

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 Fédération CGT des cheminots

Thomas COUTROT (Ires)



iRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales



Cette monographie sur la Fédération CGT des cheminots, 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.

¹ L'auteur remercie Sylvain Zeeny-Roch, qui a contribué à l'organisation et à la conduite de certains entretiens.

Sommaire

Une culture d'entreprise très hiérarchique	6
Le choc du conflit de 1986	7
Novembre-décembre 1995 : de la « démocratie syndicale » à la « démocratie ouvrière »	10
« Cadres Libres » : faire réfléchir des cadres avec la CGT	11
La négociation « Qualité du Travail »	13
L'échec de l'accord QT-QVT	16
La formation-action : objectifs et hésitations	18
Le déroulé de la formation-action	21
Un bilan largement positif.....	23
... mais pas de pérennisation.....	28
Une retombée de la formation-action : la création des référents de site.....	30
Un souci renouvelé d'ancrage de l'activité dans la réalité du terrain.....	32
Conclusion.....	34

La Fédération CGT des cheminots², l'une des plus influentes dans la CGT au vu de la place historiquement importante de la SNCF dans la dynamique des conflits sociaux en France, notamment lors des mouvements de grève interprofessionnels³, compte environ 20 000 adhérents⁴.

Depuis 1945, la CGT y dispose historiquement d'un bastion : elle rassemblait 58% des voix des cheminots en 1948 et 55% en 1978. Son score chute à 42% en 2000, mais rebondit en 2004 (47%) grâce à l'arrivée de nombreux militants qui ont quitté la CFDT après le conflit des retraites de 2003 (la CFDT chutant de 19% à 7%).

Depuis, tout en demeurant la première organisation syndicale à la SNCF, la CGT recule à chaque élection (32% des voix en 2022). Son déclin sur les 25 dernières années s'est principalement fait au bénéfice de Sud Rail, créé en 1998, qui atteint 18% des suffrages en 2023. La Fédération CGT des cheminots subit surtout la concurrence de ce syndicat qui affiche une ligne d'opposition plus frontale à la direction : son recul ne bénéficie pas aux syndicats « réformistes », les scores cumulés de la CGT et de Sud Rail restant à peu près stables (53% en 2000, 51% en 2022).

La SNCF, qui connaît une décroissance continue de ses effectifs (de 254 000 salariés en 1980 à 136 000 aujourd'hui), traverse depuis les années 1990 une suite ininterrompue de réformes (ou de tentatives...) de son régime spécial de retraite (1995, 2003, 2008, 2010, 2019, 2023) ainsi que des restructurations majeures. En 1997, Réseau ferré de France (RFF) est créé par scission de la SNCF. RFF devient alors propriétaire de l'infrastructure et décideur en matière d'aménagement, de développement et de valorisation du réseau, mais son exploitation et son entretien sont délégués à la SNCF.

Une nouvelle réforme du système ferroviaire organise en 2015 la réunification de la SNCF et de RFF. La SNCF est alors divisée en trois établissements publics à caractère industriel et commercial (SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités). La réforme de 2018 supprime le statut de cheminot pour les nouveaux embauchés et transforme la SNCF en société anonyme à capitaux publics, groupe constitué de plusieurs filiales dont SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, SNCF Voyageurs, le GIE Optim'services, Rail Logistics Europe, Geodis et Keolis. La Fédération CGT des cheminots demande la réunification des chemins de fer dans une entreprise publique unique et intégrée, et la restauration d'un statut pour tous les cheminots.

Ces restructurations et réformes permanentes visent à se conformer aux directives européennes sur les services publics et à réduire les coûts salariaux. Elles se heurtent à des grèves importantes en 1995, 2003, 2007, 2010, 2019 et 2023, auxquelles la CGT a largement contribué.

² Dont le nom exact est Fédération des travailleurs cadres et techniciens des chemins de fer CGT.

³ Alors que les agents SNCF représentent moins de 1% du nombre total de salariés, les journées de grève à la SNCF représentent entre 5 et 20% du nombre total de journées de grève en France entre 1984 et 2010 (Dominique Andolfatto, Marnix Dressen, Jean Finez. « Les cheminots en grève : complexité et renouveau des formes d'action », Ile colloque international Grèves et conflits sociaux, Mai 2013, Dijon, France. pp. 533-548).

⁴ Dominique Andolfatto, Jean Finez, « Quelle "citoyenneté industrielle" à la SNCF ? Premiers éléments », 15e congrès de l'Association française de science politique, Juillet 2019.

