très élevées dans les classifications, mais sans rôle d'encadrement ;*
- *La stratégie syndicale sera de faire valoir le risque informatique – face aux cyberattaques, par exemple –, de mettre l'accent sur la protection des outils et des process et sur le coût de l'externalisation et de la perte de maîtrise ;*
- *Une restitution a été faite, avec 16 salariés qui disent s'y reconnaître, de même qu'une pré-restitution au chef d'UP qui valide le cahier revendicatif ;*

- **PD :**
 - *La démarche soulève des problèmes qui vous dépassent. Il faut instruire avec les agents et il faut que les informaticiens s'investissent et construisent les argumentaires. Tu ne peux pas te substituer complètement à eux. Il faut qu'ils se prennent en main.*

- **Luc et Mickael** (service électrique de Toulouse, 16 agents) :
 - Problème de présentation de la démarche dans un premier temps ;
 - Contact direct du DPX ;
 - Bien accueillis sur le chantier ;
 - 4 entretiens avec des agents et 1 avec un TO ; encore 4 volontaires à rencontrer ;
 - 3 jours de visite :
 - *Première journée, le matin, une visite de sécurité est organisée. Donc, on n'a pas pu suivre les agents. On est resté avec l'annonceur dont le rôle est de prévenir de l'arrivée des trains. L'après-midi, un entretien est prévu avec un agent mais au bout d'un quart d'heure, il est appelé pour une urgence et on le suit sur le chantier. Il demande à un ancien prestataire d'intervenir car la panne concerne la clim. et il n'a pas le droit ni tout à fait la compétence pour intervenir lui-même ;*
 - Deuxième et troisième journées, poursuite des entretiens dont un avec un TO. Entretien très compliqué loin des valeurs de la CGT et du service public. Pour lui, la CGT et les syndicats empêchent le travail ;

- **BD :**
 - *C'est déjà une victoire qu'il discute avec vous et vous reconnaisse donc comme un interlocuteur ;*

- **PD :**
 - *C'est qu'il y a des problèmes qu'il n'arrive pas à résoudre et qu'il faut creuser ;*

- **LC :**
 - *S'il accepte de parler, c'est aussi que la qualité du travail, c'est un sujet pour lui ;*

- **BD :**
 - *Les managers sont dans des exercices tellement précaires que le moindre truc vient tout chambouler ;*

- **Luc :**

- *Ils disposent d'une grande liberté et autonomie dans leur métier. Leur cadre de travail s'organise entre la maintenance préventive et corrective. La première est routinière, et c'est l'aspect ennuyeux, mais ils apprécient les relèves de dérangement qui nécessite une expertise avec un diagnostic à trouver, même s'ils ont conscience que la maintenance préventive est ce qui permet d'assurer une bonne qualité de service ;*
- *Piste à élucider avec les agents :*
 - *Il y a un manque d'organisation de chantier, et pas de remplacement des absents ; Donc, les agents sont responsables de leur organisation. Les agents ne s'en plaignent pas car, du coup, on les laisse en autonomie. C'est une situation anormale de manque de personnel qui devient la normalité ;*
 - *Plan de maintenance de plus en plus chargé ;*
 - *Manque de véhicules ;*
 - *EPI non adaptés ;*
 - *Un seul agent est d'astreinte la nuit alors que des tâches nécessitent d'être deux.*

- **Pierre-Olivier :**

- *Pour Drancy, on n'a pas pu mener l'action en raison du départ en vacances de copains ;*
- *Il y a une entreprise, Transkeo, une société de tram-train, qui a été ouverte dans le même temps et sur laquelle j'ai décidé de travailler. Le contrat est revenu à la SNCF qui a décidé de le donner à une filiale alors que rien ne l'y obligeait ;*
- *Transkeo appartient à 51 % à Keolys qui appartient à la SNCF. Ce sont 70 agents dont 17 superviseurs et 34 agents de conduite et information client, et 13 agents de contrôle et information voyageur. La polyvalence est forte ;*
- *Trois salariés ont pris contact avec les syndicats, un du côté de SUD et deux à la CGT ;*
- *J'ai mené la démarche sur deux mois, et rencontre tous les agents de conduite et ceux de 2 équipes de contrôleur sur trois ;*
- *J'ai travaillé avec les salariés pour les amener à comprendre qu'ils faisaient le travail de trois personnes et qu'il fallait demander une spécialisation. SUD allait dans le sens des agents en demandant une augmentation de salaire en lien avec cette polyvalence ;*
- *Revendication sur les salaires : tous les salariés sont à 1800 euros par mois sans distinction de métier ;*

