

Ré-enchanter le syndicalisme ?

Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel

Thomas COUTROT (coord.), Sabine FORTINO, Lucie GOUSSARD, Christine MARTIN, Cristina NIZZOLI, Coralie PEREZ, Guillaume TIFFON

Annexe : Monographie « Confédération »

Du séminaire « *Travail et Émancipation* » à « *La démarche travail* » : un itinéraire confédéral

Thomas COUTROT (Ires)



iRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales



Cette monographie sur la Confédération CGT, réalisée par Thomas Coutrot¹, est l'une des études de cas effectuées dans le cadre de la recherche « Réenchanter le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel », qui nourrissent le rapport publié en décembre 2025. Elle est indissociable d'une autre monographie consacrée plus spécifiquement à l'évolution de la prise en compte du travail dans les documents d'orientation des congrès confédéraux, « Le travail et son sens au fil des Congrès Confédéraux ».

¹ L'auteur remercie Sabine Fortino et Coralie Perez qui ont contribué à la conduite de certains entretiens.

Sommaire

Aux origines du séminaire Travail et Émancipation : un projet de refondation théorique	7
Un « agenda caché » ?	12
« Travail et Émancipation » : bref historique	15
La première session (juillet 2008) : engager le débat	17
La deuxième session (juillet 2009) : partir du travail réel	19
La troisième session (1 et 2 juillet 2010) : intégrer l'écologie, mener l'enquête	20
Les « Ateliers CGT de la recherche » (Aix-en Provence, Lille, Nantes)	23
La démarche travail : un ancrage dans les questions de santé	27
2010-2018 : le déploiement confédéral de la démarche travail	32
2018 : un effacement silencieux	40
Une démarche peu débattue dans les instances confédérales	43
Une démarche parfois jugée « réformiste »	44
Démocratie ouvrière vs démocratie syndicale ?	45
Une pratique qui peut sembler banale	46
Un impact limité des impulsions confédérales	47
Une démarche de long terme qui se heurte à la pression de l'actualité	48
Le poids de la crise de la direction confédérale	49

En 2007, le Bureau confédéral de la CGT prend une décision inédite : il crée un groupe de travail chargé d'organiser une réflexion de long terme associant des responsables syndicaux et des chercheur·es. Le thème de cette réflexion : « Transformation du Travail et Émancipation » plus connu dans la CGT sous le titre « Travail et Émancipation »².

Pour la CGT, « l'objectif recherché est d'établir une relation de long terme avec des chercheurs autour de sujets économiques et sociaux pour lesquels le besoin d'approfondissement peut être réciproquement utile et fécond »³. La visée stratégique est ainsi présentée : « Il s'agit de produire de la liberté concrète au sein même du travail, pour développer les capacités d'intervention des travailleurs : pas seulement dans sa réalisation, mais aussi sa finalité (quand celle-ci se réduit à produire de la valeur pour les actionnaires, le travail perd du sens, et les capacités des salariés sont niées), et finalement la finalité de l'entreprise. Par cette conquête de liberté, il s'agit de réduire la domination que subit aujourd'hui le salariat dans le travail. »⁴

Pour ses concepteurs, cette ambition s'inscrit dans l'histoire du mouvement ouvrier : dès l'origine, « au travers du « sens du travail bien fait », de la « conscience professionnelle », du « sens du service public » ... c'est le contenu du travail autant que ses objectifs, ce qu'il permet de construire chez les salariés comme dans la société, que la CGT mettait en avant. Mais la défense de l'emploi a fait passer au second plan la nécessité de transformer le travail. La CGT veut reprendre l'initiative sur ces questions sur une base renouvelée, à partir de ce qu'est le travail aujourd'hui »⁵. De 2008 à 2018 le séminaire tiendra plusieurs sessions soigneusement préparées, incluant des dizaines de chercheur·es et de cadres syndicaux.

Le séminaire est la marque la plus visible de l'intérêt nouveau que suscite la question du travail dans la CGT, mais c'est loin d'être la seule : d'autres dynamiques analogues peuvent être repérées au même moment, la seconde moitié des années 2000, tant au niveau confédéral (avec l'évolution des secteurs « santé-sécurité sociale » et « santé au travail » sous l'impulsion de Daniel Prada, comme on va le voir) qu'au niveau de certaines fédérations comme celles des cheminots, de la métallurgie, de l'Éducation-Recherche-Culture (FERC) ou des activités Poste et Télécom (FAPT) (voir les monographies correspondantes).

Ce chapitre se concentre sur le niveau confédéral. Il commence par retracer la trajectoire du séminaire Travail et Émancipation, avant d'examiner comment il renforce des initiatives préexistantes et encourage de nouvelles, aboutissant à la formalisation confédérale d'une « démarche revendicative à partir du travail » (ou « démarche travail »), notamment au sein de l'espace revendicatif et du pôle Formation (ainsi que dans les textes d'orientation des congrès confédéraux, examinés dans une autre annexe). On analyse enfin la mise en sommeil du séminaire et de la démarche syndicale à partir du travail par la direction confédérale à partir de 2018.

² Les travaux de ce séminaire ont été documentés grâce à des conventions entre la CGT et l'Ires : CGT (2009), *Transformation du travail et émancipation. Premières journées Cgt de la recherche, Gif-sur-Yvette, 3 et 4 juillet 2008*, mai, IRES-CGT ; CGT (2010), *Transformation du travail et émancipation. Deuxièmes journées Cgt de la recherche, Gif-sur-Yvette, 2 et 3 juillet 2009*, avril, IRES-CGT ; CGT (2011), *Transformation du travail et développement humain durable. Quels outils pour quelle démarche syndicale ? Troisièmes journées Cgt de la recherche, Montreuil, 1er et 2 juillet 2010*, octobre, IRES-CGT ; CGT (2013), *Transformation du travail et émancipation. Synthèse et restitution des travaux*. Lille, Aix-en-Provence, Nantes. Montreuil, le 7 décembre 2012, juillet, IRES-CGT. Ces références constituent la source principale de la partie de la monographie consacrée au séminaire, avec les documents du comité de pilotage (aimablement communiqués par Jacques Léger, que je remercie)..

³Jacques Léger, « Points de repère », in CGTCGT, 2009, p. 3. Aux côtés de plusieurs dirigeants de syndicats, les chercheurs Yves Clot et Michel Gollac ont été sollicités pour des exposés introductifs aux débats du premier séminaire.

⁴Danièle Guillemot, Jean-Christophe le Duigou, « Introduction », in CGTCGT, 2009, p. 7.

⁵Idem.

Les personnes interrogées au niveau confédéral

Alain Alphon-Layre, infirmier psychiatrique, retraité, a été secrétaire de l'UL d'Alès, de l'UD du Gard, membre de la Commission exécutive confédérale, responsable de l'activité confédérale Travail-santé.

Marie-Laurence Bertrand, agent de maîtrise à la Direction du trésor, retraitée, a été membre de la CE de la Fédération des finances, de la CE et du bureau de la Confédération, coordinatrice de la rédaction du texte d'orientation du 50^{ème} congrès confédéral (2013).

Yves Bongiorno, ouvrier de l'automobile, a été membre du bureau de la Fédération de la métallurgie, du comité de pilotage du séminaire Travail et émancipation, et de l'activité confédérale Travail Santé.

Fabrice Canet, conseiller à l'ANPE, a été secrétaire général de l'UD de l'Ain, membre de la CEC, coordinateur de la rédaction du texte d'orientation du 52^{ème} congrès confédéral (2019).

Jocelyne Chabert, assistante administrative à General Electric, retraitée, a été élue au CHSCT, conseillère confédérale à l'activité Travail-santé-protection sociale.

Tony Fraquelli, conducteur de train, a été conseiller confédéral, membre de l'activité confédérale Travail-Santé, animateur de la formation confédérale « Construire la revendication à partir du travail ».

Denis Gravouil, chef opérateur de cinéma, a été secrétaire général de la Fédération du spectacle et est membre du Bureau confédéral au moment de l'enquête.

Jean-Christophe Le Duigou, inspecteur des impôts, retraité, a été secrétaire général de la Fédération des finances, membre du Bureau confédéral, conseiller du secrétaire général de la Confédération, initiateur du séminaire Travail et émancipation.

Jacques Léger, animateur socio-culturel, retraité, a été membre de la CE de l'UD de l'Essonne, de l'Ugict, directeur de cabinet de Louis Viannet et de Bernard Thibault, animateur du séminaire Travail et émancipation

Véronique Martin, contrôleur SNCF, retraitée, secrétaire générale de l'Union fédérale des retraités au moment de l'enquête, a été membre de la CEC, co-rédactrice du texte d'orientation du 53^{ème} congrès confédéral (2023).

Philippe Martinez, ouvrier Renault, retraité, a été secrétaire général de la Fédération de la métallurgie et de la Confédération.

Jean-François Naton, cuisinier, retraité, a été conseiller confédéral chargé de l'activité Travail, santé et protection sociale, président de l'INRS (Institut national de recherche en santé et sécurité au travail).

Jean-Marie Pernot, politiste, chercheur associé à l'Ires, a été secrétaire général de la Fédération des Finances CFDT, membre du comité de pilotage du séminaire Travail et émancipation.

Daniel Prada, technicien de la Sécurité sociale, retraité, a été membre de la CE de l'UD 93, de la CEC, du Bureau confédéral, responsable de l'activité Santé et sécurité sociale, puis Travail, santé, protection sociale.

Gérard Rodriguez, technicien en télécommunications à EDF, retraité, a été membre du bureau de l'UFICT-Mines et Energie, de la CEC, corédacteur du texte d'orientation du 50^{ème} congrès confédéral.

Bernard Thibault, ouvrier du matériel SNCF, retraité, ancien secrétaire général de la Fédération des cheminots et de la Confédération.

Jérôme Vivenza, facteur, membre du bureau de la Fédération des activités postales et de télécommunications (FAPT) au moment de l'enquête, a été responsable de l'activité confédérale Travail santé.

Nous avons consacré de courtes notices biographiques (en encadré) à certain·es de ces militant·es⁶ afin de détailler des trajectoires personnelles et militantes qui ont pu amener à s'engager dans la démarche syndicale à partir du travail.

⁶ Tous les militant·es ici interrogé·es ont joué un rôle important dans l'histoire retracée ; nous avons choisi celles et ceux à qui consacrer une notice non en fonction d'une évaluation de cette importance mais pour refléter au mieux la diversité des trajectoires biographiques des personnes interrogées.

Aux origines du séminaire Travail et Émancipation : un projet de refondation théorique

Les textes fondateurs du séminaire « Travail et Émancipation » sont peu explicites sur les raisons pour lesquelles la CGT lance cette démarche inédite à ce moment précis, y met des moyens importants et cherche à lui donner visibilité et légitimité dans l'organisation, en y associant des cadres issus de toutes les strates de la CGT – Confédération, fédérations, comités régionaux, unions départementales... Peu des acteurs interrogés sur cette question ont une idée précise des raisons qui ont motivé la direction de la CGT à initier le séminaire. Les entretiens menés dans le cours de cette recherche montrent le rôle décisif de Jean-Christophe Le Duigou (encadré), mais aussi sa discrétion sur ses motivations.

Jean-Christophe Le Duigou, « l'éminence grise »

Né en 1948 à Guingamp, Jean-Christophe Le Duigou provient d'une famille populaire en voie d'ascension sociale : ses parents, instituteurs tous les deux, étaient issus de milieux paysans et ouvriers. Son père est un militant CGT (secrétaire de l'UL de Guingamp) et PC (critique de la direction du parti, il refuse de participer à la collecte de cadeaux pour le 70ème anniversaire de Staline...). Révolté par les exactions de l'OAS, Jean-Christophe Le Duigou adhère aux Jeunesses communistes à 14 ans. Après une formation universitaire (maîtrise de gestion et DESS d'informatique), il entre en 1970 au ministère des Finances où il adhère rapidement à la CGT.

En 1975, affecté dans un bureau de recherche et développement en informatique, il est chargé d'un projet de recherche sur l'informatisation de la saisie des déclarations de revenu. Il travaille avec des chercheurs de l'INRIA sur une maquette de logiciel de saisie et sur les rapports « homme-machine ». Cette recherche lui fait prendre conscience de l'importance du décalage entre travail prescrit et travail réel :

La principale conclusion, c'était la différence entre les processus, l'analyse des processus pensés, c'est-à-dire par nous, les ingénieurs, qui concevions l'organisation de la tâche concrète à partir de nos logiques intellectuelles, et le fait que les personnels, essentiellement des femmes, qui assuraient la saisie et un certain nombre de choix et de décisions à prendre en fonction des informations que leur apportait la machine, une forme embryonnaire d'IA... Il y avait un fossé énorme qui rejoint un peu le débat sur le travail prescrit et le travail réel. Bon, on ne l'avait pas pris comme ça...

Q. ... Vous n'utilisiez pas cette formulation...

Non, mais donc avec des conséquences en matière de productivité du travail qui allaient. Selon les personnels, c'étaient des multiples. Ce n'était pas 15 % de productivité en plus. C'étaient des multiples de productivité selon que la personne s'était adaptée au processus, ou avait des réticences, des réserves, et ne rentrait pas dans le processus. Derrière l'enjeu social, il y avait un enjeu économique extrêmement important (...). J'ai fait ça pendant cinq ans. Après, on s'est arrêtés là. L'informatique coûtant alors trop cher, on a continué pendant encore deux décennies selon les procédures anciennes.

Par la suite, sa réflexion portera essentiellement sur des questions macroéconomiques (budget, fiscalité, emploi, retraites...), mais il estime que cette expérience précoce le prédisposera à comprendre bien plus tard, à partir des années 2000, l'importance de l'enjeu du travail pour le syndicalisme, 'd'autant qu'il

était proche d'une mouvance « rénovatrice » de la CGT incarnée notamment par Jean-Louis Moynot⁷ (secrétaire général de l'Ugict-CGT et membre du Bureau confédéral de 1967 à 1981) et Georges Séguy⁸ (secrétaire général de la CGT de 1967 à 1982), et influencée par l'expérience du syndicalisme italien des années 1960-70. Le Duigou noue lui-même des contacts avec la CGIL dans les années 1990 :

Q. : Par rapport à Trentin, aux réflexions de CGIL en Italie, comment vous vous outilliez ? Est-ce que vous aviez des échanges ?

Oui, des contacts. Il y avait d'abord une sensibilité, un halo autour de la direction de la CGT, avec Moynot... Il y avait un certain nombre de gens qui travaillaient historiquement avec la CGIL italienne. Après les désaccords de 81-82, Moynot quitte le Bureau confédéral. Il y a eu un retour et des liens étroits qui se structurent. On fait partie d'associations, de cercles d'études communs où l'on retrouve, on retrouve les Italiens. Alors pas toujours Trentin en personne, mais je vais plusieurs fois à Rome pour des réunions de travail avec les syndicalistes italiens. Donc, on n'a pas encore la traduction du bouquin de Trentin qui demeure maintenant la référence, La Cité du travail, mais c'est sur ces idées-là que l'on bosse.

Le Duigou a un profil « d'intellectuel », atypique à la direction de la CGT : économiste, longtemps co-responsable de la Commission économique du PCF (avec notamment Paul Boccara et Philippe Herzog), il milite à la Fédération CGT des finances, qu'il dirige de 1982 à 1994, ce qui lui assure une expertise reconnue en matière de politique fiscale. Il est élu dès 1982 à la Commission exécutive de la CGT et au CCN, et représente la Confédération au Conseil économique et social. Il rentre en 1992 au Centre d'études économiques de la CGT, dont il prend la direction en 1997. Il est membre du Comité central du Parti communiste français de 1987 à 1996.

En 1993, le secrétaire général, Louis Viannet (récent successeur d'Henri Krasucki), l'épingale lors d'une réunion pour entretenir une « dérive économiste » dans la CGT⁹. Néanmoins, par la suite, Louis Viannet nomme Le Duigou comme conseiller sur les questions économiques. Quand Bernard Thibault succède à Viannet, en 1999, il fait entrer Le Duigou au Bureau confédéral, en charge des questions économiques et des retraites (il est le principal négociateur de la CGT lors de la réforme Fillon de 2003). Son influence apparaît telle sur le secrétaire général qu'il est qualifié par la presse « d'éminence grise »¹⁰. C'est ainsi qu'il peut convaincre la direction de la CGT de lancer le séminaire Travail et Emancipation.

Le Duigou quitte le bureau et la CE de la Confédération en 2009, tout en restant conseiller de Bernard Thibault jusqu'à la fin du mandat de celui-ci en 2013. Il est nommé conservateur des hypothèques en 2008 et conseiller d'Etat en 2013, avant de prendre sa retraite en 2017.

⁷ Moynot J.L. (2017), Une vie de recherches : Une aventure industrielle, syndicale et politique, Le Croquant.

⁸Le remplacement de Georges Séguy par Henri Krasucki au congrès de 1982 est généralement considéré comme l'échec d'un courant visant à démocratiser et ouvrir la CGT en relâchant l'emprise du PCF (même si Henri Krasucki lui-même assouplira plus tard son orientation « orthodoxe »). De même Louis Viannet succèdera à Krasucki avec une réputation d'orthodoxie avant d'évoluer lui aussi.

⁹ En 2009, J.C. Le Duigou « rappelle avec humour qu'il a été régulièrement le « plus mal élu » des derniers congrès, pour des positions jugées trop réformatrices, voire réformatrices » (Rémi Barroux, « A la CGT, le faux départ de Jean-Christophe le Duigou », *Le Monde*, 21/12/2009).

¹⁰<https://www.lesechos.fr/2012/02/cgt-thibault-cherche-toujours-un-successeur-a-son-gout-352317>

C'est en effet Le Duigou, en collaboration étroite avec Jacques Léger (encadré), qui propose et initie la création du séminaire Travail et Émancipation. Il s'agit de deux « poids lourds » de la direction confédérale (encadrés), proches du secrétaire général de l'époque, Bernard Thibault. Leurs récits éclairent les trois éléments de contexte qui déclenchent leur initiative : le déclin de l'influence de la CGT, sa prise d'indépendance avec le PCF, dans un contexte de transformation profonde du travail et du capitalisme. Ce contexte nécessite selon eux de repenser en profondeur le référentiel théorique et le projet stratégique du syndicat. Il faut pour cela engager une réflexion de fond, en prenant les moyens nécessaires en temps et en ressources intellectuelles.