Une culture d'entreprise très hiérarchique

Même si ces réformes introduisent la logique concurrentielle dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, celle-ci demeure un grand groupe public dirigé par de hauts commis de l'Etat (polytechniciens et énarques)⁵, où les rapports sociaux sont très marqués par la verticalité. La division fortement hiérarchisée du travail à la SNCF crée une distance importante entre les cadres et les cheminots, supposés n'être que de simples exécutants. C'est notamment lié à la conception de la sécurité ferroviaire qui prédomine à la SNCF, et ça se reflète dans le fonctionnement du syndicat :

Dans cette boîte très verticalisée, la prescription est indépassable, parce que l'argument sécurité fait que c'est le règlement, tout le règlement, un peu comme à l'armée. Parce qu'on pense que c'est en fonctionnant un peu comme à l'armée que ça fonctionnera mieux, ou en tout cas dans un cadre de sécurité maîtrisé. Mais, à la SNCF, comme dans d'autres métiers, entre ce qui est prescrit et puis ce qui est fait réellement, on s'aperçoit qu'il y a des écarts, et heureusement parfois qu'il y a des écarts, parce que sinon ça ne marcherait pas. Mais il y a quand même ce cadre de référence qui s'impose, et donc j'imagine que ça avait une influence sur la réflexion syndicale. (Bernard Thibault)

Cette culture hiérarchique pèse sur le syndicat dont certains militants ont souvent tendance à se considérer comme une avant-garde éclairée :

Dans une boîte comme la SNCF, des militants, quand ils arrivent sur un chantier, ils ne cherchent pas à discuter avec les cheminots, ils viennent leur expliquer en fait les positions de la CGT. En gros ce qu'il faut penser, et puis ce qu'ils subissent. On ne leur demande pas où ils en sont et ce qu'ils subissent, non, on leur explique ce qu'ils subissent, comment il faut se défendre, et que nous on a raison. Voilà ! Et en fait ça, si tu veux, c'était possible il y a 40 ou 50 ans quand on était hégémonique et qu'on avait sur certains chantiers 80% de syndiqués, c'est que l'organisation, elle était imprégnée du ressenti des travailleurs. (Tony)

Moi j'ai été secrétaire de syndicat ; et un bon secrétaire c'est quelqu'un qui fait un rapport introductif, en général d'une heure. En fait on balaie les situations internationales, nationales, locales, on fait l'analyse et on donne les solutions⁶

On était sur une dimension assez, enfin, sur une structuration assez militaire, nous, à la SNCF. Et nous en tant qu'organisation syndicale on était... Voilà, on organisait le rapport de force. (Jean-François Laguide).

Q. On a parfois l'impression, vu de l'extérieur, et c'est ce qu'on nous a dit, que la Fédération des cheminots a une culture très hiérarchique, calquée sur le fonctionnement de l'entreprise. Tu dirais ça, toi aussi ?

Ah bien sûr, complètement. Complètement. Oui, c'est évident. Je ne le dis même pas parce que c'est tellement évident pour moi que je n'en parle même pas, ça va de soi. (Laurent)

⁵ Jean Finez, « Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011) », La Nouvelle revue du Travail, 2/2013.

⁶ Tony Fraquelli, « La démarche revendicative CGT à partir du travail : quelle formation militante ? <https://atelierstravailletdemocratie.org/La-demarche-revendicative-CGT-a-partir-du-travail-quelle-formation-militante>

Un ancien dirigeant de la Fédération, lui-même cadre issu du terrain, discerne une nette différence à propos des attentes démocratiques des cadres et des cheminots dans la vie syndicale :

Les cheminots, ils vont parler à partir du moment où tu leur fais des propositions. Je prends une instance dirigeante de la Fédération : tu arrives, tu as un rapport introductif, dans le rapport tu as des propositions que tu as réfléchies dans les instances, bureau fédéral, secrétariat fédéral, etc, et tu débats à partir de là, tu amendes... Alors, parfois tu abandonnes, parce que ça ne passe pas, mais ... Avec l'encadrement, c'est la démarche inverse. C'est-à-dire qu'ils arrivent, eux, avec ce qu'ils vivent, leurs propositions, leur vécu, etc. Et c'est toi, après, à dire « allez, maintenant, comment on doit traduire en démarche revendicative ? Comment on l'associe quand même à la visée de la CGT ? » (Gilbert Garrel).

Traversée par cette culture hiérarchique qui imprègne son fonctionnement, la Fédération ne s'en satisfait pas pour autant : son histoire récente est jalonnée d'initiatives, plus ou moins couronnées de succès, pour tenter d'instaurer des rapports plus horizontaux en son sein et avec les cheminots. La réflexion à ce propos est déclenchée par l'expérience vécue lors de la grève de 1986, qui constitue un choc pour le syndicat.