- Clause de dédit de formation ;
- Pointeuse (se changer sur leur temps personnel) ;
- *Les contrôleurs travaillent à quatre. Et donc, ils sont complètement isolés ;*
- *Il y a une CCN, mais elle n'est pas respectée en ce qui concerne le temps de travail ;*
- Journée avec 5 heures de conduite sans pause ;
- *Le planning est non fixe et change régulièrement du jour au lendemain, difficulté accentuée par le fait que la salariée en charge de la rédaction des plannings n'a pas été formée pour cela ;*
- Aucun dialogue avec la direction ;
- Observation d'une tournée par semaine sur juillet et aout ;
- Création de revendications avec les salariés ;
- Participation à l'action de grève des salariés le 3 aout à l'appel de SUD ;
- *On a posé une alarme sociale avec SUD avec un travail important sur les revendications. Les contrôleurs demandaient une prime de risque, mais ce n'est pas possible car cela voudrait dire qu'ils acceptent une situation de risque. Mais SUD maintient cet aspect ;*
- *Transkeo se structure et nomme un responsable des affaires sociales qui met en place des élections professionnelles ;*
- Droit de retrait ;
- Syndicat qui s'implante via l'assistante RH ;
- *Aux élections professionnelles, on est arrivé derrière SUD Rail qui mise sur le communautarisme et la CFDT qui a appelé tous les agents un par un avant les élections.*

MODULE 3 – 26, 27 ET 28 SEPTEMBRE 2017

Jour 3 – 28 septembre

Poursuite des démarches

- **Luc :**

- *Je vais finir l'enquête ;*
- *J'ai une demande qu'on vienne faire la même chose sur un chantier ;*
- *J'ai profité de la journée de manifestation du 12 septembre pour solliciter les salariés pour venir parler du travail sur leur chantier ;*
- *On ne parle plus aux agents de la même façon. On y va sans trac et on prend le temps de se poser ;*
- *Je vais attendre les sollicitations des gens, et peut-être en parler au secteur des personnes qui sont demandeurs ;*

- **Pascal :**

- *Je vais repasser dans les postes et rajouter des postes en tirant vers la Côte d'azur en débutant sur le périmètre du CHSCT ;*
- *Voir une date pour faire venir tout le monde pour une restitution ;*
- *R ressortir un cahier revendicatif, ce ne sera pas compliqué ;*
- *Voir si les agents apportent des solutions ou pas ;*
- *Cela permet de revenir dans les postes et de se rendre compte que la désertification syndicale est un problème d'organisation syndicale ;*

- **Sébastien :**

- *On va retourner pour faire vivre la démarche, et faire une sensibilisation du syndicat car c'est une méthode qui marche parce que la stratégie d'aborder un cheminot sous l'angle du travail sur le terrain, cela paye, cela permet de libérer leur parole et de leur donner un rôle d'acteur ;*
- *La démarche marche bien avec les cadres car ils ont tellement la tête dans le guidon qu'ils n'arrivent pas à mettre le doigt sur ce qu'ils font ;*

- **David :**

- *Il faut en parler au secteur, et dans les mois à venir essayer d'irriguer ;*
- *La journée de vendredi permet de mobiliser des jeunes ;*
- *Un problème de mobilisation dans les chantiers mobilité ;*
- *Il faut cibler un chantier pour mobiliser et éviter de perdre le CE ;*

- **Pierre-Olivier :**

- *Je vais faire un rendu au syndicat de la deuxième enquête pour relancer la première, et faire une présentation en CGS s'ils sont d'accord ;*
- *Je vais voir le syndicat qui veut faire la même chose s'ils ont besoin d'un coup de main ou s'il faut qu'il fasse une formation chez eux ;*

- **Jocelyn :**

- *Nous avons besoin de connaître vos difficultés pour ajuster et trouver les bonnes réponses ;*

- **BD :**

- *La passation du premier mode au second s'est remarquablement bien passée, mais deux ou trois choses sont à modifier :*
 - *Mettre davantage les supports à votre main ;*
 - *Faire des mémos sur les thèmes un peu théoriques, pour aider l'animateur ou les stagiaires ;*
- *Cela prend du temps, mais c'est toujours le cas en phase d'apprentissage. Si on raisonne en termes de formation, certes, cela prend du temps, mais on prépare l'action également, et on tisse du lien.*

Retour sur la démarche

- **LC :**

- *Il y a deux sujets, et tout d'abord de porter le projet en interne. Ce n'est pas qu'une méthode, mais aussi une manière de reprendre le pouvoir. On ne peut pas passer à chaque fois en force pour recruter. La démarche mérite plus que cela. Par ailleurs, qu'est-ce qu'il faut faire pour améliorer la formation, pour mieux soutenir les stagiaires ? ;*

- **PC :**

- *L'idée de démocratie au travail est importante, et il faut changer notre image auprès de personnes qui n'ont pas l'habitude de nous rencontrer. La CGT est victime d'une désinformation ;*
- *Il est nécessaire d'être à deux au moins, et il est important de décrire les choses auprès des secteurs pour permettre de faire un appel et voir s'ils peuvent être intéressés dans leur syndicat ;*
- *Trois sessions, c'est bien, mais il faut bien viser les périodes ;*
- *La démarche, c'est apprendre l'un de l'autre. Notre rôle, c'est d'apporter le sens politique ;*