Il ne s'agit pas de mettre en place un outil qui va être immédiatement efficace pour l'activité confédérale. Il s'agit d'un outil qui prenne suffisamment de recul pour construire une réflexion qui pourra, ou pas, alimenter la réflexion de la direction confédérale. Et pour qu'il en soit ainsi, il faut se laisser du temps long. (...) Ça doit imprégner la totalité de l'activité revendicative de la CGT. (Jacques Léger)

Au milieu des années 1990, la direction de la CGT prend vraiment conscience de la gravité de la situation du syndicat, qui a perdu 70 % de ses effectifs en dix ans (Labbé, Andolfatto, *La CGT : organisation et audience depuis 1945*, La Découverte, 1997). Certains de ses membres se rendent compte de la nécessité d'un renouvellement théorique et stratégique :

Il faut quand même se souvenir. En 93, tu as cette déclaration : « Les gars, on n'est pas les deux millions qu'on vous disait. » Ils étaient déjà en dessous du million. (...) Parce que jusque-là, le discours Krasucki c'était : « Oui, il y a une crise du syndicalisme, mais c'est une crise du syndicalisme réformiste, parce que pour nous, il n'y a pas de problème. » Donc, 93, première opération vérité : « Non, ce n'est pas vrai. Nous aussi ». (...) Parce que quand même, là, la CGT était au fond du trou. 2008-2009, c'est le moment où, à l'initiative de Bernard Thibault, l'objectif est donné de retrouver un million d'adhérents. Comment on reconquiert une place dans le monde du travail ? (Jean-Marie Pernot)

A la même époque, la prise de distance de la CGT vis-à-vis du PCF s'accroît : Louis Viannet est le premier secrétaire général du syndicat à quitter le bureau politique du parti, puis Bernard Thibault, qui n'a jamais été membre du bureau politique, démissionne (en 2001) du Conseil national du PCF. Le parti lui-même est très affaibli et la plupart des nouveaux adhérents de la CGT n'y appartiennent pas. Cela n'est pas sans poser question sur l'identité et les références communes des militant·es CGT :

Avec Jean-Christophe, on est partis de l'idée que les nouvelles générations de militants, nous sommes en 2007, ne bénéficiaient plus de la densité de réflexion qui avait été conduite quand il y avait entre le PC et la CGT, sinon une courroie de transmission (...), mais des relations très, très proches, jusque dans la conception même de la formation. Étant entendu que l'analyse qui était la nôtre du mouvement de la société était souvent assez proche, voire identique à celle du PCF. (Jacques Léger)

Jacques Léger, « le moteur » du séminaire

Alors dans cette affaire, il y a un personnage clé : c'est Jacques Léger. Jacques Léger qui était dircab de Louis Viannet, qui était un vieux de la vieille, qui connaissait très, très bien l'organisation, qui s'est pris de passion pour ce sujet-là et qui a fait jouer toutes ses capacités pour mettre tout ça ensemble. Ses capacités étaient à la fois grandes parce qu'il connaissait très bien la CGT, bien évidemment, mais aussi le monde intellectuel. Parce que pendant longtemps, il était un peu chargé de faire l'interface avec les mondes intellectuels... Quand on a créé RESSY, c'était lui le correspondant côté CGT. (...) [évoquant des dirigeants de la CGT membres du comité de pilotage] Ils trouvent ça bien. Ils sont dedans, mais ce n'est pas eux qui sont moteurs. Enfin, le moteur, c'est Jacques Léger. (Jean-Marie Pernot)

Né en 1947, Jacques Léger adhère en 1968 à la CGT et au PCF, alors qu'il est technicien en téléphonie à Travail et Culture, une association d'éducation populaire et culturelle. Puis, il anime la Production Culturelle et Artistique de Paris, une structure de soutien administratif aux intermittents du spectacle vivant. Il devient secrétaire de l'Union confédérale des ingénieurs et cadres dans l'Essonne et s'investit dans l'UD 91. À rebours de nombre de structures CGT réticentes à promouvoir des ingénieurs ou cadres à leur direction, celle-ci l'élit en 1989 secrétaire départemental afin de développer l'implantation sur un territoire à forte vocation scientifique et technique. Il est ensuite appelé par Louis Viannet à la Confédération pour occuper le poste clé de directeur de cabinet du secrétaire général (Viannet de 1996 à 1999, puis Thibault jusqu'en 2005) :

C'était une activité vraiment très impliquante, à l'interface entre la CGT, les autres syndicats, les institutions... Je n'avais pratiquement plus de vie perso ! (Jacques Léger)

Après son départ du secrétariat général, il termine sa carrière professionnelle à La Vie Ouvrière, le mensuel de la CGT puis une fois à la retraite, s'implique dans l'animation du séminaire Travail et Émancipation, qui l'occupe à temps plein. Il est actif pour mobiliser les dirigeants des syndicats et structures, construire le dialogue entre la CGT et les chercheur·es, organiser les sessions du séminaire, veiller à leur valorisation... :

J'ai passé beaucoup, beaucoup de temps à discuter avec les chercheurs. Aller les voir dans leur laboratoire, aller les voir dans leur objet de recherche, et cætera, et cætera.

Sa position au cœur de l'appareil confédéral et son entregent lui avaient permis de tisser des liens et de bénéficier d'une forte légitimité interne, bien utile dans le pilotage d'un tel projet :

Comme j'avais été directeur de cabinet de deux secrétaires confédéraux consécutifs, si tu veux, je n'étais pas trop emmerdé quand même. Je vais être franc avec toi. Je n'avais pas de pression !

Le rôle moteur de Jacques Léger peut s'illustrer par la façon dont il parvient à remobiliser Danièle Kergoat, sociologue féministe reconnue mais en froid avec la CGT depuis 1982 et l'affaire du licenciement de Chantal Rogerat, rédactrice en chef d'Antoinette¹¹.

Ça c'est vraiment la préhistoire, mais du petit groupe autour de Chantal Rogerat, d'Antoinette, des femmes de la CGT qui dans les années 80 avaient essayé de développer un pôle féministe, et qui ont été éradiquées par Krasucki (...). Et donc, ça avait très mal fini, c'est-à-dire qu'elles étaient parties en claquant la porte, Chantal Rogerat et Danièle qui était là-dedans... La CGT, elle ne voulait plus en entendre parler. Et Jacques qui savait y faire, c'était un homme de contact, il a été très patient avec elle. Il lui a suggéré des choses et tout. Elle a fini par accepter de venir voir. Et puis bon, comme elle a vu que ce n'était plus tout à fait la CGT Krasucki, elle a fini par jouer le jeu. (Jean-Marie Pernot)

¹¹ Le mensuel de la CGT en direction des femmes

Si le projet est bien de réarmer théoriquement la CGT, Le Duigou n'utilise pas le terme de refondation, qui supposerait pour lui que le syndicat soit porteur d'une stratégie globale de transformation ; celle-ci serait plutôt du domaine des partis :

Q. Mais l'idée que le découplage [entre la CGT et le PCF] laissait un peu la CGT orpheline d'une base théorique, ce n'est pas quelque chose qui vous a animé à ce moment-là dans la réflexion ?

Ça dépend comment on formule. Si c'est de doter la CGT d'une... Je ne crois pas. Mais que la CGT ait besoin de prendre appui sur des éléments théoriques, c'est nécessaire. Il y a tout le débat qui renaît sur la conception... On ne va pas rebâtir le syndicalisme révolutionnaire, même si c'est toujours très intéressant de regarder ce qu'il a porté. Je pense que c'est très négatif qu'il ait été marginalisé dans le mouvement syndical en tant que courant, entre d'un côté les réformistes, l'étatisme, et d'un autre côté, le communisme. (...) Je pense, et j'étais en accord avec Thibault là-dessus, que la CGT n'a pas à déterminer un projet de société (...) Elle ne va pas se mêler de la politique quotidienne, mais elle va se prononcer et intervenir sur des grands choix démocratiques, sociaux, économiques. Sans avoir l'ambition qu'avaient les syndicalistes révolutionnaires, de dire que le syndicat va tout faire ! (Jean-Christophe Le Duigou)

Pour autant, même si ce n'est pas au syndicat de porter un projet politique, il lui faut poser la question de la démocratie dans le travail pour commencer à traiter la crise démocratique dans la cité :

La démocratie boîtera tant qu'on ne s'attaquera pas au pouvoir, au monopole du pouvoir patronal dans l'entreprise. Tant qu'on ne s'attaquera pas à la question du travail, qui décide et quelle est la base de l'échange entre l'entreprise et le salarié, et comment peut s'exprimer le salarié, qu'est-ce qu'il peut décider, je pense qu'on est à un point dur, et la démocratie est en train de se fracasser faute d'intégrer cette dimension. (Jean-Christophe Le Duigou)

Pour Le Duigou, cette nouvelle approche par la démocratisation du travail est d'autant plus nécessaire que le néolibéralisme est une entreprise totale de reformatage des liens sociaux :

C'est aussi la prise de conscience que le néolibéralisme n'est pas seulement l'injection dans l'économie de quelques règles libérales, mais bien un mouvement idéologique qui vise à réorganiser toute la société, et qu'il faut que la réponse vienne de toute la société, et pas simplement d'un pouvoir politique qui serait suffisamment déterminé pour franchir les obstacles. (Jean-Christophe Le Duigou)

Ce contexte d'incertitudes et de remises en question les pousse donc à réfléchir à un renouvellement doctrinal. Jacques Léger retrace ainsi les premières discussions, engagées fin 2007, un peu avant son départ à la retraite, et souligne leur caractère confidentiel :

Nous avons pensé qu'à ce moment-là, il fallait beaucoup plus marquer ce que peut être en réalité la place originale d'une organisation syndicale (...). Et nous avons, l'un et l'autre, convenu que ce qui nous semblait être la matrice de tout ça, c'était le travail. Le travail comme substance nécessaire, indispensable à une société, et par conséquent articulation nécessaire pour une organisation syndicale. Mais nous avons tout de suite perçu que sur cette question du travail, on manquait de réflexion, et surtout on manquait de théorisation. D'où l'idée qui découle de ces observations à grands traits, tu vois j'y vais à la hache volontairement, parce qu'on a beaucoup écrit là-dessus. J'ai une note d'ailleurs devant moi. On a beaucoup écrit.

Q : Si tu veux bien me la faire passer, ça nous intéressera.

J. L. : Elle est confidentielle. Je ne peux pas ! Je le regrette beaucoup, mais je ne peux pas. 'C'est une note interne, voilà. Surtout une note qui nous concernait tous les deux et qui revient sur ce que je t'ai dit à grands traits. (Jacques Léger)

Pour Jacques Léger, « cette note explorait des pistes, dont certaines abandonnées, et n'avait aucune prétention stratégique. Elle pouvait néanmoins participer d'une stratégie dont la matrice serait le travail, d'où le caractère interrogatif de son contenu, et conversationnel entre deux militants »¹².

Un « agenda caché » ?

Cette volonté de refondation n'est donc explicitée ni dans les textes de lancement du séminaire ni au cours des débats. Les traces du séminaire ou les mémoires des actrices et acteurs de cette période n'évoquent pas cette idée d'un réarmement stratégique de la CGT. On peut sans doute parler d'un « agenda caché » :

Q. Non, mais c'est intéressant. Je ne l'avais jamais entendu encore.

J. L. Mais oui, mais ça ne m'étonne pas que tu ne l'aies jamais entendu, parce que c'est assez confidentiel ! (...) D'abord ce que je te raconte là n'est pas forcément écrit... C'est à dire, tu ne retrouveras pas forcément ça dans les archives de la CGT. Cette démarche, [elle n'a pas été dite] de manière aussi explicite à l'époque, parce qu'elle pouvait heurter un certain nombre de camarades. (...) Dans la reconnaissance d'un certain nombre de faiblesses par rapport à la réflexion théorique sur le travail, il y a évidemment des choses qui peuvent vexer, gêner, poser problème... Donc, je ne pouvais pas personnellement, et Jean-Christophe ne le souhaitait pas également – il était secrétaire confédéral à l'époque – présenter les choses... (Jacques Léger)

Les objectifs affichés sont plus modestes : une note au Bureau confédéral datant du début 2009, faisant le bilan de la première session du séminaire, tire « un bilan satisfaisant au regard de nos objectifs initiaux dont il est nécessaire de rappeler l'ambition mesurée : promouvoir un travail de recherche et réflexion relevant d'intérêt commun entre chercheurs et syndicalistes » (note de Jacques Léger au Bureau confédéral, 2009).

Ce silence ne passe pas inaperçu de certain·es responsables fortement impliqu·es dans le séminaire :

Il y avait une influence très forte de Jacques Léger sur... bon voilà, une place déterminante. (...) Il dit que c'est parti d'une intuition, mais il ne la définit jamais, cette intuition. Il faudra peut-être que je l'appelle pour lui demander... (Marie-Laurence Bertrand)

Mais c'est vrai que Travail et Émancipation, il y avait un peu de tout, mais c'est un lieu où on réfléchissait, où la question du travail se posait, et c'était... 'C'était pas mal, parce que c'étaient des chercheurs qui n'étaient pas forcément CGT qui échangeaient entre eux, déjà, et qui échangeaient avec des militants, tu vois. Et là, la question du travail apparaissait, tu vois. Alors là, par contre, je ne sais pas comment est venu cette idée. (Yves Bongiorno)

Jacques Léger fait en sorte de s'assurer du soutien sans faille de la direction de la CGT au séminaire, même si le secrétaire général, Bernard Thibault, n'est pas personnellement féru du sujet :

¹² Echange par mail avec Jacques Léger, mai 2025.

Jacques, ce qu'il a apporté aussi, c'est un souci qui était en permanence rappelé, qui était : il ne faut pas que ce soit un travail en marge de l'organisation, un truc de chercheurs avec quelques syndicalistes. Il faut que ce soit en permanence mandaté par le Bureau confédéral. Il faut qu'il y ait, un, quelqu'un du Bureau confédéral qui suive, qui soit impliqué, et deux, qu'il y ait une feuille de route annuelle. Donc, obliger le Bureau confédéral tous les ans à produire une feuille de route (...) Ça a commencé à l'époque de Bernard Thibault, bon, qui lui était favorable ; il a toujours encouragé. Le problème ne le passionnait pas vraiment, bon, mais il faisait confiance à Jacques qui avait aussi été son directeur de cabinet, d'ailleurs. (Jean-Marie Pernot)

Bernard Thibault est plutôt favorable à la prise en compte du travail, de son organisation et de son sens, dans la démarche syndicale ; il évoque des résistances qui lui rappellent celles concernant l'intervention syndicale sur la gestion de l'entreprise :

Au départ, il y avait quand même du scepticisme sur cette idée que le contenu du travail pouvait être un enjeu porté syndicalement, enfin, au moins, une ligne de combat, en termes d'exigences. Mais moi, dès le début, j'ai fait le parallèle avec nos exigences sur le contrôle ou nos attentes en termes de contrôle de la gestion des entreprises. C'est pareil, parfois. Les salariés sont sceptiques quant à la capacité du syndicat à se prononcer sur la gestion de l'entreprise, les critères de gestion et faire des contre-propositions. Et par la démonstration, y compris en associant les gens eux-mêmes, on s'aperçoit que c'est eux qui sont les meilleurs experts, y compris dans la gestion de l'entreprise, la manière de produire, de gérer les stocks, d'organiser la production, la distribution, et qu'ils peuvent avoir des propositions qui tiennent la route. (Bernard Thibault)

Cependant, il n'a pas suivi de près ces questions, sur lesquelles il faisait confiance à Léger et Le Duigou. Interrogé sur le séminaire « Travail et Émancipation », il en garde un souvenir assez vague :

Je n'en ai pas un souvenir plus précis que ça. Non, je suis sincère avec toi.

Q. Tu n'as pas assisté à une réunion ?

Si, j'ai bien dû participer. C'est venu forcément à mes oreilles sur la conception, enfin pour faire valider, parce que j'imagine que ça a été décidé, validé par le Bureau confédéral. Donc, j'en ai forcément eu connaissance. J'ai peut-être même participé un petit peu à quelques échanges, mais ça ne m'a pas marqué. Peut-être que j'avais l'esprit pris sur d'autres sujets à l'époque. Oui, c'est vrai, Jacques était effectivement aussi très motivé sur ce terrain. Bon, Jean-Christophe, bien sûr.

La référence Trentin

A l'occasion de la publication par les éditions Fayard de « La cité du travail », du syndicaliste et théoricien italien Bruno Trentin, la CGT co-organise avec le club de réflexion Lasaire¹³ une journée d'étude le 21 février 2013. L'ouvrage de Trentin montre comment la gauche et les syndicats ont le plus souvent abandonné la question du travail et de son organisation au patronat, se focalisant exclusivement sur la négociation des salaires et de l'emploi ; il exhume un courant minoritaire attaché à l'émancipation du travail et incarné par Simone Weil, André Gorz (dans les années 60-70) ou Cornelius Castoriadis, et expérimenté à grande échelle par le syndicalisme ouvrier italien des années 1970.

Au moment où Thierry Le Paon est arrivé, on a invité Alain Supiot qui avait fait traduire le livre de Trentin, et on a fait un débat avec les militants. On avait invité toutes les organisations syndicales et tous les chercheurs avec qui on travaillait. On a invité toutes les autres organisations syndicales : il n'y a que la CFDT qui est venue. Je crois que c'était [Marcel] Grignard. Je me rappelle qu'il y avait Yves Clot, [Philippe] Davezies... (Alain Alphon-Layre)

Maryse Dumas souligne la spécificité de l'approche de Trentin : « Bruno Trentin dit qu'il ne suffit pas d'obtenir des compensations salariales, il faut surtout permettre à la personne de participer aux décisions qui définissent le travail, ses qualités, ses limites. Je pense qu'on a là notre feuille de route. Je veux parler de la question du pouvoir d'agir sur les lieux véritables de décision, et sur les lieux où se décident l'organisation du travail, le sens du travail, ce qu'on produit, pour quel besoin, comment, avec qui... »¹⁴. La sortie du livre de Trentin est également saluée par un grand entretien entre Alain Supiot et Alain Alphon-Layre publié en mai 2013 par La Nouvelle Vie Ouvrière, la revue de la CGT.

¹³ Lasaire est un club de réflexion animé par Pierre Héritier, qui fut l'un des principaux dirigeants de la CFDT jusqu'à 1988, où il est écarté par Edmond Maire à cause de ses positions critiques du « recentrage ». Il fonde alors Lasaire, un *think tank* réunissant des dirigeants d'entreprise, des responsables syndicaux (dont Jean-Louis Moynet, ancien dirigeant de la CGT, présent au colloque Trentin) et des experts.

¹⁴ CGT-Lasaire, « Rencontre autour du livre de Bruno Trentin Le Fordisme et la Gauche », p. 13.

« Travail et Émancipation » : bref historique

Le Bureau confédéral met en place fin 2007 un comité de pilotage composé à parité de syndicalistes et de chercheur·es¹⁵, chargé d'organiser les sessions du séminaire. Jacques Léger, un cadre chevronné de la CGT (voir encadré), est chargé d'animer le comité de pilotage (Copil) et donc le séminaire. Côté syndicalistes, les membres du Copil sont des responsables confédéraux de haut niveau, ce qui traduit l'importance politique accordée à l'initiative. Côté chercheur·es, certain·es étaient déjà proches de la CGT (Michèle Descolongs, Danièle Guillemot, Robert Salais), les autres *a priori* moins¹⁶ : ce choix traduit une volonté de confronter le syndicat à une diversité de courants de pensée.

Rapidement, le Copil se met au travail pour organiser les « Premières journées CGT de la recherche » qui se tiennent au centre de formation de la CGT à Gif-sur-Yvette, les 3 et 4 juillet 2008 (CGT, 2009). Cette première session fait l'objet d'une préparation extrêmement soignée, comprenant notamment trois demi-journées d'études réunissant le comité de pilotage et des militants de quatre secteurs (encadré). Afin de garder des traces qui soient accessibles et appropriables par les syndicalistes, le Copil demande à l'Ires d'assurer la réalisation de comptes-rendus : ceux-ci, à la fois synthétiques mais détaillés, donnent une vision assez précise de la dynamique des discussions. Deux sociologues, Damien Cartron et Catherine Guaspare, assureront ce travail pour les trois premières sessions du séminaire.

L'organisation des « Premières journées CGT de la recherche »

La direction de la CGT organise minutieusement la préparation du séminaire, comme le décrit Jacques Léger, l'animateur du comité de pilotage (CGT, 2009, p. 3) :

« Trois phases ont présidé à l'organisation du séminaire. Dans une première phase, le comité de pilotage a construit l'articulation de la réflexion commune qui s'est répartie en trois demi-journées :

1) La première demi-journée a été lancée par des témoignages et réflexion de terrain dans quatre secteurs a priori très différents : le commerce, le spectacle vivant, les centres d'appels, l'automobile. Quatre militants ont retracé les évolutions du travail et du salariat, et ont livré leur analyse sur la démarche syndicale qui se construit ou pourrait se construire sur ces réalités.

¹⁵Damien Cartron, sociologue ; Yves Clot, directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement ; Pierrette Crozemaire, responsable de l'espace Syndicalisme et Société de la Cgt ; Michèle Descolongs, sociologue, associée au Laboratoire Genre Travail Mobilités ; Maryse Dumas, secrétaire de la Cgt ; Jean Gadrey, économiste ; André Gauron, économiste ; Michel Gollac, sociologue au Crest ; Catherine Guaspare, sociologue ; Danièle Guillemot, statisticienne-économiste ; Jean-Christophe Le Duigou, secrétaire de la Cgt ; Jacques Léger, responsable du Comité de pilotage recherche ; Florence Legros, professeur à l'université de Dauphine ; Nasser Mansouri-Guilani, responsable des Activités économiques de la Cgt ; Jean-François Naton, conseiller confédéral Cgt en charge du travail et de la santé ; Jacques Perrat, économiste ; Daniel Prada, membre de la Commission exécutive de la Cgt ; Robert Salais, ancien administrateur de l'Insee, chercheur au laboratoire IDHE (ENS Cachan).

¹⁶ La CGT s'était dotée en 1980 d'un institut de recherche spécifique, l'Iseres (Institut syndical de recherches économiques et sociales), dont les responsables (J. Magniadas, H. Jacot...) étaient très proches du syndicat ; l'Iseres a été dissous en 2002, officiellement pour des raisons financières. Ses responsables souhaitaient développer des recherches sur les questions du travail, sans rencontrer d'intérêt du côté de la direction confédérale (entretien avec Renato Di Ruzza, décembre 2024). Juste avant sa disparition, l'Iseres a tenu un grand colloque sur « Intensité du travail et santé : quelles recherches, quelles actions ? », auquel contribuaient plusieurs des chercheur·es qui seront partie prenante du séminaire Travail et Émancipation (Clot, Gollac, Teiger, Zarifian...), mais aucun dirigeant de la CGT, hormis Jean-François Perraud, responsable du secteur Santé-travail à la confédération. Les actes du colloque sont parus en 2001 (L'Harmattan /VO éditions).

2) Au cours de la deuxième demi-journée, deux chercheurs, un sociologue et un psychologue du travail, ont articulé leurs observations et travaux théoriques sur les transformations du travail et l'évolution du salariat avec les témoignages et débats du matin. Ils ont également discuté du rôle des travaux des chercheurs dans l'évolution même du travail et de sa gestion. Au cours de cette première journée et le lendemain, une large place a été donnée aux débats permettant un dialogue entre chercheurs et syndicalistes.

3) La troisième demi-journée a ouvert une discussion sur la démarche de la CGT à partir de trois interventions : autour de la pénibilité du travail (un dirigeant confédéral) ; sur les conditions de travail et la santé (un conseiller confédéral) ; enfin, sur la conception et l'évolution du travail (une secrétaire confédérale).

La deuxième phase d'organisation constituait la mise en cohérence du projet : il s'agissait de s'assurer de l'ajustement des différentes interventions au regard du thème choisi, compte tenu de la diversité des intervenants (chercheurs, militants et dirigeants syndicaux) et des secteurs professionnels traités. La décision de confier aux animateurs du séminaire, Michèle Descolonges et Daniel Prada, en relation avec le coordinateur du projet (moi-même), la conduite de ce travail, a permis de tenir cet objectif. En effet, le contenu des exposés liminaires a fait l'objet en amont de rencontres régulières pour ajuster chaque intervention à la problématique d'ensemble. En outre, le choix des animateurs – une femme, sociologue, et un homme, dirigeant de la CGT – a facilité une prise de parole équitable des hommes et des femmes, des chercheurs et des syndicalistes. L'objectif de la troisième phase était de parvenir à une participation et une composition du séminaire qui facilitent l'échange et le débat. Le comité de pilotage s'était fixé l'objectif d'une soixantaine de participants dont un quart de chercheurs de différentes disciplines. La composition des participants devait permettre la représentation des différents niveaux de la CGT : des dirigeants de fédérations, d'unions départementales et régionales, de commissions de travail confédérales ainsi que des membres de la Commission exécutive confédérale. Pour l'essentiel, les objectifs ont été tenus ».

Source : Jacques Léger, « Organisation du séminaire 'Transformation du Travail et Émancipation ' », CGT, 2009, p. 3.

La première session (juillet 2008) : engager le débat

La première session du séminaire, qui rassemble une soixantaine de personnes, est animée par Daniel Prada (responsable confédéral des questions de santé et sécurité sociale) et Michèle Descolonges (sociologue), et conclue par Jean-Christophe Le Duigou. Les militant·es présent·es ont été sélectionné·es afin de représenter la diversité de la CGT, et aussi dans certains cas pour préparer de futures prises de responsabilités :

J'avais bien conscience quand même à cette époque-là, que le fait qu'on me propose de participer au séminaire en question, c'était aussi un peu une école des cadres. Bon, il se trouve que juste après, j'ai été contacté, enfin, le secrétaire général de la fédération de l'époque, Jean Voirin, m'a proposé de me mettre en ligne pour prendre sa suite après sa retraite.
(Denis Gravouil)

Les débats de la première journée sont introduits le matin par les interventions de quatre responsables de fédérations¹⁷ et l'après-midi par celles de deux chercheurs¹⁸. La deuxième journée est introduite par trois responsables confédéraux de haut niveau¹⁹. Une absence remarquable, celle Christophe Dejourns, qui avait pourtant inspiré les premières initiatives confédérales, à la fin des années 1990, pour prendre en compte la souffrance psychique au travail et le harcèlement moral (comme en témoigne encore la référence à la « souffrance au travail » dans les attributions de Jean-François Naton). Cette absence renvoie aux différends, voire aux rivalités, qui traversent le champ de la psychologie du travail en France, et à la désaffection de certains cadres de la CGT vis-à-vis de la psychodynamique²⁰ :

Non il n'y avait pas Dejourns [rire]. Il n'y a pas Dejourns parce que, si tu veux, parmi les membres du comité de pilotage, il y avait des gens qui n'étaient pas compatibles avec Dejourns ! (Jacques Léger)

Cette session, comme les suivantes, fait l'objet d'un compte-rendu synthétique, publié dans un rapport de recherche de l'agence d'objectif de la CGT (CGT, 2009) aux côtés d'autres documents. Le contenu des débats est finement restitué, accompagné d'extraits des interventions ou témoignages des participant·es²¹. Le soin apporté à ce compte-rendu reflète l'intention de produire un document largement lisible à l'intérieur de la CGT, qui n'est pas le rapport Ires dans son intégralité, mais le compte-rendu synthétique et accessible des introduction et débats :

On sort une publication, mais cette publication n'est pas la recension de ce qu'ont été les travaux préalables pour arriver à ce séminaire-là (...) Les réunions du comité de pilotage, les réflexions que nous avons eues, les notes que nous avons sorties, tout ça figure dans des documents qui sont aujourd'hui à l'IRES, tu vois, mais la revue par elle-même, son objectif, et nous la concevons comme ça – d'ailleurs l'intitulé c'est : « La CGT, recherche et renouveau syndical » – cette publication qui est tirée à 15 000 exemplaires, elle est diffusée dans l'ensemble des organisations confédérées de la CGT. (Jacques Léger)

¹⁷Patricia Chavelli pour le commerce, Alice Roupuy pour les télécom, Denis Gravouil pour le spectacle, Fabien Gâche pour la métallurgie.

¹⁸Yves Clot (Cnam) et Michel Gollac (Crest-Insee).

¹⁹Jean-François Naton (chargé du dossier « Souffrance au travail »), Eric Aubin (chargé du dossier « pénibilité ») et Maryse Dumas (chargée du dossier « Sécurité sociale professionnelle »).

²⁰Brugière, F., Fortino, S., Goussard, L., & Tiffon, G. (2022). Derrière le masque du consensus... Analyse des divergences syndicales autour des enjeux de santé mentale au travail. *Revue française des affaires sociales*, (4), 167-191.

²¹Le compte-rendu des débats fait le choix de ne pas citer le nom des « intervenants » qui ne sont pas à la tribune.

Au-delà de la description des évolutions du travail (intensification, précarisation, émiettement des collectifs, perte de sens du travail...), les débats soulignent le risque pour le syndicalisme de s'institutionnaliser ou d'être enrôlé dans la gestion individuelle de la souffrance au travail. Les participant·es appellent à « reconstruire du collectif sans perdre en route les salariés, en partant très concrètement de leurs difficultés et aspirations ». Selon Michel Gollac, les mauvaises conditions de travail sont de moins en moins bien supportées, en partie du fait du déclin des assignations genrées (la « virilité » ou la « muliérité ») qui naturalisent la pénibilité physique ou psychique. Yves Clot souligne qu'il faut « pratiquer la dispute pour faire autorité dans le travail (...) et agir sur les organisations » (CGT, 2009, p. 30). Cette notion de « dispute » marque les esprits et sera reprise par plusieurs intervenant·es lors de ce séminaire et des suivants.

Fabien Gâche évoque la recherche-action CGT en cours à Renault, dont « les issues sont incertaines », mais qui permet aux salarié·es de reprendre la parole. Militant dans un secteur du spectacle vivant où les travailleurs sont très dispersés, Denis Gravouil recommande d'identifier les « points de passage où sont obligés d'aller les gens » et de développer les réseaux d'interconnaissance pour peser collectivement :

On nous avait demandé de faire part de notre expérience professionnelle et d'essayer de trouver les éléments dans notre expérience à nous ou dans l'expérience que l'on pouvait connaître dans l'univers syndical dans lequel on évoluait, sur le sens du travail que l'on pouvait avoir. Alors, évidemment, moi, je viens d'une profession où la question du sens de ce qu'on fait est beaucoup questionnée, forcément : création d'œuvres cinématographiques, d'œuvres... (Denis Gravouil)

Un intervenant non nommé souligne la nécessité de mutualiser les expériences et les outils : « De la même façon que le patronat réfléchit les choses en relation, c'est-à-dire en profitant des innovations ou réalisations d'un secteur pour le développer dans un autre, il peut être recherché une transférabilité des expériences et des compétences syndicales » (CGT, 2009, p. 23). Le lien est fait par Maryse Dumas entre la transformation du travail et celle de l'emploi, par le biais de la « sécurité sociale professionnelle » : « Créer de la sécurité pour les salariés vis-à-vis de l'emploi peut leur permettre de dépasser le lien de subordination et les placer dans des conditions de liberté, d'indépendance, qui les autorisent à intervenir sur le travail. » (CGT, 2009, p. 32) Cette question de la subordination ne sera guère discutée par la suite, hormis dans le séminaire de Nantes (cf. *infra*).

Dans sa conclusion, anticipant la critique de « réformisme » ou de « collaboration de classe » qui sera parfois adressée à la démarche travail dans la CGT par les sceptiques ou les opposants, Jean-Christophe Le Duigou prend soin de valoriser la radicalité de cette approche : « Notre conviction est que l'intervention des salariés sur le travail peut être un levier puissant d'évolution du rapport de force. (...) Parler du travail, c'est le moyen de se protéger d'un syndicalisme d'accompagnement qui se contenterait de quelques discours critiques et qui, dans les faits, jouerait les voitures balais du système. » (CGT, 2009, p. 33)

La deuxième session (juillet 2009) : partir du travail réel

Un an plus tard (les 2 et 3 juillet 2009) se tient la deuxième session du séminaire « Transformation du Travail et Émancipation », au même endroit et avec le même nombre de participants (une soixantaine), en partie renouvelés du côté des syndicalistes. Là encore, le débat est introduit par des expériences sectorielles (les services à la personne pour la première matinée, l'automobile pour l'après-midi), et des apports théoriques et syndicaux (Robert Salais et Jean-Christophe Le Duigou pour la seconde matinée).

Dans les services à la personne, les débats montrent qu'il y a un « vrai travail » fondé sur des compétences peu reconnues du fait de leur « naturalisation » comme féminines, mais pas un « vrai emploi » du fait des temps partiels subis, de la précarité des contrats, de l'absence de progression salariale... Florence Jany-Catrice pointe les limites des « espaces de résistance ou d'émancipation » dans le secteur: « Où peuvent se situer les collectifs de travail avec un tel émiettement des lieux d'activité et un salariat qui lui-même se trouve dans des situations éclatées ? » (CGT, 2010, p. 16) Faute de collectifs ancrés dans les entreprises, le débat ne permet guère de discerner de leviers d'émancipation dans le travail, les rares expériences syndicales évoquées ne partant pas du travail, mais de revendications d'accès aux droits : « La lutte des sans-papiers a conduit certaines femmes travaillant dans les services à la personne à pousser la porte du syndicat dans l'espoir d'être aidées dans la régularisation de leur situation. » (CGT, 2010, p. 17)

La situation est différente dans d'autres secteurs, comme l'industrie automobile, où la fécondité de l'ancrage syndical sur la qualité du travail est évoquée par les acteurs de la recherche-action Renault (le syndicaliste Yves Bongiorno et les chercheurs Philippe Davezies et François Daniellou). Bongiorno indique plusieurs exemples précis où des ouvriers, se rendant compte de l'étendue de leur travail réel, ont « acquis une conscience de leur valeur et de celle de leur activité », ce qui constitue « le terreau de l'émancipation » (p. 21). Pour Davezies, « la dynamique de l'activité porte les gens au-delà d'eux-mêmes. On passe d'une situation dans laquelle le salarié fait ce qu'on lui a dit au départ, à une situation où il affirme sa responsabilité » (p. 22). Il définit « l'émancipation comme « le mouvement qui permet d'accéder à la maîtrise de ses actes », se jouant entre la vision abstraite du travail qui préside à sa prescription et le sens que le salarié donne à son activité, qui l'engage intégralement dans tout son être » (p. 21). En menant le débat avec les salarié·es sur leur travail et son sens, les syndicalistes reconstruisent un rapport de forces : « A partir de cette expertise, les salariés seront en position de développer leur pouvoir d'agir, de mener des actions concrètes « gagnables ». » (p. 24) François Daniellou souligne comment lors des réunions de CHSCT, « les propos des syndicalistes enracinés dans les situations concrètes et non dans une idéologie, plongent la direction, sommée de répondre dans les mêmes termes, dans l'embarras. L'autorité des salariés sur un travail se traduit par une nouvelle autorité des syndicalistes quand ils utilisent les mots du travail » (p. 24). Nombre d'intervenant·es témoignent d'expériences similaires, notamment dans un opéra, une maison de retraite, un hôpital, l'ANPE...

Ce centrage sur la question du travail réel, ou du travail comme activité, fait débat, comme l'indique par exemple une intervention jugeant que « cette discussion fait l'impasse sur cette dimension essentielle qu'est la rémunération » (p. 27), ou encore celle de Robert Salais pour qui « porter la focale trop exclusivement sur l'acte de travail conduit à le « suspendre hors du monde », occultant d'autres dimensions du travail pour lui essentielles telles que ses finalités, son utilité sociale, ou encore ce qui

est produit par le travail » (p. 26)²². Ce à quoi Philippe Davezies répond « qu’une lecture grandiose de la Charte d’Amiens et de la mission du mouvement syndical, qui vise à « l’émancipation intégrale », emporte le risque de sous-estimer et de dévaloriser des mouvements existants, à l’œuvre concrètement dans les situations de travail, et qui ont une dimension émancipatrice » (p. 32).

La session se conclut sur des pistes pour l’action syndicale. Il s’agit d’abord de faire du syndicat lui-même un lieu de parole et de démocratie : « Différentes interventions évoquent le tract rédigé par le seul responsable, la réunion où sont discutées les seules réponses apportées par le chef... » (p. 30) C’est aussi le rapport aux salarié·es qui doit changer : « Dans cette logique d’un syndicat ‘« pouvoir d’agir des salariés », le travail du militant est celui d’un ‘« passeur de parole » et non d’un porte-parole. » (p. 34) Il s’agit de produire avec les travailleurs une connaissance de leur travail réel, et c’est Robert Salais qui introduit la notion « d’enquête » : « le syndicat est alors « enquêteur » dans le cadre de délibérations et de discussions collectives (...) Le syndicat doit pouvoir dire aux directions d’entreprise : « La réalité, c’est ça », pour la laisser effectivement sans voix, car elle n’est pas en mesure d’affirmer le contraire » (p. 35). Jean-Marie Pernot, dans une intervention qui préfigure le troisième séminaire, souligne que « si la question du travail ne peut pas être détachée de celle des finalités du travail, ça veut dire qu’elle doit être posée avec d’autres parties prenantes (...), les associations, les ONG, les sous-traitants... » (p. 23).

La troisième session (1 et 2 juillet 2010) : intégrer l’écologie, mener l’enquête

La troisième session du séminaire comporte deux parties distinctes, sur le « développement humain durable » et sur « les outils pour la démarche syndicale ». Le rapport qui rend compte de cette session (CGTCGT, 2011) est introduit par une synthèse signée par Agnès Lebot (membre du Bureau confédéral) et Jacques Léger²³. Le « développement humain durable », notion par laquelle la CGT cherche à intégrer dans ses repères conceptuels la question écologique, doit permettre de repenser la production et le travail : « De nombreux participants soulignent l’intérêt de penser ensemble la production, ses usages individuels et collectifs, et ses conséquences sociales et environnementales, en impliquant les collectifs de travailleurs – élargis à tous ceux qui contribuent à la production, y compris les sous-traitants – les consommateurs, les représentants des collectivités et, pourquoi pas, les organisations écologiques représentatives (...). Les aspirations à un travail utile et « bien fait », qui ait du sens, sont des points d’appui concrets qui nourrissent de plus en plus de luttes. » (CGT, 2011, p. 5) La note n’évoque cependant pas les questions de la croissance, du scientisme ou du productivisme²⁴, qui constituent pourtant de longue date des enjeux majeurs de controverses entre les mouvements écologistes et le mouvement ouvrier. Elle n’évoque guère non plus d’axes concrets d’action pour le syndicalisme, comme la formation aux enjeux environnementaux ou la reconversion des activités polluantes²⁵.

²² Claude Didry émettra lui aussi des réserves lors du 3^{ème} séminaire, estimant que « la financiarisation est une crise du travail mais aussi une crise de l’entreprise, laquelle se dégage au final du travail » (CGT, 2011, p. 18),

²³La première partie du séminaire a été préparée par une note qui mène une critique de l’impact du capitalisme financier sur les équilibres écologiques et souligne que « la reproduction de la force de travail et celle des ressources naturelles renouvelables sont menacées par de semblables logiques d’exploitation, de dumping » (p. 31). La note a été rédigée par un groupe de travail composé de Gabriel Colletis, Michèle Descolonges, Jean Gadrey, André Gauron, Claudine Gay, Michel Gollac, Jean-Christophe Le Duigou, Nasser Mansouri-Guilani et Jean-François Naton ; aucun·e spécialiste des sciences du vivant (ni militant·e d’ONG écologiste) n’a été associé à la réflexion de ce séminaire.

²⁴ ni même celui de productivité (hormis dans un intertitre déconnecté du texte lui-même).

²⁵Le texte évoque ainsi un conflit récent dans une raffinerie Total menacée de fermeture : « La revendication de maintenir les emplois sur le site pouvait être soutenue y compris dans l’optique d’un développement humain durable. Pourquoi ?

Ces questions ne seront pas vraiment approfondies lors de cette session. Certaines interventions soulignent les difficultés de la convergence entre l'écologique et le social : « Un militant cite une étude de la CGT sur le secteur de la construction qui pointe les aménagements nécessaires pour atteindre les normes de « haute qualité 'environnementale ». La qualification des salariés doit être considérablement augmentée pour répondre à ces nouvelles attentes, ce qui paraît difficile à réaliser dans un secteur composé essentiellement de petites entreprises, où le travail précaire est majoritaire, les conditions de travail mauvaises, les salaires bas et le turnover important » (p. 12). Michel Gollac introduit un élément de controverse, en soulignant les ambiguïtés de la notion de développement humain durable : « Il ne s'agit pas seulement de prendre des précautions. Il faut aussi parfois aller jusqu'à des changements dans l'orientation de l'activité » (p. 17).

Mais les débats ne s'attardent guère sur les difficultés ou controverses. Pour Catherine Nédélec, de la Fédération de l'énergie (et salariée d'EDF), les revendications de la CGT en matière d'énergie sont favorables à l'écologie : la politique énergétique soumise aux aléas du marché « pousse à la surconsommation », et la sécurité nucléaire est menacée par les pratiques de sous-traitance et l'intensification du travail. La controverse sur le nucléaire avec les mouvements écologiques n'est pas évoquée. A la suite de Philippe Zarifian qui montre comment concevoir le travail comme « service » implique d'associer à sa conception et à sa réalisation les usagers et consommateurs, Jean-Michel Gaveau, de la FAPT (Postes et Télécoms), propose de soumettre au débat démocratique le développement des technologies de la communication, développement qui semble néanmoins à l'abri de la critique écologique, puisque « dans une perspective de réduction des émissions de CO₂, les moyens de communication peuvent permettre de réduire les déplacements professionnels ou domicile/travail en permettant le travail à distance dans certains secteurs » (p. 16).