- **Pierre-Olivier :**

- *Il faut éviter que deux modules soient coupés par la période estivale. Sinon, on perd tout ;*
- *Les présidents de syndicat devraient être présents sur la démarche. Il est important d'avoir quelqu'un qui soit capable de garder la ligne politique parce qu'il y a des revendications des agents qui ne sont pas conformes avec notre ligne et il faut recadrer ;*
- *Le temps est un faux problème car c'est plus efficace. En deux mois, on a fait un cahier revendicatif sans utiliser d'AY. C'est un bon investissement ;*

- **Thomas :**

- *Je n'ai pas pu s'investir autant que je l'aurais voulu. Mes responsabilités politiques... Mais il est intéressant de parler du travail, ce qui va à l'encontre de ce que l'on essaie de nous imposer. Cela permettra de gagner sur le projet de société que l'on porte ;*

- **Sébastien :**

- *Ce qui enrichi le travail syndical, c'est sur le plan de l'approche psychologique et l'image qu'on lui renvoie. Il faut sortir des stéréotypes du militant syndical*
- *J'apprécie également les interventions des chercheurs qui permettent d'avoir un autre vocabulaire qu'on n'a pas et de sortir de ces clivages. Après, il faut quand même que les camarades qui participent soient suffisamment armés pour pouvoir éviter les dérives. Au gars qui s'emmerde dans son poste tout seul, il ne faut pas lui proposer de repeindre son poste. Sinon, on tombe dans la polyvalence. Il faut des prérequis sur les*

bases syndicales pour éviter de tomber là-dedans. Ce qui me plaît, c'est le côté participatif. La démarche génère de l'envie ;

- **Luc :**

- *Pour améliorer la formation, il faut demander à ceux qui ont fait la démarche de trouver des volontaires parce que tous ne sont pas prêts à entrer dans la démarche. Pour beaucoup, on arrive ici par hasard, pas parce que le titre nous parlait ;*

- **FP :**

- *C'est une formation que l'on juge redoutable sur ses conséquences ;*
- *Des retours qui pouvaient être favorables mais difficiles ;*
- *Très précautionneux sur les inscriptions ; repousse trois fois le début ;*
- *Malgré cela, on commence à 14 et on finit à 7. Cela montre bien que ce n'est pas facile. Les stagiaires ont beaucoup évolué. La première fois, l'impression est qu'on est ET, et aujourd'hui, ce n'est plus du tout le cas ;*

- **Jocelyn :**

- *Méthode révolutionnaire, base du CGT de masse et de classe ;*
- *On se dit que c'est ce qu'on veut faire, mais on n'a pas la méthode pour le faire. Donc, c'est bien une question de méthode ;*
- *Notre crainte : si tu n'es pas armé, tu peux facilement tomber dans des revendications qui ne sont pas les nôtres ;*
- *Ne pas tomber dans le populisme ;*
- *Action fin juin à partir des secteurs ;*
- *On voulait lancer une initiative pour écouter les cheminots. Les résultats sont assez intéressants, avec des camarades qui nous disent : « Cela fait du bien de retourner voir les cheminots », preuve qu'on a effectivement tendance à ne pas le faire. Beaucoup de retours positifs aussi sur la vraie info. ;*
- *La démarche donne une autre image de nous-même ;*
- *Il est bien qu'il y ait, dans la démarche, un binôme : une personne expérimenté/en responsabilité, et une personne plus disponible ;*

- **Pierre-Olivier :**

- *Une présentation a été faite au syndicat. Sur sept personnes deux sont réticents et les autres accrochent bien à tel point que c'est un camarade qui propose d'appliquer la méthode à Transkeo ;*
- *C'est sûr qu'on va avoir des revendications qu'on ne veut pas, mais il ne faut pas en avoir peur. Sinon, comment on les éduque ? Il faut les entendre, savoir ce qu'ils pensent. Sinon, on ne sait pas pourquoi ils pensent cela ;*

- **BD :**

- *Il faut partir de l'idée que quand le salarié formule une revendication, c'est une réponse à un problème. Tant qu'on n'a pas compris le problème qu'il y a derrière, il n'y a pas de point d'accroche ;*

- **Luc :**

- *Ce travail aide beaucoup les gens comme moi qui n'ont pas le socle de valeurs toujours dans la tête ;*
- *Lorsqu'on a réuni les collègues, le 12 septembre, on a donné des infos par notre syndicat : « Il est possible qu'il arrive ça et on voudrait avoir votre retour » ;*
- *Il ne s'agissait pas seulement de donner notre avis, mais aussi d'essayer de discuter avec des gens qui n'étaient pas d'accord ;*
- *32 présents sur les 35 du chantier ;*
- *Permet de retourner voir la DUO en disant : « Si ça passe, on aura 32 grévistes. »*

LA PLACE DU TRAVAIL DANS L'ACTIVITÉ SYNDICALE : LES APPORTS D'UNE FORMATION-ACTION¹⁵

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.

¹⁵ Ce texte est paru en décembre 2017 dans *La Revue des conditions de travail* (n° 7, pp. 128-134).

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 (COPIL) ;
- 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 « polyvalence » (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 récurant 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.