L'intégration de l'écologie dans la stratégie CGT semble donc peu problématique aux yeux des participant·es : pour Pierrette Crozemarie, animatrice de l'espace « Syndicalisme et société », « la réflexion sur les nouvelles exigences du rapport homme/nature peut être un atout essentiel pour les revendications portant sur le sens du travail, sur l'enrichissement de ses finalités, sur les conditions de travail, la santé et le temps passé au travail » (p. 12). Un consensus se dégage pour dire que du point de vue syndical, « partir du travail permet de ne pas tomber dans les discours globaux et d'aborder concrètement, à travers la question de sa qualité et de son contenu, les enjeux posés par la notion de développement humain durable » (p. 15).

La deuxième partie de la session s'attaque à la question des « outils pour la démarche syndicale ». Il s'agit de commencer à élaborer, à partir des acquis du séminaire, des outils opérationnels nouveaux à destination des équipes syndicales. Cette partie avait été préparé par une note²⁶ diffusée à l'avance aux participant·es, consacrée aux « outils syndicaux face aux attaques que subit le travail ». Dans des termes inspirés des travaux de Philippe Davezies, la note définit ainsi les objectifs du séminaire : « Vus de loin, les travailleurs ont l'air de subir passivement les évolutions ; à y regarder de près, ils résistent bel et bien, au niveau où ils ont la main, là où ils peuvent faire en sorte que le travail garde forme humaine. Cependant, cette résistance est le plus souvent individuelle et sa façon de s'exprimer est différente des

Parce qu'une politique de transition énergétique, qui doit être engagée dès maintenant et pour le long terme, ne saurait être faite au détriment des salariés. » (p. 33)

²⁶Rédigée par un groupe de travail composé de Yves Bongiorno, Philippe Davezies, Denis Gravouil, Jean-Marie Pernot, Daniel Prada, Robert Salais, Maryse Salles, Alain Supiot.

formes traditionnelles d'action du syndicalisme. (...) Il convient d'aller vers la définition puis l'élaboration d'outils méthodologiques permettant de décliner les représentations de l'émancipation en modes d'action concrets ou en « normes d'action collective » à destination des militants, des équipes syndicales et, au-delà, vers les salarié(e)s ». La note précise qu'il faut se départir d'une vision du syndicalisme comme « une avant-garde dépositaire de la conscience ou de la connaissance des besoins des travailleurs » mais aussi de « l'approche victimaire » (p. 38), et partir de la parole des salarié·es pour « transformer le rapport individualisé au travail en une aspiration collective à travailler et à vivre autrement au travail » (p. 37). Parmi les outils évoqués²⁷, le plus opérationnel propose d'élaborer des « protocoles d'enquête qui permettent aux militants syndicaux, non seulement de recueillir de l'information sur le travail, mais aussi d'utiliser celle-ci pour soutenir la discussion au sein des collectifs de salarié(e)s et pour construire avec eux des revendications plus proches du travail » (p. 35).

Lors des débats, les participant·es insistent sur la nécessité de mieux utiliser les outils déjà existants, comme les institutions représentatives du personnel ou le droit d'expression : « Aller à la rencontre de l'ensemble du personnel en organisant régulièrement des réunions accessibles au plus grand nombre, où les aspirations sont exprimées et les revendications débattues, permet de faire émerger un pouvoir de décision effectif des salariés. » (p. 21) Mais le droit d'expression inscrit dans les lois Auroux souffre de limites sévères, en particulier du fait du « rôle directif contraignant » des managers et de « l'absence de débouchés concrets » ; il appartient aux syndicats d'imaginer de nouveaux dispositifs, notamment en associant les représentants des sous-traitants. La piste principale évoquée pour redonner la parole aux salarié·es est donc de « renouer avec une démarche d'enquête » : « Pour développer la capacité à agir sur le travail, il faut comprendre ce qu'il se passe concrètement pour les salariés dans leur rapport au travail, et à partir de cette base, construire des actions susceptibles de transformer ce rapport. L'enquête auprès des salariés apparaît alors comme une méthode incontournable » (p. 25).

Des participant·es font part de leurs expériences : « Jean-Michel Henry, membre du CHSCT de son entreprise (Renault Le Mans), explique qu'en réaction aux difficultés grandissantes pour aborder les salariés, les élus CGT ont décidé d'interviewer des techniciens qualité pour qu'ils leur racontent leur activité, expliquent les difficultés de leur travail, et fassent part de leurs propositions pour améliorer la situation. Un compte-rendu de ces entretiens a été rédigé et distribué à l'ensemble des salariés du service. Ces derniers ont à leur tour discuté des points mis en lumière par le travail d'enquête – par exemple les dysfonctionnements, les difficultés et entraves à la réalisation des tâches... – et ainsi un débat sur la réalité du travail a été lancé. Cette démarche a permis de faire émerger une conscience collective de la situation » (p. 25).

Il ne s'agit pas d'une solution magique, et la démarche d'enquête rencontre de nombreuses difficultés évoquées dans les débats : pression du temps et de la hiérarchie, peur des salarié·es de s'exprimer, mais aussi incompréhension des syndicalistes eux-mêmes : « Beaucoup de militants ont des difficultés à comprendre le bien-fondé d'une telle démarche. Forts d'être « sur le terrain tous les jours », ils pensent bien savoir ce que les gens font et ne voient pas ce que la démarche d'enquête apporte de nouveau. » C'est que la démarche d'enquête suppose un changement de la posture syndicale : « Dans sa synthèse

²⁷Les autres outils évoqués sont « des outils juridiques permettant l'approfondissement de la démocratie dans l'entreprise », « la sécurisation des parcours professionnels » ... (p.35). Le texte s'efforce de trouver un équilibre entre l'approche par le travail (ancrée dans l'ergonomie et la clinique du travail) et celle par les capacités (ancrée dans l'économie et le droit), mais les outils opérationnels évoqués penchent plutôt du côté du travail.

des débats, Jean-Marie Pernot avance l'idée que cette démarche d'enquête engage les militants dans une relation avec les salariés qui présente une posture inversée par rapport à celle du syndicaliste plus traditionnel, omniscient, dépositaire de la parole des autres du fait de son mandat représentatif » (p. 26).

A la fin des débats, un premier bilan des trois sessions est esquissé : « Plusieurs participants partagent l'impression d'un progrès accompli depuis la première édition de ces journées, il y a trois ans, dans la façon d'aborder les questions de la transformation et de l'émancipation du travail, et des actions à engager dans cette direction. » Est proposée « l'élaboration d'un glossaire commun (qui) permettrait de s'entendre sur le sens des mots qui nourrissent le débat, comme « émancipation », « qualité » ou encore « nature » » (p. 28). Il est aussi proposé d'adapter les formations syndicales « à la transformation des façons de faire » et de « construire un guide des bonnes pratiques en matière d'enquête afin que profite aux uns l'expérience des autres » (p. 28).

A l'issue de ces trois sessions du séminaire Travail et Émancipation, Jacques Léger rédige un premier bilan, plutôt positif mais inquiet de la faible participation des instances fédérales et confédérales de direction de la CGT (encadré).

Les « Ateliers CGT de la recherche » (Aix-en Provence, Lille, Nantes)

En 2011-2012, le comité de pilotage prolonge le séminaire Travail et Émancipation par trois « ateliers » décentralisés qui visent, en « prenant appui sur les travaux déjà réalisés, un objectif plus opérationnel : approfondir les leviers de réflexion et d'action primordiaux précédemment mis en évidence, en élargissant la coopération entre chercheurs et syndicalistes, grâce notamment à la décentralisation des travaux » (CGT, 2013, p. 7). Trois ateliers d'une quinzaine de participants chacun sont mis en place dans des universités bien dotées de ressources en pensée critique : Lille (où le laboratoire Clersé maintient une tradition de socio-économie critique), Aix-en-Provence (pôle de l'ergologie d'Yves Schwartz) et Nantes (avec Alain Supiot et des spécialistes de droit du travail). Les ateliers se déroulent sur une année, se réunissant à plusieurs reprises sous la responsabilité conjointe d'un·e chercheur·e et d'un·e syndicaliste. À chaque fois, un équilibre est recherché entre la participation de chercheur·es de diverses disciplines (sociologie, économie, psychologie, ergonomie, droit, médecine du travail...) et celle des syndicalistes, issu·es pour leur part d'horizons très divers (Confédération, fédérations, syndicats, unions départementales et comité régionaux). A l'issue des ateliers, un colloque de restitution se tient au siège de la CGT, à Montreuil, le 7 décembre 2012 (CGT, 2013).

La « feuille de route » dressée par le comité de pilotage définit trois thèmes (les métiers à Lille, les collectifs à Aix, les droits à Nantes) dans l'optique de « transformer le travail pour transformer la société » en prenant « appui sur les possibilités d'émancipation qui existent chez chaque salarié·e dans l'acte de travail » (CGT, 2013, p. 7). Elle indique qu'il s'agit de « parvenir à chaque fois que ce sera possible à des pistes de travail ou des propositions » (p. 8). Le comité de pilotage recommande aux animateurs des ateliers « d'incorporer dans la problématisation de chaque thème (...) la question de genre (*sic*) fréquemment abordée mais rarement débattue ; elle fera l'objet d'une note spécifique associée à la feuille de route » (p. 8).

Travail et Emancipation : un bilan mitigé des 3 premières sessions

En octobre 2010, Jacques Léger rédige pour le comité de pilotage un premier bilan portant sur la participation aux trois sessions du séminaire et leur impact sur l'organisation syndicale. Le nombre total de participants a augmenté (55, 70 puis 80 personnes), mais le nombre de membres de la direction confédérale (CEC) est resté faible (6, 11, 6) : « Ce premier bilan des membres de la Commission exécutive traduit un relatif échec quant à leur participation. »

Concernant les autres instances de la CGT le bilan est le suivant : « En ce qui concerne les fédérations notamment les directions fédérales, à l'exception de la fédération de la Santé et de l'Action sociale, dont quatre à cinq membres de la direction ont participé régulièrement aux trois séminaires, seules les fédérations des Métaux, du Spectacle et de la FAPT [Poste et Télécoms] ont participé régulièrement aux trois séminaires à des niveaux divers de direction notamment pour la métallurgie qui a surtout connu une présence de camarades impliqués dans les questions du travail. Les Services publics, la FERC, le Commerce, la Construction, l'Énergie ont participé à des niveaux de représentation de membres de leur commission exécutive à un ou deux séminaires, sans que cela soit suivi d'un séminaire à l'autre. Notons également lors du premier séminaire une participation significative de l'UGICT, deux membres de leur direction, de l'UCR [Retraités] lors des deux premiers séminaires et une absence complète de ces deux organisations lors du dernier séminaire. La participation des UD, Régions et UL est extrêmement limitée. On retrouve trois UD présentes lors des trois séminaires, au niveau des secrétariats, Val d'Oise, Saône-et-Loire et Ille-et-Vilaine. Pour le reste, la participation autour de cinq UD par séminaire ne se recoupe pas d'un séminaire sur l'autre. Pour les Régions, la seule région présente aux trois séminaires est la région Rhône-Alpes. En moyenne, deux régions ont participé pour les trois séminaires. Quasiment pas d'UL, une par séminaire et jamais les mêmes. Trois à quatre syndicats différents à chaque séminaire à l'exception de la coordination Renault présente aux trois. »

Pour Léger, le séminaire a permis de démontrer la possibilité de coopération d'égal à égal entre chercheurs et syndicalistes, et a permis « de faire évoluer le point central de nos travaux, la problématique du travail, au regard de la démarche syndicale ». La qualité des travaux « semble reconnue, cependant nous demeurons au bord du gué au regard de l'objectif que nous nous étions fixés vis-à-vis de la direction confédérale afin que ce questionnement syndical et des chercheurs actifs et réflexifs sur le travail trouve des prolongements dans l'organisation ». On peut penser que c'est la raison pour laquelle la suite des travaux, sous forme d'ateliers régionaux, visera « un objectif plus opérationnel » (cf. infra).

Source : note de Jacques Léger au comité de pilotage Travail et Émancipation, 1er octobre 2010.

La question du genre dans le séminaire Travail et Émancipation

La question du genre n'est pas absente dans les débats des trois premiers séminaires, mais occupe une place limitée, comme le souligne le comité de pilotage dans la « feuille de route » pour les « Ateliers CGT de la recherche ». La question a été abordée lors du premier séminaire (2008), notamment dans les interventions de Patricia Chavelli (Fédération du commerce) et de Michel Gollac (supra), et le compte-rendu des débats comprend un paragraphe sur « les femmes, premières victimes de la flexibilité ». Lors du deuxième séminaire (2009), le débat sur les services à la personne permet d'évoquer l'invisibilisation des qualifications des professionnelles : « aux yeux du monde leur travail est juste une affaire d'engagement de soi et non de qualification » (Agnès Naton, CGT, 2010, p. 11). Le compte-rendu cite « une intervention » qui pose une question importante : « L'émancipation du travail des femmes et des hommes : parle-t-on de la même chose ? » (CGT, 2010, p. 12). Cette intervention pointe que « si pour les hommes, il y a discontinuité entre le monde public et le monde privé, c'est au contraire la continuité entre ces deux mondes que les femmes expérimentent car elles travaillent dans les deux sphères. C'est pourquoi ces questions de la relation au travail ou de l'émancipation doivent être pensées de manière sexuée et non « au neutre » comme c'est trop souvent le cas » (p. 12). L'auteurice de cette intervention est très probablement Danièle Kergoat qui figure dans la liste des participant·es mais dont le nom n'est pas cité dans le compte-rendu.

Sans doute conscient de cette faible visibilité du thème dans les trois premiers séminaires (ainsi le terme de « féminisme » (ou « féministe ») n'y a jamais été utilisé, ce qui peut paraître paradoxal dans un séminaire sur l'émancipation), le comité de pilotage demande à Danièle Kergoat une contribution spécifique pour alimenter les « Ateliers CGT de la Recherche », et suggère aux organisateurs et organisatrices des Ateliers de l'incorporer dans leurs réflexions. Intitulée « Une lecture transversale par le genre », la contribution de Danièle Kergoat commence par proposer des définitions du travail (« la production du vivre ») et de l'émancipation (« non pas le renversement ou l'abolition des rapports sociaux, mais le mouvement par lequel le rapport de forces entre les classes – sociales, de sexe, de « race » / ethniques – peut être déstabilisé, les enjeux reconfigurés » (p. 13).

Ces définitions questionnent évidemment les représentations dominantes dans la CGT et la société. Parler de « production du vivre » permet d'inclure « travail productif, travail reproductif, travail professionnel, travail domestique, travail formel, travail informel, travail militant », alors que le séminaire ne s'est intéressé jusqu'alors qu'au travail productif salarié. Parler de « classe » de « sexe » ou de « race » élargit considérablement la lecture classique de la lutte des classes, dans une perspective qu'on qualifierait aujourd'hui d'intersectionnelle (même ce terme, encore peu diffusé, n'est pas utilisé lors du séminaire).

De fait, cette question du genre est plus présente dans les Ateliers CGT de la Recherche que dans les séminaires précédents : chacun des trois ateliers y a consacré une demi-journée spécifique. Elle demeure circonscrite (principalement aux interventions de Michèle Descolonges, Maryse Dumas et Nicole Gadrey), mais est bien présente dans les synthèses présentées lors de la journée (7 décembre 2012) de restitution des Ateliers (par Catherine Nédélec pour l'atelier de Nantes, Jean-François Naton pour l'atelier d'Aix et Claude Didry pour l'atelier de Lille).

Les synthèses des trois ateliers sont présentées le 7 décembre 2012 à Montreuil lors d'un colloque de restitution qui « a réuni près de 80 personnes » (CGT, 2013, p. 3). Malheureusement, les débats et la conclusion de ce colloque, qui ont sans doute essayé de tirer les enseignements du séminaire et d'ouvrir des perspectives pour l'action de la CGT, n'ont laissé aucune trace : cette fois, l'Ires n'avait pas été mobilisée pour établir de compte-rendu.

Il n'est pas possible de retracer ici la richesse des contributions présentées par des syndicalistes et des chercheur·es aux trois « ateliers CGT de la recherche » dont chacun s'est déroulé sur cinq ou six séances sur une année. On s'en tiendra à caractériser les fruits de ces travaux à l'aune des objectifs annoncés (« des pistes de travail ou des propositions ») et en se fondant sur les synthèses réalisées par les animateurs et animatrices des ateliers lors de la journée de décembre 2012.

Ces synthèses arrivent « peut-être moins à des préconisations qu'à des chantiers » (Claude Didry, « Présentation de l'atelier de Lille Métiers et qualification », CGT, 2013, p. 159). La synthèse de Catherine Nédélec à partir de l'atelier de Nantes contient cependant plusieurs éléments de préconisation : « l'accès à la comptabilité analytique des entreprises », plus proche de la réalité de l'organisation que la comptabilité financière ; la création « d'observatoires des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants » et de « comités interentreprises » reconstituant les chaînes de sous-traitance ; l'adoption d'une « démarche d'enquête par les militants syndicaux de proximité auprès des salariés » (stratégie qui « donne immédiatement des résultats en termes de syndicalisation ») ; la création d'une « instance où le travail réel et le travail prescrit pourraient être confrontés, par exemple un « comité de produit » »²⁸.

A l'issue de ces travaux, le Bureau confédéral adresse en 2013 une « feuille de route » (rédigée en fait par Jacques Léger lui-même) au comité de pilotage. Il s'agit en premier lieu « de promouvoir des échanges en s'appuyant sur ces travaux (nous disposons de matériaux, de rapports, de documents) à une échelle régionale impliquant les organisations territoriales, les syndicats et des chercheurs, (...) afin de tirer des enseignements des initiatives revendicatives qui touchent au travail, son organisation, ses conditions et son contenu mais qui ont une résonance limitée dans notre démarche syndicale ». Le Copil propose « en guise d'expérimentation, d'envisager une telle initiative dans les 3 villes (Lille, Aix en Provence, Nantes) » qui avaient accueilli les séminaires décentralisés. Cette proposition ne verra pas le jour, sans doute du fait de la paralysie provoquée par la crise de succession de Bernard Thibault (cf. *infra*).

Trois autres objectifs sont proposés, qui donneront lieu à des groupes de travail : « mettre à disposition de la formation syndicale la part du produit de nos travaux qui pourraient enrichir celle-ci dans la dimension travail » ; développer de nouvelles « recherches-actions » pour « trouver la voie de passage entre la question de la gestion de l'entreprise, l'intervention syndicale et son articulation avec la connaissance du travail réel comme levier de l'émancipation du travail et des travailleurs » ; « investir pour notre propre compte la bataille des mots ».

²⁸Cette formule « comité de produit » reflète l'influence de l'approche de l'équipe de Robert Salais sur les « communautés de produit » (C. Didry, S. Michel (2019), « Communauté de travail et communauté de produit. Pouvoir d'agir individuel et collectif et action syndicale », Ires, février).

La démarche travail : un ancrage dans les questions de santé

A l'origine, le séminaire Travail et Émancipation n'a pas pour ambition explicite de transformer l'activité quotidienne des militants syndicaux : il s'agit surtout de réarmer intellectuellement la direction de la CGT dans un contexte où les repères traditionnels ne sont plus suffisants :

Et donc on se dit : « Voilà. Il faut parvenir, dans une société monde, aux évolutions technologiques qui rapprochent les individus, et paradoxalement peuvent les isoler... » On s'est dit : « Voilà. Il faut qu'on réfléchisse quand même sur ces questions-là, et il faut qu'on les aborde par plusieurs fronts et par plusieurs entrées. » Mais on s'est dit : « Le syndicalisme a besoin de se doter d'une base théorique. » (...) La démarche travail ne peut pas à mon avis pleinement se déployer si elle n'a pas une matrice théorique. (Jacques Léger)

Les recherches-actions menées avec des chercheurs en lien avec le séminaire ne sont pas présentées comme des prototypes à reproduire ailleurs, ce qui eût en tout état de cause été difficile vu le faible nombre de chercheurs mobilisables sur ces sujets et le coût de ces collaborations. Cependant, le séminaire n'est pas le seul lieu où la CGT s'empare de la question du travail : d'autres dynamiques parallèles existent dans la Confédération, en particulier autour du secteur « Santé-Sécurité sociale » animé par Daniel Prada :

Et c'est dans cette période-là qu'il y a un membre du Bureau confédéral, Daniel Prada, qui commence à pointer les questions du travail. Il fait une introduction dans une CE confédérale. Je vais vous dire exactement : il la fait le 11 septembre 2008. J'ai gardé ça. Et ça, c'est la première... Alors elle vient d'où, cette réflexion de la part de Daniel Prada et d'une partie de la direction confédérale ? Elle vient qu'on avait fait signer une pétition sur la défense de la Sécu, et la pétition, elle avait été signée sur les marchés, mais pas dans les entreprises... Et là, ils se sont dit : « On a un petit problème sur les questions du lien entre le travail, la Sécu... » (Alain Alphon-Layre)

Lorsqu'il prend des responsabilités au secteur confédéral « Protection sociale » à la fin des années 1990, Daniel Prada ne comprend pas pourquoi la question de la santé au travail et celle de la santé publique sont dissociées dans les structures et la réflexion de la CGT :

« Avant 1999, la santé au travail était placée sous la responsabilité d'un secrétaire confédéral, Jean François Perraud ; la santé publique et la partie santé et famille de la Sécurité Sociale sous la responsabilité d'un autre secrétaire confédéral, moi, en l'occurrence. On voit bien que cette forme d'organisation ne permettait pas de prendre en compte la personne ni dans sa globalité, ni dans son parcours de vie de la naissance à la mort. De plus, en dissociant la santé au travail de la santé publique, on plaçait de fait la santé publique en dehors du lieu de travail. Au départ de Jean François Perraud du Bureau confédéral, on regroupe santé au travail et santé publique sous ma responsabilité »²⁹.

²⁹ Note de Daniel Prada, 2 novembre 2024 ; l'entretien avec Daniel Prada n'ayant pu être enregistré pour des raisons techniques, nous utilisons la note préparatoire à cet entretien qu'il nous avait fait parvenir.

Daniel Prada, un précurseur

Né en 1951, dans une famille d'immigrés espagnols – son père est ouvrier du bâtiment –, Daniel Prada s'embauche comme apprenti dans une imprimerie, et adhère rapidement à la CGT. Huit ans plus tard, il devient technicien à la caisse d'assurance maladie du 93. Il s'investit à la CE de l'UD 93 où il a la charge de la bataille des idées. Il est élu à la CEC au congrès de 1992, qui voit Louis Viannet succéder à Henri Krasucki, puis intègre le Bureau confédéral en 1995. Grâce à sa bonne connaissance de la Sécurité sociale, il devient responsable du secteur confédéral « Santé et sécurité sociale ».

Son intérêt politique pour la question du travail est antérieur au lancement du séminaire Travail et Émancipation, dans le comité de pilotage duquel il s'investit immédiatement. Persuadé qu'un des obstacles majeurs à l'émergence du « travail réel » comme levier d'intervention syndicale est la difficulté des salarié·es à s'émanciper des mots imposés par le management, il y co-anime à partir de 2014, avec la chercheuse Maryse Salles, un groupe de travail sur les enjeux du langage :

« La démarche syndicale d'enquête met en lumière le rôle déterminant de la parole, du langage et de l'écoute au cœur de la relation entre le travailleur et le syndicaliste, pour au départ dévoiler ce qu'est le travail réel. Car nos travaux ont montré que si seul le travailleur peut dire ce qu'il fait réellement, en vérité, il lui est très difficile de l'expliquer. Et il utilise, pour le faire, la plupart du temps, le langage de la hiérarchie. (...) On touche du doigt l'importance de la parole pour dévoiler le réel et pour le rendre accessible. Or avoir pour ambition la transformation du travail impose de partir de ce qu'il est réellement et non de ce qui est prescrit » (note de Daniel Prada, 2 novembre 2024).

Il participe au Copil jusqu'à son extinction *de facto* en 2018 par la direction confédérale.

Cette retouche des structures ne résout pas le problème de la dissociation entre travail et protection sociale à la CGT, comme le montre l'épisode de la mobilisation manquée de 2004 contre une nouvelle réforme néolibérale de l'assurance-maladie, portée par le ministre Douste-Blazy :

« Il y a seulement le tiers de nos forces organisées qui se sont mobilisées. La plus grande initiative, celle d'une pétition largement signée sur les marchés et dans les rues, a été prise en dehors des entreprises et donc sans lien avec le travail. On en déduit que c'est là que se trouve le nœud du problème qu'on rencontre. Le devenir de la santé publique semble avoir été perçu par nos organisations comme un enjeu extérieur à l'entreprise. On tire de ce constat le besoin de travailler à ce qui va créer les conditions pour construire sur le lieu de travail les mobilisations pour la santé et la sécurité sociale ».

En 2003 l'arrivée à la Confédération de Jean François Naton, formé en ergologie à Aix-en-Provence avec l'équipe d'Yves Schwartz, va faciliter l'ancrage nouveau de la question de la santé dans celle du travail et de son organisation :

« A ce moment-là, on n'est d'ailleurs pas les seuls dans la Confédération à se poser la question du travail, mais nous, nous y venons à partir de la santé, et donc avec une attention particulière à ce qu'est le travailleur en tant que personne humaine (...) On a une explosion des troubles musculosquelettiques, les effets négatifs du stress liés à de nouvelles formes d'organisation du travail et de management. On a une recrudescence des suicides, le problème des maladies professionnelles non reconnues, des luttes menées pour faire reconnaître les conséquences de l'amiante. Tout ça nourrit la nécessité de l'intervention

syndicale sur le terrain de la réparation et de la prévention, mais oblige aussi à se questionner sur le travail lui-même ».

Autour de Daniel Prada et de Jean-François Naton commencent à s'agréger à la fin des années 2000 des militant·es venu·es de divers secteurs mais enthousiasmé·es par le projet de placer le travail au cœur de la démarche syndicale :

Ça a été une chance inouïe, de rencontrer Yves Bongiorno. Il était responsable santé travail à la Fédé des métaux. Pour moi, il représentait la quintessence de la connaissance du travail. Avec Daniel, on se demande comment renforcer le pôle. J'ose aller voir Yves. Je lui demande : « Est-ce que tu accepterais de venir me donner un coup de main ? » Il était en conflit avec la direction de sa fédération ; il accepte volontiers. En 2005, il vient en appui du pôle confédéral. (...) Autre miracle, lors d'une conférence animée par Yves Clot à la Confédération, une militante de General Electric fait une intervention incroyable sur la participation des travailleurs. C'est Jocelyne Chabert... Je tombe amoureux au sens syndical du terme ! Jean-François Naton)

Alors que le « groupe permanent de recherche et de réflexion sur les questions de santé au travail »³⁰ prévoit d'organiser début 2007 un séminaire sur « le travail syndical face à la souffrance au travail », le décès brutal de son animateur Jean-Claude Valette, conseiller confédéral, psychologue proche de la psychodynamique du travail³¹, amène l'équipe confédérale Santé-Sécurité sociale à modifier la thématique du séminaire, qui ne lui convenait guère (cf. *infra* le témoignage de Jocelyne Chabert). De « l'écoute compréhensive du travail dans un contexte syndical » (Valette, 2006, p. 7), la focale est réorientée vers « Le travail : un enjeu pour les salarié·es et la démarche revendicative de la CGT ». La note préparatoire du 8 mars 2007 cite un texte d'Yves Schwartz et Jacques Durrafourg rédigé à l'occasion d'une rencontre avec l'espace revendicatif de la CGT en mai 2005 : « L'analyse du procès de travail abstrait, en mettant un accent quasi-exclusif sur le travail abstrait, producteur de valeur d'échange, au détriment du travail concret, producteur de valeur d'usage, a eu pour effet de laisser dans l'ombre un e grande part de l'activité réelle des femmes et des hommes pour produire leur existence. » Le séminaire, qui se tient le 6 avril 2007 à Montreuil, réfléchit notamment à la question « Quelle démarche revendicative pour transformer le travail réel ? ».

Dans ce contexte, des syndicats et fédérations commencent à expérimenter des formes nouvelles d'activité syndicale à partir du travail réel. Jocelyne Chabert, syndicaliste chez General Electric, en fournit un bon exemple.

³⁰ Ce groupe se réunit de 1997 à 2006. Il est animé par Serge Volkoff (ergonome et statisticien), Serge Dufour (alors responsable confédéral santé-travail), Cathy Suarez (conseillère confédérale) et Jean-Claude Valette. Il coorganise plusieurs colloques conjointement avec l'Iseres : « Santé et intensification du travail » (1998), « Santé des femmes et prévention dans et hors le travail » (2001), « Harcèlement moral, organisation du travail et management (2001)..

³¹ Valette publie en 2002 dans *Travailler* (la revue de la psychodynamique du travail) un article intitulé « Subjectivité et action collective », où il explique « exercer le métier de psychologue du travail à la Confédération générale du travail dans une petite équipe qui s'intéresse aux rapports entre travail et santé. Mon approche méthodologique et théorique s'inspire de la psychodynamique du travail ». Ce cadre d'analyse l'amène à conclure que « si nous voulons éviter de nous enfermer dans une analyse qui élude la nature des rapports sociaux à l'origine des pathologies de harcèlement, il faut pouvoir interroger un processus en lui-même complexe, car il se noue dans l'organisation même du travail. Comprendre ce processus nous oblige à conduire un patient travail d'analyse des ressorts psychologiques du consentement à subir, faire subir l'injustice à autrui même si nous la réprouvons » (p. 82).

Jocelyne Chabert : préfiguratrice de la démarche travail dans la métallurgie

Jocelyne Chabert contribue de façon importante à l'expérimentation et à l'élaboration de la démarche revendicative à partir du travail, à la Fédération de la métallurgie puis à la Confédération.

Née en 1953, Jocelyne Chabert suit une formation initiale d'éducatrice, puis occupe divers emplois (éducatrice, mais aussi rédactrice, correctrice, traductrice) avant d'être recrutée en 1983 comme assistante administrative à la CGR (Compagnie Générale de Radiologie, rachetée en 1988 par le groupe états-unien General Electric). Sensibilisée aux luttes sociales par son expérience de lycéenne en mai 1968, elle adhère d'abord à la CFDT, puis à la CGT après le déménagement du siège de l'entreprise de Paris à Buc-sur-Yvette. Éluée déléguée du personnel en 1999, elle se confronte au fait que 80 % des salariés sont ingénieurs ou cadres, alors que la CGT n'est pas implantée dans ces catégories :

Mes premières années en tant que déléguée du personnel, on était assez mal à l'aise dans l'entreprise pour faire des tournées sur les secteurs et recueillir les réclamations des salariés. General Electric avait une politique d'embauche ciblée sur les cadres. Nous, on avait la réputation d'être le syndicat ouvrier, et on ne savait pas trop s'adresser à eux. On était assez maladroit là-dessus. Les tournées de secteur, c'étaient des corvées, à qui essaierait de se défilier et de ne pas la faire ! (...) En fait, on s'amenait : « Voilà. 'C'est nous la CGT. On est délégués du personnel. Tout va bien. Vous avez des plaintes ? » Alors les gens, ils piquaient du nez sur leur écran. Ils n'avaient qu'une hâte : c'est qu'on quitte le bureau ! (Jocelyne Chabert)

En 2003, le médecin du travail de l'entreprise présente au CHSCT un rapport sur le stress au travail dans l'établissement, qui lui fait découvrir la thématique de la santé mentale. Elle s'inscrit à une session de la formation confédérale « Souffrance au travail », animée par Jean-Claude Valette :

Il nous a donné un travail à faire personnel, chez nous. Je ne sais plus du tout sur quoi, mais sûrement, un cas d'école de ma boîte. Après on a fait un retour sur expérience où j'ai présenté ça. Suite à ça, il m'a demandé de coanimer avec lui la session suivante. Sauf que le malheureux était atteint d'un cancer du pancréas et il n'a pas passé l'année. En décembre, je me souviens très bien, il est décédé.

Rétrospectivement, son souvenir de cette formation est ambigu :

Moi, j'en ai un souvenir de... de psychanalyse collective, plutôt, où tout le monde venait pleurer, à part moi parce que je n'avais pas du tout à me plaindre du traitement que j'avais personnellement dans ma boîte. Je venais plutôt parce que je voulais améliorer les choses, mais les autres camarades qui étaient présents, ils étaient tous en souffrance et ça s'est terminé en larmes pour certains. Il y en a qui ont quitté avant la fin. J'en ai vraiment ce souvenir-là. C'était bizarre.

Jocelyne Chabert participe au groupe santé-travail de la Fédération de la métallurgie, animé par Yves Bongiorno, qui organise chaque année une Assemblée générale des CHSCT :

J'avais intégré son groupe de travail à la métallurgie sur les CHSCT. C'est lui qui un beau jour m'a dit : « Tiens. Il faut que tu appelles Jean-François Naton. » Je lui dis : « C'est qui ça ? » Et donc, moi, quand j'ai fait la connaissance de Naton, je lui ai dit : « Cette formation, il faudrait la reprendre puisqu'il n'y a plus personne. » Il m'a dit : « Oui, carte blanche, mais à condition qu'on change de paradigme : cette formation ne peut pas continuer à s'appeler 'souffrance au travail' ». Et là, très franchement, je ne comprenais pas pourquoi. C'est après, quand j'ai fréquenté plus assidument le secteur Travail santé et le groupe de négociation de l'accord...

En tant que militante de terrain, elle s'intègre à la délégation CGT, dirigée par Daniel Prada, pour la négociation de l'accord national interprofessionnel sur le stress au travail, qui aboutit à un accord signé par l'ensemble des organisations syndicales en 2006. Ses discussions avec Daniel Prada et Jean-François Naton l'amènent à adopter une autre approche syndicale, ancrée dans l'enquête sur le travail réel, à partir de 2007 :

Ce qu'on a fait avec mes collègues délégués du personnel, c'est qu'on se présentait vraiment comme des néophytes dans les ateliers ou dans les secteurs où il y avait des ingés. Et puis, c'était sincère en plus, on leur demandait de nous expliquer leur boulot. On disait : « Ben, nous voilà. On travaille plutôt dans les ateliers. Ces domaines-là, on ne connaît pas. On aimerait savoir ce que vous faites et que vous nous expliquiez un peu. Voilà, on est délégués du personnel, on représente le personnel, mais on ne connaît pas forcément le travail de tout le monde. » Donc, on y allait comme ça. Alors, déjà, on était beaucoup mieux reçus. Et puis, on a découvert que quand ils commençaient à nous parler... Ce sont des gens, des développeurs sur informatique, sur des écrans avec des images médicales et tout. Ce sont des gens extrêmement passionnés par leur travail.

Dès qu'on les prenait sous cet angle-là, eh bien déjà, le regard qu'ils portaient sur la CGT changeait très rapidement. Un contact se faisait. On peut parler d'amitié dans certains cas, alors qu'avant, il y avait une gêne...

Pour Jocelyne Chabert cette nouvelle pratique syndicale donne des résultats positifs surprenants, particulièrement chez les ingénieurs et cadres :

C'est fou, j'allais dire, mais ça a été spectaculaire. Et heureusement, ça a continué, même maintenant. Même si ce ne sont plus les mêmes collègues qui sont dans le syndicat, mais maintenant aux dernières nouvelles, puisque je suis toujours syndiquée à General Electric, j'ai toujours les infos, le syndicat CGT est à 50-50 entre ingénieurs-cadres et non-cadres. La CGT va avoir du mal à coiffer la CFDT parce qu'ils sont assez tentaculaires dans les sites de région. Ça on n'a pas encore réussi à l'avoir, mais FO s'est complètement effondrée alors que c'était à l'époque, le syndicat qui avait le plus de cadres. La CGT, elle est passée en numéro 2 et elle talonne bien la CFDT.

En 2014, elle devient permanente, conseillère confédérale au pôle santé-travail, animé par Jean-François Naton et Alain Alphon-Layre. Elle part à la retraite en 2016

2010-2018 : le déploiement confédéral de la démarche travail

En 2010, Daniel Prada partant à la retraite, Alain Alphon-Layre devient animateur de l'espace « Travail – Santé/travail » (le dossier de la protection sociale étant désormais suivi par Eric Aubin) :

C'est là que je travaille avec Jean-François Naton qui lui aussi avait fait la formation à Aix-en-Provence. Il avait fait le DESS un an avant. On ne se connaissait pas, et donc, on se retrouve tous les deux. Et c'est là qu'il y a aussi Jocelyne Chabert. Donc, on se retrouve, toute cette équipe, Yves Bongiorno, et cætera. (...) Et l'orientation qu'on a essayé de mettre en œuvre de suite par rapport à ça, c'était de voir comment on allait pouvoir travailler à la fois dans la Confédé sur ces questions, mais aussi de suite d'essayer de faire des choses dans les syndicats (Alain Alphon-Layre).

En octobre 2011, le collectif confédéral « Travail - Santé/travail » publie une brochure intitulée « Transformer le travail, une ambition revendicative »³² et organise à cette occasion une journée d'étude dans la grande salle du CCN au siège de la Confédération, réunissant 200 militant·es de toute la France. Interviennent Yves Clot, Alain Alphon-Layre, ainsi que l'équipe de la recherche-action Renault au complet. Le colloque est conclu par Bernard Thibault, secrétaire général.

Le 50^{ème} congrès confédéral (Toulouse, 2013) marque l'irruption de la question du travail, de son sens et de son organisation dans les orientations officielles de la CGT, même si la direction confédérale est divisée à ce propos (cf. la monographie « La « démarche travail au fil des congrès de la CGT »). L'écho rencontré par les sessions du séminaire, l'activité du collectif confédéral, les avancées des textes d'orientation confédéraux en 2013 et 2016, favorisent le développement d'expérimentations de la part d'équipes syndicales, qui aboutissent à cristalliser la notion nouvelle de « démarche revendicative à partir du travail » (ou démarche travail). Le collectif Travail-santé produit en 2014 une petite plaquette à l'usage des militant·es, contenant une brève introduction et une série de pages blanches afin qu'ils et elles aillent interroger leurs collègues sur leur travail réel, en partant de la question « 'C'est quoi pour toi, une bonne journée de travail ? » :

Tu as toute une série de plaquettes qui sont mis à disposition des orga. Il y a ce fameux petit cahier rouge avec des pages blanches, pour dire, pour reprendre : « C'est quoi pour toi une bonne journée de travail ? » Donc, c'était, comment on peut, on peut dire explicitement, on remet nos militants dans l'écoute et comment on passe d'un syndicalisme de sachants à un syndicalisme d'écouter ? (Jean-François Naton)

Cette plaquette donnera naissance à l'expression « syndicalisme de la feuille blanche », qui fera l'objet de controverses dans la CGT (encadré).

³² Si cette brochure demeure largement consacrée aux actions classiques en santé-travail (CHSCT, évaluation des risques, expertise...), elle s'ouvre sur une incitation à s'emparer des questions de « l'organisation du travail: contester le pouvoir patronal sur ces questions, redécouvrir la dynamique de connaissance et de reconnaissance des situations de travail pour les transformer ; remettre le travail concret, réel, à l'ordre du jour des réunions syndicales, dans le débat avec les travailleurs, partout, lors des rencontres ». Elle n'évoque cependant pas les travaux du Séminaire Travail et Émancipation, ni la recherche-action Renault.

Alain Alphon-Layre, infirmier, communiste et ergologue

Venant d'une famille sans aucun antécédent politique ou syndical (père comptable à la sécurité sociale minière, mère au foyer puis buraliste), Alain Alphon-Layre se politise lors de boulots d'été comme animateur de colonie de vacances à l'Entraide Ouvrière Nîmoise, une association appartenant à l'écosystème communiste local.

Lorsqu'il rentre à l'école d'infirmières de Montpellier, où le PCF et la CGT étaient fortement implantés, il adhère rapidement aux deux organisations. Ses débuts militants sont marqués par un intérêt pour la psychothérapie institutionnelle qui porte notamment une vision de la thérapie par le travail :

Une première action que je fais, a posteriori je me suis dit tiens, quand même ! [rire] Une première action qu'on fait avec les élèves infirmiers, c'est qu'on oblige nos formateurs à faire passer un film sur la psychiatrie ouverte et l'expérience de Basaglia en Italie, à Trieste, et le film s'appelait Tutti matti, tous fous !

En 1989, à 32 ans, il devient secrétaire de l'UL de Nîmes et permanent syndical. Il prend la direction de l'UD du Gard de 1994 à 2002, puis, conseillé par Alain Barthe, un militant CGT spécialiste de la santé au travail, il s'inscrit au DESS d'Yves Schwartz, le fondateur de l'ergologie, à Aix-en-Provence. C'est une révélation :

Il y avait Durrafourg, et Renato Di Ruzza, ça c'est un économiste que vous devez connaître, Rémy Jean. Bon, voilà. C'était toute cette équipe... Et donc, je fais les quinze premiers jours de formation, et bon, là, je découvre « travail réel, travail prescrit », pour aller vite ! Et là je me dis : putain, mais ça fait quinze ans que tu fais du syndicalisme, tu es passé un peu à côté de quelque chose !

Alors qu'il comptait se mettre à rechercher un emploi de psychologue, il est pressenti pour monter à la Confédération :

Bernard Thibault vient me voir et me dit : « Tu as fait une formation universitaire, ça serait peut-être intéressant que tu en fasses profiter la CGT ». Et au même moment Renato Di Ruzza me dit : « On en a marre de faire des formations de syndicalistes qui après se reconvertissent, mais ils ne font rien à l'intérieur de la CGT ! » Donc, les deux conjugués... je me dis : « bon d'accord ! ». Et en 2002, il y a le congrès de la CGT à Montpellier, et donc, je rentre à la direction nationale de la CGT.

Membre de la Commission exécutive confédérale, il participe au séminaire Travail et Emancipation, puis succède en 2010 à Daniel Prada à la tête du collectif confédéral désormais nommé « Travail – Santé / travail ». Il vient en appui aux organisations désireuses d'expérimenter la démarche travail, à commencer par les équipes syndicales des hôpitaux de Nîmes et d'Alès, d'où il est originaire (cf. les monographies correspondantes).

La controverse de la « feuille blanche »

La démarche travail est souvent évoquée par une expression frappante, « le syndicalisme de la feuille blanche ». Elle est incarnée par la petite brochure éditée en 2014 par la Confédération, qui comporte plusieurs pages blanches destinées à recueillir les témoignages des salarié·es sur leur travail. Revendiquée par certain·es partisan·es de la démarche, l'expression « feuille blanche » est vivement critiquée par d'autres qui lui reprochent de constituer une cible facile pour les opposants. Ceux-ci seraient prompts à caricaturer la démarche travail en la réduisant à une abdication par la CGT de ses valeurs et analyses, la « démocratie » syndicale étant sacrifiée au profit de la seule « démocratie ouvrière ».

Selon certains, l'expression aurait une origine maoïste, ce qui contribuerait à son rejet :

Q : D'où elle vient, cette formule ?

Pfff... c'est un truc mao. Ouais, c'est un truc mao des années 60 ! [rire] La théorie de la feuille blanche, c'est les maos qui portaient ça ! C'est pour ça que ça grince dans la CGT. Il y en a qui percutent tout de suite ce que ça veut dire. (...) Moi, je l'ai toujours pris comme le fait de ne pas arriver avec ses gros sabots, mais de dire : « Bon, qu'est-ce que vous en pensez ? » Après, ça ne veut pas dire qu'on n'a rien à dire dans la discussion, mais ...Si tu arrives avec tes gros sabots et que tu dis d'abord ce que tu penses de la situation, même les salariés qui ne sont pas d'accord avec toi, la plupart, ils fermeront leur gueule, et ils te diront : « Oui, bien sûr... », pour que tu dégages rapidement, et ils n'engageront pas la discussion. Donc, on n'a plutôt intérêt à leur demander ce qu'ils en pensent avant ! (Tony Fraquelli)

Cette origine maoïste n'est pas évoquée par d'autres promoteurs de la démarche :

Ce que dit Fabien [Gâche], « être plus passeur de parole que porte-parole », on avait plein d'expressions. On avait « le syndicalisme de la feuille blanche » ! [rire] Alors ça...

Q : D'où vient cette expression ? C'est toi ? C'est...

C'est l'équipe, c'est moi, Yves Bongiorno, et Jean-François [Naton] (...). Je ne sais pas. Le premier qui l'a sorti, je ne sais pas qui c'est. Je ne sais pas si ce n'était pas Fabien [Gâche] en fait qui a porté ça ! [rire] Il faudrait vérifier ! (...) (Alain Alphon-Layre)

L'expression « feuille blanche » est interprétée par les sceptiques comme la preuve que la démarche travail amène à négliger les positions propres de la CGT et à diluer son identité politique :

Et alors, là, on s'est fait ramasser ! Quand on avait porté ça, donc, il y avait cette idée de « feuille blanche », « passeur de paroles », et « aller du 'Je' vers le 'Nous' plutôt que du 'Nous' vers le 'Je' ». On avait ces trois trucs qu'on portait. (...) On était partis de l'expérience Renault, sur l'idée : « Plutôt que de décider en haut quelles sont les revendications, on va à la rencontre des salariés », et cette idée : « C'est quoi ton travail ? Moi, je suis délégué mais je ne le connais pas. Explique-moi ton travail ! ». Et à partir de là, on commence à construire. On s'est fait ramasser à l'intérieur de la CGT : « Quoi ? On n'a plus de revendications ? On ne sort plus de tracts ! » (Alain Alphon-Layre)

L'expression suscite des critiques, en particulier chez les cheminots :

Ça frottait un peu quoi, parce que... lui, il avait une expression qui était de dire : « Il faut faire le syndicalisme de la page blanche ».

Q : Qui disait ça ?

Fabien [Gâche]. Il avait une expression comme ça. Et alors les copains : « Oui, mais les gars, on a les cahiers revendicatifs. On ne va pas faire un syndicalisme de la page blanche, quoi ! Si on commence à demander aux gens n'importe quoi, nos cahiers revendicatifs... » Ça, ça a été un point d'accrochage. (Laurent, animateur de la formation-action Fédération des cheminots (2015-2017)).

En effet la Fédération des cheminots, *a priori* peu enthousiaste, se lance quand même en 2014 dans une formation-action en collaboration avec des chercheurs (Philippe Davezies, Bernard Dugué) et l'Anact (cf. la monographie sur la Fédération des cheminots pour plus de détails). La démarche travail infuse également dans les positions confédérales. Alain Alphon-Layre, qui dirige la délégation CGT lors de la négociation interprofessionnelle Qualité de Vie au Travail (QVT) en 2013, y propose une mesure visant à favoriser l'expression autonome des salarié·es sur leur travail :

C'est Yves Bongiorno qui avait suggéré ça. Trois heures. Ce qu'on a proposé, c'est trois heures de réunion par mois, sur le temps de travail bien sûr, entre pairs, sur la qualité du travail. Que sur ce sujet-là, sur la qualité du travail.

Q : Entre pairs, ça veut dire animé par qui ?

Entre eux, entre salariés, bien sûr de toutes catégories différentes. Il n'était pas question qu'il n'y ait que les ouvriers d'un côté, les ingénieurs de l'autre, et cætera. Mais l'idée, c'était, dans un service, c'est ce qu'on porte dans la démarche, dans un service ou dans un atelier, comment on fait une réunion entre pairs. Voilà ce qu'on avait porté dans la négociation. Bien sûr, ce n'est pas passé du tout ! (Alain Alphon-Layre)

La CGT ne signera pas l'accord QVT. En 2014, en lien avec le pôle Formation, le collectif confédéral Travail-santé/travail met en place un stage confédéral sur la santé au travail³³. Cette formation de cinq jours comporte une journée consacrée à la démarche travail, animée par Yves Bongiorno. Cela permet de renforcer l'équipe :

On refait le module de formation santé-travail, en y intégrant la stratégie revendicative à partir du travail. Ça permet de rencontrer d'autres militants qui sont en recherche de sens sur leur activité. On va agréger... Arrive Tony [Fraquelli]. On lui dit : « il faut que tu viennes ! »

Cette période 2014-2018 voit un vrai investissement confédéral dans le soutien aux équipes syndicales qui souhaitent expérimenter la démarche revendicative à partir du travail :

On a une ambition de concrétiser par des modifications dans l'activité concrète de nos orgas. On va en province à la demande de syndicats. On a fréquenté toutes les UD. J'ai fait un Gault et Millau par département. On était tellement bien accueillis ! En 2015, [Philippe] Martinez m'autorise à créer le pôle Travail-santé-protection sociale. On intègre la galaxie sécu. On travaille la retraite dans une optique travail. (...) Et donc, tout ça, c'est un moment de grâce, parce qu'à la Confédération, on est dans une ambition, on est dans des rapports harmonieux entre nous. Ça a fonctionné, pas longtemps, mais ça a fonctionné ! (...) On organisait une réunion tous les lundis. J'avais fait revenir Jean-Louis Moynot, ou Philippe Zarifian (...), pas pour donner des leçons, mais dans la transmission ! (...). Oui, je peux le revendiquer, quand même ! Je peux au moins me dire ça, j'ai réussi à former une équipe. Dans le travail à la Confédération, ça arrive rarement ! (Jean-François Naton).

³³ A distinguer des formations syndicales de base multithématiques (« niveau 1 » et « niveau 2 »), cf. *infra*.

Tony Fraquelli, cheminot, trotskyste et psychologue

D'origine populaire (père éboueur, mère au foyer), Tony Fraquelli se forme en 1992 à l'école de métier de Citroën, et travaille sept années comme ouvrier à l'usine d'Aulnay. Sensibilisé à l'antiracisme, il milite à Ras'l'Front avant d'entrer au PCF. Suspecté de « gauchisme », il en est écarté en 1998 et adhère à la LCR de 2000 à 2006. Entré en 2000 à la SNCF comme conducteur de train à Austerlitz, il se syndique immédiatement à la CGT, où il milite « sous surveillance » des militants proches du PCF. Il prend un mandat au CHSCT et sur le dossier de l'égalité professionnelle. Son intérêt pour le travail et les questions théoriques vient de sa socialisation familiale et militante :

Tous mes oncles étaient dans le bâtiment, artisans, tous artisans. Et c'est vrai que la question du métier – même mon grand-père était tailleur de pierre – la question du métier a toujours été... (...) Assez tôt, c'est principalement à la Ligue que j'ai côtoyé quelques militants qui étaient notamment universitaires. Donc, j'ai été amené à suivre soit des formations ou à participer en auditeur libre, à suivre en auditeur libre quelques cours en philo, en socio, en psycho du travail (...) Principalement à Nanterre au CNAM, mais ça m'est arrivé aussi au Collège de France, enfin voilà, un peu partout (Tony Fraquelli).

Encouragé par Pascale Molinier, maîtresse de conférences en psychologie du travail au Cnam et proche de Christophe Dejours, il s'y inscrit grâce à un CIF (congé individuel de formation) et suit les cours d'Yves Clot :

C'est bizarre parce que c'était la psychodynamique qui m'intéressait au départ, plutôt.

Q : Pourquoi tu as suivi plutôt le cours de Clot ?

Eh bien, parce que c'était plus pratique ! Plus pragmatique. Enfin, c'était à mon avis quelque chose qui te permettait l'action, en tout cas.

Q : Ça t'outillait, c'est ça ?

Oui. Même si je suis critique sur la clinique de l'activité, sur plein d'aspects, mais en tout cas, je pense que c'était quelque chose dont on pouvait concrètement se servir.

Il obtient son diplôme de psychologue en 2012. « Placardisé » par la SNCF qui le juge trop turbulent, il est repéré par Jocelyne Chabert et commence en 2013 à travailler dans le collectif confédéral travail-santé/travail avec elle, Alain Alphon-Layre et Jean-François Naton.

Cet esprit d'équipe, confirmé par les autres témoins interrogés, n'empêche pas une diversité de points de vue. Par exemple, les promoteurs de la démarche travail ne placent pas toujours au même endroit le curseur de l'indépendance de classe. En 2017, la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, et la ministre de la Santé, Agnès Buzyn, veulent constituer une mission sur la santé au travail composée de trois personnalités, chargées de faire des propositions de réforme. Jean-François Naton, sollicité pour faire équipe avec un expert et une députée macronistes (Bruno Dupuis et Charlotte Lecoq), accepte dans un premier temps de s'y joindre. Tony Fraquelli, son collègue et camarade de l'activité Travail-santé, s'y oppose et obtient gain de cause auprès du Bureau confédéral :

Jean-François, et d'autres, y voyaient principalement une « promotion » de l'organisation. Il considérait qu'on était reconnu, qu'on était pris au sérieux par la Macronie. Mais pour moi, cette mission était évidemment un piège tendu par le gouvernement. Une façon de nous tirer vers la collaboration. On a l'habitude de voir la CFDT participer à ces mascarades, mais pas nous ! (Tony Fraquelli)

En 2016, avec l'arrivée de Tony Fraquelli, la formation confédérale spécifique « Travail-santé » devient « Le travail au cœur de notre démarche revendicative », et la partie sur le travail passe d'un jour à deux jours et demi. Elle porte sur les enjeux théoriques et politiques de la santé et du « travail réel », sur l'enquête syndicale et la construction revendicative à partir du travail³⁴. Autre évolution majeure, la formation se déroule désormais en deux sessions, les stagiaires étant invités à expérimenter la démarche sur leur lieu de travail et à revenir en stage quelques mois plus tard pour confronter leurs expériences :

La mise en œuvre ? Eh bien, on leur faisait faire une enquête, en fait. On travaillait dans la formation un guide d'entretien avec les stagiaires. Donc, on les faisait participer à la construction du guide, et après on les faisait aller sur le terrain et revenir. (Tony Fraquelli)

Le Copil (comité de pilotage) du séminaire Travail et Émancipation poursuit son activité en parallèle. Il crée deux groupes de travail³⁵ pour développer de nouvelles recherches-actions, le premier auprès d'aides à domicile³⁶, le second chez Safran et Orange³⁷. Un troisième groupe animé par Claude Didry et Maryse Dumas porte sur l'intégration des acquis du séminaire dans les formations syndicales de base (« niveau 1 » pour les adhérent·es, « niveau 2 » pour les militant·es prenant des responsabilités).

Le groupe « formation » du Copil organise son activité en deux temps. En décembre 2014, il tient une première session à l'Institut du travail de Bourg-La-Reine (92), pour décider des thèmes à intégrer dans les formations. Le pôle Formation de la Confédération et le Copil Travail et Émancipation sont représentés, mais très peu de membres de la direction confédérale, malheureusement « convoqués en même temps à une réunion exceptionnelle de celle-ci », ce qui a « amputé la réflexion collective »³⁸.

³⁴ La recherche-action Renault est une référence centrale de ce module, avec notamment la projection aux stagiaires d'une vidéo où Philippe Davezies explicite les enjeux de faire émerger la parole des salarié·es sur leur travail réel.

³⁵ L'un piloté par Yves Bongiorno et Yannick Lequentrec (sociologue à l'Université de Toulouse Jean-Jaurès), l'autre par Alice Roupy (de la Fédération des Postes et Télécom) et Robert Salais.

³⁶ Y. Bongiorno (2017), « A propos de deux recherches-actions (Renault et aides-soignantes) », <https://atelierstravailledemocratie.org/A-propos-de-deux-recherches-actions-Renault-et-aides-soignantes>

³⁷ C. Didry, S. Michel (dir.), « Communautés de travail et de produit. Pouvoir d'agir, individuel et collectif, et action syndicale », Ires, février 2019. Cette recherche-action ne pourra aller au bout de ses intentions, notamment du fait du renouvellement des équipes syndicales, les nouveaux responsables ayant d'autres priorités.

³⁸ Copil chercheurs syndicalistes Travail et Emancipation, « Documents préparatoire à la plénière du 179/2015 ».

La formation confédérale de l'activité travail/santé³⁹

Selon le bilan de l'activité Travail-santé dressé par Tony Fraquelli, entre 2011 et 2018 près de 250 stagiaires avaient suivi cette formation confédérale, issu-es de nombreuses fédérations. Certaines sont particulièrement représentées : services publics (49 stagiaires), métallurgie (40), santé (27), organismes sociaux (19), finances (17), éducation-recherche (14), Postes et Télécoms (13), commerce (11). Ceci reflète à la fois leur poids socio-démographique au sein de la CGT mais également l'intérêt particulier que ces fédérations ont porté à la démarche travail, car d'autres importantes fédérations l'ont nettement moins investie, telles : mines et énergie (7), chimie (1), cheminots (3), banques et assurances (2), construction (9), travailleurs de l'Etat (9), agro-alimentaire (2).

Le contenu de la formation « Le travail au cœur de la démarche revendicative » a pu varier au fil des années mais il y a une trame forte autour de certains points :

1- Le travail : définition ; les différentes formes d'organisation du travail – taylorisme/lean, en particulier –, travail prescrit/travail réel ; le rapport au travail ; le rôle du sens du travail sur la santé des travailleur-euses... ;

2- La CGT et le travail : culture syndicale peu investie sur la question ; division taylorienne du travail syndical ; syndicalisme « délégataire » ou « collecteur de plaintes » ; développement du pouvoir d'agir des salarié-es et du syndicat ; la recherche-action CGT-Renault ; la nécessité de transformer la démarche revendicative de la CGT pour changer le travail ;

3- Le droit du travail pour défendre la santé des travailleurs : le rôle des médecins du travail ; les IRP (ou : comment utiliser les instances pour faire avancer la démarche revendicative de la CGT sur le travail).

En février 2016, une deuxième session est organisée qui conclut : « Pour parvenir à faire en sorte que le travail soit véritablement au cœur de notre démarche revendicative, il a été notamment proposé que la question du travail devienne la porte d'entrée de nos actions de formation. »⁴⁰ Cela débouche sur l'intégration de la question du travail – décalage entre travail prescrit et travail réel, action syndicale pour le pouvoir d'agir des travailleurs sur leur travail, etc. – dans les formations syndicales confédérales de base (niveaux 1 et 2) qui concernent de très nombreux militant·es et cadres CGT.

En 2018, l'équipe confédérale Travail-santé publie une brochure⁴¹ intitulée « Comment faire ? Le guide de la démarche revendicative CGT à partir du travail » qui vise à offrir aux militant·es un aperçu des fondements de la démarche. Le guide reprend, sans le citer explicitement, nombre des apports du séminaire Travail et Émancipation, et esquisse une méthode de mise en œuvre : « Le syndicat doit élaborer une véritable stratégie revendicative avec pour thème ou slogan : « On veut bien travailler. » L'action de nos élus et mandatés, leurs expertises, ne doivent être que des outils au service de cette stratégie. » Le guide suggère trois questions qui doivent permettre d'ouvrir le débat avec les salarié-es : « Comment tu travailles aujourd'hui ? Comment tu aimerais travailler ? Et quels moyens es-tu prêt à

³⁹ Je remercie Sabine Fortino pour m'avoir transmis ces éléments.

⁴⁰ « L'activité du pôle formation », <http://www.formationsyndicale.cgt.fr/index.php/2-non-categorise/98-l-activite-du-pole-formation-syndicale>

⁴¹ www.cgt.fr/sites/default/files/2019-01/2018_GuideDémarcheTravail.pdf

mettre en œuvre pour y arriver ? (...) Il s'agit de construire un syndicalisme plus passeur de parole que porte-parole car les experts du travail, ce sont les travailleurs. » Toutefois, il ne comporte pas de protocoles d'enquêtes ni de recueil de « bonnes pratiques » à destination des équipes syndicales, comme cela avait été suggéré en conclusion de la 3^{ème} session du séminaire Travail et Émancipation.

Le Copil et l'équipe confédérale Travail-santé mènent leurs activités sans coordination formelle :

Travail et Émancipation était séparé de Travail-santé. (...) En fait, on avait une difficulté. Alors, peut-être, c'était la nature de Travail & Émancipation, qui était un pied dedans, un pied dehors, avec les universitaires. (...) De fait, c'était cloisonné. (Fabrice Canet)

En pratique néanmoins, ces dynamiques parallèles ne s'ignorent pas totalement. Sans avoir la responsabilité officielle de leur interaction, Yves Bongiorno est présent dans les deux instances. L'équipe Travail-santé s'appuie sur les résultats du séminaire pour réunir régulièrement des militant·es de divers secteurs, engagé·es ou souhaitant s'engager dans la démarche revendicative à partir du travail. Elle propose son soutien aux syndicats, fédérations et unions départementales qui le souhaitent et étend ainsi son réseau dans la CGT. Yves Bongiorno et Tony Fraquelli (à partir de 2016), conseillers confédéraux, animent cette activité en direction des structures de la CGT :

Et en fait, moi, j'ai tenté, et j'ai beaucoup travaillé avec Yves Bongiorno là-dessus d'ailleurs, pour regarder avec lui, et c'est là qu'à partir de là, on a réussi à construire, toujours pareil, de manière officieuse, mais avec la Confédé., un vrai travail de cohérence entre Travail et Émancipation et la formation confédérale. Et on discutait, on travaillait au quotidien ensemble. La formation confédérale [Travail-santé] était devenue quelque part en partie une formation action, quoi. On arrivait à avancer puis à suivre certains syndicats. Voilà. (Tony Fraquelli).

En janvier 2019, se tient, pour la première et dernière fois, une « Interfédérale des Collectifs 'Travail santé' de l'activité confédérale », où les fédérations participant au collectif confédéral « Travail-santé » – la FERC (Education culture recherche), les Métaux, la FAPT (activités postales et télécoms), les Finances, les Cheminots – échangent sur leurs expériences, leurs avancées et leurs difficultés dans la mise en œuvre de la démarche travail (voir en annexe, Interfédérale des Collectifs « Travail santé » de l'activité confédérale, « Effets miroir de nos pratiques de travail, de nos expériences »).

Dans un premier temps, l'arrivée de Philippe Martinez au secrétariat général en 2015 ne modifie guère le processus d'acculturation de la CGT à cette nouvelle manière d'envisager l'activité syndicale. Bien sûr, elle se heurte à des résistances, sur lesquelles nous reviendrons, et certaines structures de la CGT se tiennent à l'écart du processus dont elles n'approuvent pas l'orientation générale. Mais les critiques explicites sont rares, les débats de fond étant souvent occultés par d'autres urgences.

C'est en 2018 que se manifeste, de manière soudaine et silencieuse, la désaffection de la direction confédérale vis-à-vis du processus engagé.

2018 : un effacement silencieux

La dernière session du séminaire Travail et Émancipation se tient en mars 2018 à Montreuil. Intitulée « Se ré-emparer de notre travail », elle est conclue par Philippe Martinez qui a assisté à toute la journée. Pour l'animation du comité de pilotage, Jacques Léger a passé la main à Fabien Gâche (délégué syndical central de Renault) et Fabrice Canet⁴² (secrétaire général de l'UD de l'Ain, promu à la CEC au Congrès de 2016). Les organisateurs tirent un bilan très positif de la session :

On a réussi collectivement à faire un joli séminaire, dans la salle du CCN. Il y avait plus de 100 personnes. Il y avait Philippe [Martinez] qui a été là toute la journée, qui fait une intervention... Tout le monde est assez content parce qu'il paraît convaincu. (...) J'ai rejeté un coup d'œil l'autre fois sur les inscrits. On avait un public varié, interne CGT et externe. Franchement, je garde un bon souvenir. On avait fait du contenu ! (Fabrice Canet)

Lors de la session, Yves Bongiorno et Danièle Kergoat présentent des résultats de la recherche-action avec les aides à domicile, et Claude Didry fait le bilan de la recherche-action chez Safran et Orange, qui n'a pu aller à son terme du fait de l'instabilité économique et du renouvellement des équipes syndicales. Daniel Prada et Maryse Salles⁴³ reviennent sur les travaux du « groupe langage » qui a publié régulièrement une chronique, « Le bal des mots dits », dans le mensuel de la CGT, *La Nouvelle Vie Ouvrière*, décryptant les pièges du langage néo-managérial.

Dans sa conclusion des travaux⁴⁴, Jean-Marie Pernot rappelle que l'ambition initiale du comité de pilotage était d'« aller au-delà des expérimentations pour mettre en œuvre des processus cumulatifs permettant de déboucher sur une prise en charge effective et porteuse d'une dynamique nouvelle pour la CGT ». Il souligne un premier succès, puisque le 50^{ème} congrès confédéral « a vu, au milieu de bien d'autres enjeux, une consécration de ce thème par son introduction en bonne place dans la démarche revendicative de la CGT ». De fait, le thème du travail a connu une percée significative dans les textes des congrès confédéraux à partir du 50^{ème} congrès de Toulouse (2013) (cf. monographie « La démarche travail au fil des congrès confédéraux »).

Le comité de pilotage demande à Jean-Marie Pernot de rédiger une synthèse de la journée qui est transmis au bureau confédéral. Mais ce texte ne sera pas publié, et le comité de pilotage cesse alors *de facto* ses activités :

Après, on travaille avec Jean-Marie [Pernot] qui a fait un super boulot sur la synthèse. Et puis la synthèse, elle n'est jamais sortie jamais malgré moultes relances pourtant. (...) J'ai relancé plusieurs fois. Je pense qu'il y a plein de choses que je n'ai pas comprises. (...) Je pense qu'au sein de la direction confédérale, il y avait des jeux de pouvoir politiques, personnels, post-conflit [pour la succession de Thibault] qui étaient compliqués Et donc, voilà, on était contents parce qu'on atterrit sur un séminaire qui a de la gueule, et puis d'un seul coup, il n'y a plus rien. (Fabrice Canet)

⁴² Fabrice Canet, né en 1973, est conseiller à l'ANPE et militant « territorial » (UD Ain, CR Rhône Alpes). De famille ouvrière (son père est un fervent militant du PCF), il est titulaire d'un DEA de sociologie. Son goût pour les sciences sociales et sa curiosité intellectuelle sont repérés par Jacques Léger qui le côtoie au Comité régional CGT Rhône Alpes.

⁴³ Maryse Salles, « Langages au travail : enjeux de pouvoir et d'émancipation », Colloque du Centre International Culturel de Cerisy : Le travail en mouvement (Cerisy 2018), septembre 2018, <https://hal.science/hal-02980968/document>

⁴⁴ Document communiqué par Jean-Marie Pernot.

Pourtant, le document d'orientation du 52^{ème} Congrès (Dijon, 2019), rédigé en partie par Fabrice Canet, développe à nouveau fortement la centralité du travail dans la démarche de la CGT (cf. la monographie « Le travail et son sens au fil des Congrès Confédéraux »). Mais au congrès lui-même, la question n'est quasiment pas discutée :

Il y a cette énigme de ce congrès de Dijon, qui met la démarche travail très en avant dans le rapport d'orientation, mais au congrès il y a aucun débat là-dessus. Il n'y a aucun débat parce que le secrétaire général dans son intervention initiale n'en parle pas, dans sa réponse n'en parle pas. Personne n'en parle. (Jean-Marie Pernot)

Selon les responsables de l'activité confédérale Travail Santé, en 2018, l'extinction du Copil Travail et Émancipation coïncide avec l'arrêt brusque du soutien confédéral au déploiement de la démarche travail :

Rapidement, Martinez et son environnement viennent entraver le travail effectué. On va vers une épuration. On va liquider l'ensemble de mon équipe. Le pôle est décimé. Il ne me reste plus qu'à partir avant d'être licencié. (Jean-François Naton)

On nous empêchait de travailler, concrètement. Quand on prévoyait des choses, on nous disait : « Ah non, ça, ça ne va pas se faire... », avec tout le temps des arguments fallacieux qui ne tenaient pas. Et on envoyait chaque fois un membre du Bureau confédéral pour nous interdire de faire tel ou tel truc. Et puis la goutte d'eau, moi, ça a été la mine de Salau. (...) Un projet de réouverture d'une mine dans l'Ariège, où on m'a dit : « écoute, tu n'as pas le mandat pour travailler là-dessus. » J'ai dit : « écoutez, mon mandat, c'est la feuille de route confédérale du congrès, et si, j'ai mandat pour le faire, et je travaillerai dessus. » Enfin, c'était la réouverture d'une mine qui posait beaucoup de problèmes à court et moyen termes, et on a essayé de m'empêcher de travailler dessus. Donc, là, j'ai dit : « Bon, écoutez, moi, j'arrête ». (Tony Fraquelli)

Jérôme Vivenza, qui succède à Jean-François Naton après le congrès de Dijon en 2019, hérite d'une activité marquée par une certaine confusion organisationnelle et un manque d'impulsion politique :

Sur le mandat de Toulouse [50^{ème} Congrès, 2013], il y avait douze ou treize commissions confédérales. Avec l'arrivée de Philippe Martinez et le congrès de Marseille [51^{ème} Congrès, 2016], on est passé à 52 collectifs de travail. (...) Du coup, ça ne fonctionnait pas. C'était en silos. Il y avait des tensions. Il n'y avait pas une CE confédérale cohérente comme on a pu avoir sur le mandat précédent (Jérôme Vivenza).

La formation confédérale « Le travail au cœur de notre démarche revendicative » est remplacée par une formation plus classique sur la santé au travail :

Le module confédéral, il a été reconstruit sur le modèle « Reconquête de la Sécu » en fait. On est de nouveau sur un modèle « Santé au travail », « Reconquête de la Sécurité sociale ». Il y a quand même la question du travail qui est portée, mais on revient sur quelque chose de très universitaire et théorique. (Jérôme Vivenza)

Les militants s'interrogent sur les motifs de cet effacement silencieux dont ils n'ont pas pu discuter avec la direction confédérale :

Cette décision a été prise à quel niveau ? Le secrétaire général de l'époque ? Le bureau confédéral ? On ne le sait pas. Jusque-là, chaque année le comité de pilotage proposait au Bureau confédéral une feuille de route à valider. Cette fois ci malgré plusieurs relances

nous n'aurons ni réponse à notre demande, ni explication. Il est mis fin à l'existence du comité de pilotage par le non-dit (note de Daniel Prada).

Pas plus que les autres militant·es impliqué·es, Jacques Léger n'a pu en discuter avec la direction de la CGT, ses demandes d'explication restant sans réponse. Cet épisode est ressenti avec amertume par ces militant·es comme un lâchage inexplicable et inexplicable.

Philippe Martinez ne confirme pas l'existence d'une décision politique confédérale d'abandonner la démarche revendicative à partir du travail. Il se dit personnellement tout à fait convaincu de la fécondité de cette approche qui rencontre les aspirations des salarié·es :

Là où j'ai bossé, des collègues disaient : « Moi, j'adore ce genre de formules. » Ils disaient : « Avant, ce que je faisais, on me demandait si ça fonctionnait. Maintenant, on me demande combien ça rapporte. » Voilà, ça résume tout ! C'est à dire qu'ils n'en ont rien à foutre du boulot et de ce que tu fais. C'est : combien tu me fais gagner de fric à la fin de l'année ! Et donc, ça rend les gens malades. ça démissionne, ça... Je vous ai cité Renault, mais partout, dans toutes les entreprises, dans tous les métiers, on retrouve ce genre de problématiques liées au travail. En tout cas, moi, je pense qu'avec cette démarche-là, on retrouve l'essence même et l'origine de notre conception syndicale.

La démarche travail est un retour aux sources, car elle remet en priorité l'ancrage du syndicat dans les milieux de travail :

Moi, j'ai toujours dit [aux militant·es]: « Plus vous passez de temps avec votre patron, moins vous passez de temps avec les salariés. Or, qui vous représentez ? Les salariés. C'est avec eux que vous devez passer du temps. » (Philippe Martinez)

Il a été convaincu de la fécondité de cette démarche par les résultats de la recherche-action à Renault, dont il est lui-même salarié :

La première chose, ce que ça m'a montré, c'est que contrairement aux idées reçues, les gens aiment leur travail. (...) Ils peuvent ne pas aimer le travail ou vouloir faire autre chose, mais ils aiment bien faire (...) La deuxième chose, c'est montrer l'intelligence humaine, c'est-à-dire, malgré les consignes de la direction de l'entreprise, il a dû vous l'expliquer... Ils mettaient les lèches-vitres autour des vitres. Donc, il y avait des process de fabrication, et les gens, comme ils aiment bien faire leur travail, ne respectaient pas le travail théorisé, le travail prescrit, pour que le travail soit bien fait. C'est quand même assez formidable ! (...) Tout ça, ça fait réfléchir. Je leur ai dit : « ça, c'est génial. Ce que vous avez fait, il faut qu'on le fasse partout ! »

L'éclipse de la démarche travail au niveau confédéral résulterait selon lui d'une difficulté à trouver des militant·es pour porter le dossier, après le départ en retraite de Jacques Léger et de Fabien Gâche :

C'est surtout qu'il y a un problème de pilotage. Ce n'est pas un manque d'intérêt, parce que sur la démarche, on retrouve dans les congrès, et dans beaucoup de débats d'ailleurs, ces questions-là. (...) On a eu un problème de pilotage. (Philippe Martinez)

Une autre difficulté renverrait à des frictions internes, des enjeux de concurrence entre activités :

Il y a un truc [le pôle Travail-Santé] qui est, entre guillemets, officiel, enfin qui a sa place dans la maison et un truc [le séminaire Travail et Émancipation] qui est un peu en marge et avec lequel il fallait croiser. Et c'est vrai que c'était parfois vécu comme une mise en

concurrence du boulot que pouvaient faire les copains qui étaient sur hygiène, sécurité et conditions de travail, et... Heureusement, il y avait Yves Bongiorno qui avait les deux pieds dans chaque et qui essayait de mettre en relation.

Q. Donc ce sont des questions de prés carrés organisationnels ?

De prés carrés, mais aussi de vision de ce qu'on voulait faire sur la démarche travail. La démarche travail, ce n'est pas les conditions de travail : c'est le sens du travail. (Philippe Martinez)

Mais il y aurait aussi des raisons plus directement politiques : il n'y a pas de consensus dans la CGT sur la démarche syndicale à partir du travail. Certaines organisations continuent à concevoir la CGT sur le mode d'une avant-garde :

Oui, il y a des débats et des désaccords profonds (...) : « C'est nous qui devons dire aux salariés comment ils doivent faire, comment ils doivent revendiquer, puisqu'on est les meilleurs ! » (...) Donc, en gros, pour prendre des formules un peu raccourcies, c'est soit on est l'avant-garde éclairée, soit on propose des choses et après on se confronte à la réalité du travail. (...) Donc, il y a eu des vrais débats, parfois tendus, sur : « Vous nous faites chier avec la démarche travail ! » (Philippe Martinez)

Ces oppositions à la démarche au sein de la direction confédérale auraient pesé dans la balance :

Peut-être que les débats dont on a parlé, internes, ont aussi pesé pour dire : « Est-ce qu'on en rajoute ? Est-ce qu'on n'en rajoute pas... ? » En tout cas, moi, cette démarche-là, ça fait partie de ce que j'ai essayé de mettre en place dans mes responsabilités (Philippe Martinez).

Une démarche peu débattue dans les instances confédérales

L'abandon *de facto* de la démarche syndicale à partir du travail semble s'opérer sans guère de débat dans les instances de direction⁴⁵. Ce n'est pas complètement surprenant au vu des tensions qui traversaient la Confédération durant cette période : les enjeux d'actualité immédiate (Gilets Jaunes, réforme des retraites, puis Covid...) et ceux liés aux conflits internes de pouvoir prennent presque toute la place, occultant les questions stratégiques.

Si son éclipse confédérale suscite peu de débats, cela semble avoir été également le cas de son ascension. De fait, la démarche syndicale à partir du travail, même si elle est fortement mise en avant dans les documents d'orientation confédéraux tout au long des années 2010 (chapitre suivant), ne semble pas avoir été beaucoup discutée dans les instances de direction de la CGT, comme la CE (commission exécutive) ou le CCN (Comité confédéral national) où se retrouvent pourtant les représentants des structures de la CGT (Fédérations, comités régionaux, unions départementales...) qui seraient à même d'échanger sur leurs pratiques syndicales de terrain :

J'ai assisté pendant des années aux réunions, par exemple, du CCN, le fameux parlement de la CGT, comme ils disent dans les médias. Mais c'est un peu la foire d'empoigne, si tu veux. Ça n'a rien à voir avec des discussions apaisées, avec des ordres du jour respectés... C'est très compliqué, ces réunions-là, si tu veux. Et donc, tu ne peux même pas imaginer avoir l'attention de la réunion sur les questions du travail, ou alors, de manière purement formelle, si tu veux : « Bon, voilà. S'il faut passer par là, on passe par là, mais bon, cause toujours, tu m'intéresses ». (Gérard Rodriguez)

⁴⁵ Malgré plusieurs demandes, je n'ai pu accéder aux archives de la direction confédérale.

Les instances confédérales ne sont pas toujours propices à des débats de fond :

Q : Toi tu te souviens comment ça a été discuté lors de la préparation du congrès de Toulouse⁴⁶ ? Il y a eu des débats, des controverses ?

Non. C'est ça le problème. Et si ce n'était que sur ça, ça ne serait pas grave. C'est ça qui est dramatique : c'est qu'il n'y a pas de débat. Il n'y a pas eu de débat quand Daniel Prada a commencé à poser ces trucs-là... J'ai fait un rapport à la CE confédérale en 2010, où on enclenche un peu plus... Il n'y a pas eu de débat. Et au congrès confédéral [de 2013], alors en plus avec ce qui s'était passé pour le départ de Bernard... il y avait d'autres choses à discuter ! On avait trouvé un secrétaire général. Donc, c'est bon ! On ne va pas... ! [Rires] (Alain Alphon-Layre)

De fait, les soubresauts de la succession de Bernard Thibault, qui rythment la vie confédérale du 50^{ème} (2013) au 54^{ème} congrès (2023), ne facilitent pas les débats de fond : la mise à l'arrêt de la démarche syndicale à partir du travail n'est évidemment pas sans lien avec ces tensions au sommet de l'organisation, qui font resurgir des oppositions latentes jusqu'alors sans effet. Pour autant ces tensions, et même l'interruption de l'implication confédérale, demeurent invisibles même pour un membre expérimenté de la CE :

Je ne sais pas comment ça s'est fait, l'arrêt des ateliers [du séminaire Travail et Émancipation]. (...) Je ne sais pas du tout comment ça s'est fait, mais après coup, je me suis dit : « Tiens, c'est dommage ! » (...) Parce que je n'ai pas été du tout associé dans ces décisions. Enfin, en tout cas, ce n'est pas venu à la CE (...). Donc, personne n'a posé la question d'où ça en était, au niveau de la CE. Bon, déjà, il faut bien le dire, du temps de Philippe [Martinez], pas beaucoup de monde posait des questions. Puis, si tu posais des questions qui lui déplaisaient, tu te faisais envoyer balader, même si ce n'était pas forcément des critiques d'opposition... (Denis Gravouil)

Une démarche parfois jugée « réformiste »

Derrière les réticences envers la démarche travail se manifestent des inquiétudes quant à son caractère réformiste ou trop facilement assimilables par le patronat. Jean-Christophe Le Duigou, l'initiateur du séminaire Travail et émancipation, a souvent fait l'objet de critiques internes pour son orientation jugée trop modérée. Jean-François Naton, qui admet volontiers ses bons rapports avec la CFDT sur les questions du travail et qui a présidé l'INRS de 2013 à 2015, a suscité les mêmes réserves. Alain Alphon-Layre se souvient avoir été pris à partie lors du 50^{ème} congrès par l'intervention d'un délégué qui lui reprochait une orientation trop conciliante envers le patronat sur la santé au travail. On trouve peu d'écrits sur ces débats stratégiques dans la CGT ; un texte (« mémo Sécu »⁴⁷) intitulé « Travail : quête de sens ? », publié en décembre 2023, explicite les enjeux du débat interne autour de deux positions :

- « S'émanciper par le travail » (thèse attribuée aux tenant·es de la démarche travail): « La thèse défendue par certain·es est que l'on peut trouver des îlots d'émancipation⁴⁸ dans une amélioration des conditions de travail, dans le développement de mécanismes plus démocratiques au sein des organisations de travail sans pour autant que l'idéal démocratique soit atteignable au sein

⁴⁶ Le 50^{ème} congrès, en 2013, acte l'orientation de la CGT vers la question du travail. Cf. chapitre suivant.

⁴⁷ Ces textes sont ainsi présentés sur le site de la CGT : « Ces mémo sont des documents synthétiques sur des thèmes relatifs à la Sécurité sociale en général. Ils apportent des outils de compréhension et des données pour construire et étayer les revendications de la CGT. » Voir <https://analyses-propositions.cgt.fr/les-memos-secu>

⁴⁸ Le terme d'« îlot d'émancipation » n'est jamais employé, à notre connaissance, par les tenants de la démarche travail.

d'entreprises capitalistes. La mobilisation syndicale est alors l'un des moments de cette émancipation » ;

- « S'émanciper du travail » : « Pour d'autres, le fait que le système de production dans lequel nos sociétés évoluent soit construit autour de principes fondamentalement antidémocratiques, la propriété privée des moyens de production et l'objectif fondamental de valorisation du capital, rend toute ambition d'émancipation des travailleurs·ses par le travail totalement impossible. Ce serait alors le travail, l'activité humaine de transformation, qu'il faut émanciper du capital comme rapport de production, de domination et d'exploitation avant de pouvoir penser l'émancipation des travailleurs·ses par leur travail. Seule une remise en cause du mode de production capitaliste serait donc à même d'ouvrir le champ des possibles ».

Cette présentation du débat ne fait toutefois pas consensus, certains partisans de la démarche travail estimant que la reconquête de pouvoir d'agir par la démarche travail permettrait de revivifier la conscience de classe, de contester la subordination et de mettre en crise l'hégémonie capitaliste :

« Un tel processus doit permettre de développer non seulement une conscience de classe, mais aussi une connaissance de classe, une culture de classe, à travers un apprentissage dont l'objectif est, comme disait Marx, de rendre les luttes « à la fois plus efficaces et plus durables ». (...) Comme l'écrit le philosophe Enrique Dussel, « le travail vivant est porteur d'une potentialité révolutionnaire, car il constitue l'activité humaine par laquelle les structures existantes peuvent être remises en question et transformées » (Fabien Gâche, intervention à la CEC du 18 mars 2025).

L'attitude quant à la démarche syndicale à partir du travail ne recoupe pas de façon univoque le clivage « réforme / révolution », mais bien davantage les places relatives de la « démocratie ouvrière » et de la « démocratie syndicale » dans la pratique du syndicat.

Démocratie ouvrière vs démocratie syndicale ?

Dans le langage de la CGT (Beauvisage, 2018), la « démocratie ouvrière » est entendue comme le contrôle des salarié·es sur l'outil syndical, tandis que la « démocratie syndicale » renvoie à son contrôle par les syndiqué·es. Personne dans la CGT ne conteste qu'il faille associer ces deux aspects, mais le débat porte sur l'ordre de priorité. L'insistance sur la démocratie ouvrière est caractéristique de la démarche syndicale à partir du travail : dans cette approche, pour que les salarié·es se sentent engagé·es, ils et elles doivent *a priori* avoir l'initiative de la formulation des revendications. Le syndicat se réserve la possibilité de refuser des propositions contraires à son orientation, mais seulement *a posteriori*⁴⁹. La culture historique de la CGT donne quant à elle plutôt la priorité à la démocratie syndicale, jugeant les adhérent·es de la CGT – et parfois, surtout leurs dirigeant·es... – dépositaires des intérêts de long terme des salarié·es au-delà de l'expression locale et conjoncturelle de ces derniers.

Le fait que la démarche syndicale à partir du travail remette en cause ce type de rapport délégataire entre syndicat et salarié·es est sans doute pour beaucoup dans les résistances qu'elle suscite depuis le début y compris au niveau confédéral (par exemple lors de la préparation du 50^{ème} congrès, cf. la monographie « Le travail et son sens au fil des Congrès Confédéraux ») et explique en large part son abandon soudain. Mettre au premier plan la démocratie ouvrière peut heurter des pratiques établies :

⁴⁹ En pratique notre enquête n'a révélé qu'un cas où les aspirations des salarié·es dégagées par la « démarche travail » contredisaient les repères revendicatifs de la CGT, celui de la journée de 12 h à l'hôpital (voir la monographie de l'hôpital d'Alès).

Ça bouscule. Ça bouscule le syndicat dans l'entreprise, cette démarche-là. Je me rappelle qu'Yves Bongiorno m'a dit un jour : « Je vais aller dans ce syndicat. » (...) Deux jours après, je le vois, je lui dis : « Alors ça s'est passé comment ? » Il me dit : « Très, très, très bien. Je pense qu'ils ont vu où il faut mettre le doigt. Mais je ne suis pas sûr qu'ils vont le mettre ! » [rire]. Mais c'était exactement ça : les copains comprenaient ce qui était en train de se passer et ils se disaient : « Ouh la la ! Ça va nous changer les choses ! ». Tu vois, le délégué qui sait tout, qui fait tout, qui décide à la place des autres... (Alain Alphon-Layre).

Les promoteurs de la démarche syndicale à partir du travail attribuent les réticences de certaines organisations à la crainte d'une remise en cause de pratiques bien ancrées :

En fait, quelque part, les organisations qui étaient sur la démarche travail commençaient à emmerder. Voilà, elles questionnaient trop de choses, tu vois, sur le plan syndical, sur le fonctionnement de l'organisation, sur la question de la démocratie, sur les paradoxes qu'il pouvait y avoir au sein de l'organisation, sur le paradoxe de sa politique, de la politique confédérale, etc... (Tony Fraquelli).

Une pratique qui peut sembler banale

La démarche syndicale à partir du travail se heurte également à la difficulté d'en faire comprendre la spécificité. Comme y insistent ses concepteurs, l'enquête syndicale sur le travail réel, qui suppose un changement de posture militante et une formation spécifique, se distingue nettement de la tournée syndicale classique, mais cette différence n'est pas évidente pour beaucoup de militants. Ce problème est bien identifié dans un texte de la commission du document d'orientation du congrès confédéral de 2019 :

« Lorsque nous allons à la rencontre des travailleurs, en tournée syndicale par exemple, la première chose qu'ils nous renvoient est ce qu'on va appeler une « plainte » : ce qui ne va pas, ce qui ne marche pas, les choses sur lesquelles ils butent, se confrontent dans leur travail. Nous devons prendre cela très au sérieux. Le syndicat est encore perçu comme le récolteur de plaintes et nous devons faire avec. Un des travers que nous pourrions avoir, est très souvent lié à notre expérience militante, notre expertise. Ces plaintes « nous parlent » tout de suite. Quand les travailleurs nous les renvoient, nous avons souvent une solution. Nous voyons ce qui coince dans l'organisation du travail, dans les effectifs, dans les injonctions paradoxales, dans les pratiques managériales, etc. mais nous faisons cette analyse seuls, et comme nous détenons des solutions, on les propose ! »⁵⁰

La direction de la CGT aurait sous-estimé combien la démarche syndicale à partir du travail rompt avec les pratiques habituelles des syndicalistes, y compris de ceux qui font régulièrement des tournées sur les lieux de travail, et à quel point cette difficile rupture rend indispensable une forte impulsion confédérale :

En fait, dans l'enquête ouvrière, on fait une injonction [aux syndicalistes] d'aller écouter les travailleurs, mais la question qu'il faut qu'on se pose aussi, (...) c'est qu'on ne les a pas particulièrement outillés. Et c'est tellement compliqué ! Cette démarche est loin d'être facile ! Avec Philippe [Martinez], justement, c'était ça le problème. Il disait : « C'est facile. On va voir les salariés. On les écoute sur le travail. » Mais c'est un peu plus compliqué que ça ! Et là, on ne les a pas outillés. (...) Les camarades, il faut les former pour... « Je vais écouter les salariés mais sans plaquer mes représentations » (...), « Vous allez les écouter avec une forme de neutralité... », c'est compliqué ! (Fabrice Canet)

⁵⁰ « Le lien entre travail et NST. Le travail comme vecteur d'une transformation sociale », texte préparatoire au 52^{ème} congrès confédéral, 09 juillet 2018 (cf. annexe).

L'impulsion confédérale est beaucoup plus nécessaire que pour des sujets plus traditionnels dans le répertoire revendicatif, comme celui des salaires :

La question des salaires, vous n'avez pas besoin, au niveau confédéral, de dire : « Les salaires, ça ne va pas. » Il y a une réalité qui s'impose. Dans les entreprises, la revendication salariale, vous n'avez pas besoin de l'alimenter. Mais là, par contre, je pense que ça fait partie des sujets, si vous n'avez pas une incitation, une impulsion, du national, ce n'est pas automatique, ce n'est pas mécanique. Il y a le poids de l'histoire, les pratiques sociales, les politiques managériales. Donc, il faut forcer un peu. Il faut forcer la main. (Bernard Thibault)

Toutefois, à la CGT, les priorités confédérales ne sont pas toujours suivies d'effets dans les organisations.

Un impact limité des impulsions confédérales

La tradition de la CGT est celle d'un fédéralisme très poussé, avec une grande autonomie des syndicats et fédérations relativement à la Confédération – on a pu parler « d'anarchie organisée » (Piotet, 2009)⁵¹. Le séminaire Travail & Émancipation est conçu pour aider les dirigeant·es des organisations à mettre à jour leur réflexion, mais ne vise pas explicitement à modifier le fonctionnement syndical. La direction confédérale, avant même Philippe Martinez, ne souhaite pas sembler forcer la main à des organisations qu'elle devine ou suppose réticentes aux consignes ou orientations venues d'en haut, surtout si elles peuvent mettre en cause leur fonctionnement habituel. Les responsables de la commission du document d'orientation du 50^{ème} congrès (2013), Marie-Laurence Bertrand et Gérard Rodriguez, témoignent des fortes réticences, au sein du Bureau confédéral, suscitées par la place que prend le travail dans le projet de texte (cf. la monographie « La démarche travail au fil des congrès de la CGT ») :

Ce qu'on a écrit [dans le document d'orientation du 50^{ème} congrès] posait problème, parce qu'ils imaginaient les uns et les autres, y compris Bernard Thibault, ils imaginaient que ça, ça serait mal perçu, mal compris par les organisations. C'est raccord avec l'idée que Travail & Émancipation, c'est réservé à une certaine élite, finalement, et qu'il y a un risque d'incompréhensions si ce qu'on raconte là, on le met à la disposition du plus grand nombre, ça peut être générateur d'incompréhensions, de malentendus, etc. (Gérard Rodriguez)

De fait, certaines fédérations importantes et nombre de structures territoriales se sont peu ou pas investies dans la démarche engagée par la Confédération et officialisée dans les textes des congrès confédéraux. Ce n'est pas le seul chantier où l'hostilité ou l'indifférence de certaines organisations bloque les impulsions confédérales : celui de la réforme des structures syndicales en est un autre, tout aussi récurrent. En 2006, Bernard Thibault crée une « commission *ad hoc* » pour réfléchir sur la manière de favoriser l'organisation des nombreux métiers ou salariés relevant de plusieurs ou d'aucune fédération, en articulant mieux les niveaux de la branche et du territoire :

Un jour, Thibault m'appelle et me dit : « Voilà, il y a un mandat de congrès pour modifier les structures. J'ai une commission organisation qui s'est mise en place, mais plus de la moitié de ceux qui ont été désignés là, ils ont un mandat de leur organisation qui est très clair : il faut que rien ne change. » Donc, il dit : « Je sais ce qu'il va sortir de ce truc : il ne sortira rien. Je veux un peu bousculer la règle du jeu. Je crée une commission à ma main qui n'a aucun rôle statutaire, aucune définition statutaire. C'est moi qui demande un groupe de travail. Je le constitue comme je veux. On travaille, on fera des propositions. Après, les structures officielles de l'organisation s'en saisiront, le CCN, la Commission

⁵¹ Piotet F (2009), « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, 85(1), 9-30.

exécutive, le Bureau, machin et cætera, mais je veux qu'on soit libres dans la réflexion. Est-ce que tu veux bien y participer ? » (Jean-Marie Pernot)

Ce chantier de l'adaptation des structures est récurrent dans la CGT :

Lydia Brovelli [administratrice de la CGT de 1992 à 2001], en 95-96, avait déjà lancé quelques pistes mais qui avaient évidemment sombré. Et puis surtout, je m'étais appuyé sur le rapport Warcholak de 1980, où il y avait un vrai travail qui avait été fait sur les structures de la CGT, dans lequel il était déjà dit qu'il ne faut pas qu'on se laisse freiner par l'inertie de nos structures... (Jean-Marie Pernot)

Cette « commission *ad hoc* » dont Pernot se définit comme « porte-plume », comportait d'éminentes personnalités de la CGT dont Louis Viannet et Jean-Louis Moynet. Daniel Prada y argumente pour que la réflexion sur les structures ne soit pas déconnectée de l'enjeu du travail :

Je me souviens qu'au CCN sur notre texte sur les structures, auquel j'avais assisté, Prada était intervenu en disant que dans la question des structures, la question du travail n'apparaissait pas, alors que la dimension revendicative sur le contenu du travail devait être aussi conçue comme une forme de recomposition du travail syndical, et que c'était en amont des questions de structure. (Jean-Marie Pernot)

La commission travaille pendant deux ans et aboutit à un texte proposant des réformes des structures :

On allait assez loin, sur les syndicats, les UL, les champs fédéraux... On prenait des exemples : les femmes de ménage, tout le personnel de nettoyage, ça relève de cinq fédérations, il faut arrêter ça ! Et alors, Thibault a poussé ça. Puis arrive le congrès de 2013. Il y avait quelques phrases un peu timides évidemment dans la résolution de congrès, mais il y avait quand même des implications. (Jean-Marie Pernot)

En réalité, ces propositions ne font pas consensus et ne sont pas reprises après le congrès mouvementé de 2013.

Une démarche de long terme qui se heurte à la pression de l'actualité

Pour les responsables de syndicats ou de fédérations, porter la démarche travail devient difficile lorsque les exigences de l'actualité remplissent complètement l'agenda :

J'ai été pris dans une bataille immédiate, très chronophage, même médiatique, puisque ça a été la bataille du feu, dès fin 2013. Je suis élu [à la direction de la Fédération du spectacle] en octobre 2013 et les hostilités [la lutte contre la réforme de l'assurance-chômage] commencent en novembre (...) C'est une séquence qui s'étale sur fin 2013 jusqu'à 2016 pour qu'on gagne, y compris un accord. (...) Quelques temps après, je me suis dit, en discutant avec Jacques [Léger], que moi-même, emporté par l'élan, les batailles, les luttes et autres, et par ailleurs, ce qui s'était passé à la Confédération [la succession de Bernard Thibault], qu'on avait complètement oublié la démarche en question. (Denis Gravouil)

Le soutien confédéral au déploiement de la démarche travail est rendu plus difficile quand la CGT voit son attention accaparée par des conflits intenses contre des réformes gouvernementales, « lois Travail » (2016, 2017) ou réformes des retraites (2019, 2023) :

C'est toujours notre difficulté dans l'organisation. On a du mal, en période revendicative intense, à travailler sur l'actualité revendicative du moment tout en travaillant des sujets de fond sur le long cours. Et c'est vrai que sur le premier mandat de Philippe [Martinez], on a eu la mobilisation de la loi Travail ; il y a eu les réformes des retraites, il y a eu tout

ça, et je pense qu'une actualité chassant l'autre... Enfin, il n'y a pas eu de volonté d'arrêter, il n'y a pas eu d'orientation d'arrêter la démarche. (Véronique Martin)

Cette priorisation des enjeux de court terme n'est cependant pas seulement imposée par l'actualité. Elle résulte aussi d'une décision stratégique :

[Après le 52^{ème} congrès en 2019] il n'y a pas vraiment eu le soutien du Bureau confédéral sur la mise en œuvre de la démarche. Le Bureau a configuré la direction confédérale clairement pour lutter contre une réforme des retraites : il va y avoir une réforme des retraites, il faut qu'on mette tout dedans. Le collectif qui s'appelait Travail-santé était devenu sur proposition à la CE : « Santé au travail et temps de travail. » Suite à mon intervention, c'était redevenu Travail-santé, mais c'était bricolé ! (Jérôme Vivenza)

Le poids de la crise de la direction confédérale

La succession ratée de Bernard Thibault en 2013 a produit un séisme dont les répliques se prolongent pendant au moins dix ans. Après le refus du CCN de valider la candidature de Nadine Prigent, proposée par Bernard Thibault, se déroule une lutte d'influence entre trois candidats (Nadine Prigent, Agnès Naton, Eric Aubin) qui profite à un outsider, Thierry Le Paon. Elu secrétaire général au 50^{ème} congrès⁵², sa légitimité demeure faible, et il est évincé du secrétariat général début 2015 à la suite de dénonciations mettant en cause sa probité. Ces luttes intestines, où les éventuelles divergences politiques sont difficiles à décrypter, font passer au second plan les priorités au travail et au développement humain durable affichées dans le document d'orientation du 50^{ème} congrès. Philippe Martinez arrive en 2015 à la direction de la Confédération sans que cette crise ait été vraiment résolue : il ne parvient pas à faire valider l'équipe confédérale – le Bureau – qu'il avait composée et qui comportait notamment un fervent promoteur de la démarche travail :

Philippe, donc, accepte de prendre le poste et fait des propositions... Il me propose d'être au Bureau confédéral. Mais le CCN refuse. Il accepte Philippe Martinez, mais refuse le Bureau confédéral qu'il propose. (Alain Alphon-Layre)

Cette situation oblige Philippe Martinez à composer avec des organisations qui ne lui sont pas acquises, comme les fédérations de la chimie ou de l'agro-alimentaire, qui voient dans la démarche travail un danger d'abandon des repères de la CGT et de dérive réformiste. Certains jugent qu'il n'a pas les coudées franches :

Il y avait une expression qui circulait : « Martinez, pour être élu, il a lâché les chiens, mais il n'est pas capable de les remettre à la niche ! » (Jean-François Naton)

Après son mandat intérimaire, Philippe Martinez est réélu par les congrès de 2016 et de 2019. Il dispose d'une assise un peu moins fragile, mais prône une alliance, contestée en interne, avec les grandes ONG environnementales. En 2020, il engage la CGT dans la création de la coalition Plus Jamais Ça⁵³, malgré l'opposition d'une partie de la direction confédérale et de certaines fédérations de poids. Même si

⁵² Il nomme Catherine Nédélec, une participante assidue du séminaire Travail et Emancipation, comme directrice de cabinet, ce qui laisse augurer une attitude plutôt favorable à la démarche syndicale à partir du travail.

⁵³ Outre la CGT, cette coalition regroupait notamment Solidaires, la Confédération Paysanne, Attac, Oxfam, Greenpeace, les Amis de la Terre... La CGT la quitte suite à un vote du 23^{ème} Congrès confédéral (2023).

Philippe Martinez s'en défend, le souci de ne pas multiplier les motifs de conflits internes en s'attaquant au modèle du syndicalisme d'avant-garde a pu contribuer à la mise en sourdine de la démarche travail :

Q. Le compromis fragile sur lequel son secrétariat général reposait n'aurait pas résisté à une tentative de pousser davantage cette démarche-là ?

Oui, c'est possible.

Q. Dans la mesure où c'est une pratique qui peut déstabiliser pas mal de choses si elle est poussée jusqu'au bout ?

Mais c'est certain. C'est certain. (Marie-Laurence Bertrand)

L'élection à nouveau tumultueuse de Sophie Binet au secrétariat général lors du 53^{ème} congrès confédéral (Clermont-Ferrand, 2023) montre que la CGT n'a pas encore surmonté sa crise de direction. Il reste possible qu'on assiste désormais à une stabilisation de l'équipe dirigeante et à la reprise d'une réflexion apaisée sur l'évolution des pratiques syndicales vers une meilleure prise en charge de la « démocratie ouvrière » et des aspirations des salarié·es à mieux travailler.