Le choc du conflit de 1986

La grève de 1986 marque un tournant dans l'histoire de la conflictualité sociale à la SNCF : c'est la première fois que la Fédération CGT des cheminots ne joue pas de rôle déterminant dans un conflit social majeur. La grève des conducteurs de décembre 1986 paralyse complètement les trains pendant les fêtes de fin d'année. Déclenchée par la base, organisée par une « coordination » informelle et non-syndicale, cette grève s'oppose principalement à l'introduction massive du « mérite » au lieu de l'ancienneté comme critère de promotion. Pendant quatre jours, la Fédération CGT refuse de rejoindre la grève ; mais voyant que 90% des conducteurs suivent le mouvement, elle est contrainte de s'y rallier. Ce choc incite la Fédération à réfléchir sur sa déconnexion de la base cheminote :

Je pense que les syndicats, ils sont aussi imprégnés de la culture de l'entreprise dans laquelle ils sont. Ça rejaillit sur l'ensemble. Et donc, une SNCF centralisée, c'est l'ordre qui descend. Sur le plan syndical, c'était aussi un peu ça. D'où la consigne, pendant 4 jours, « on ne rentre pas dans la grève ». Et puis après, force est de constater qu'on ne peut pas faire autrement vu qu'il faut y aller. Donc ça, ça a bousculé quand même beaucoup la Fédération. (Bernard Thibault)

Après ce conflit dur et soudain, qui a surpris tant la CGT que la direction de la SNCF, cette dernière s'emploie à assouplir sa gestion du personnel :

Un conducteur de train, avant 86-87, il arrivait à la commande du personnel, il voyait le cadre qui était en face, le gestionnaire de moyens, et il lui disait : « Voilà, j'ai besoin d'un jour de congé, tel jour. » Il y avait une vitre, un hygiaphone. Et le cadre, il te regardait, il te disait « non, refusé ! », et il fermait la porte. Voilà ! Après 86-87, ils ont enlevé les vitres. Parce qu'ils se sont rendus compte que ce type de management-là conduisait au conflit de 86-87, à l'explosion. Donc, ils ont installé des groupes de réflexion, des groupes de

discussion, ça s'appelait des GIP... des groupes d'intérêts participatifs, un truc comme ça. Alors, ils nous réunissaient, et puis ça débattait, « dites-nous votre vision de votre travail » ... (Gilbert Garrel)

Plutôt que de la boycotter, la CGT décide de s'inscrire dans cette initiative afin de ne pas laisser le champ libre à la direction dans sa tentative de conquérir l'adhésion des agent·es :

Il y a eu une réflexion de la CGT. Moi j'étais jeune syndiqué, ils nous disaient « allez-y, il faut qu'on y soit, il faut qu'on intervienne, il faut qu'on porte nos revendications sur le travail ». Et puis, on s'est rendu compte que c'était un enfumage complet, quoi. C'est-à-dire que, certes, on libère la parole, etc., mais on n'en fait rien, on fait ce qu'on veut. (Gilbert Garrel)

La Fédération s'ouvre aussi à des collaborations avec le monde de la recherche. Un débat existe en son sein à propos de la revendication concernant les « découchés » des agents roulants (conducteurs et contrôleurs) : la CGT réclame une augmentation du nombre de journées de repos (« 110 repos annuels »), mais certains s'interrogent sur ce slogan, qui ne vise qu'à compenser une pénibilité sans y remédier. Yves Clot est sollicité pour expertiser la situation. L'appel à un chercheur extérieur suscite un débat au bureau fédéral :

« Est-ce qu'on va aller demander à quelqu'un qui ne connaît pas le métier de se pencher sur la réalité de nos métiers ? Enfin, bon, il n'y connaît rien ! Qu'est-ce qu'on va aller demander à des chercheurs ? Ou des spécialistes ? C'est nous qui connaissons le métier, quoi ! ». Donc, là, hésitation. Bon, on décide quand même de le faire... (Bernard Thibault)

L'étude rendue par Yves Clot oriente la Fédération vers un changement de revendication à partir de la prise en compte du travail réel : non plus des jours de repos supplémentaires, mais une meilleure régulation des horaires atypiques, des délais de prévenance, etc.

Et Yves nous aide à prendre conscience, avec d'autres contributions de médecins (on était aussi implantés dans la médecine du travail à la SNCF), que la revendication telle qu'on l'exprimait, en nombre de jours de repos, ne permettait pas, fondamentalement, d'intervenir sur ces rythmes hyper saccadés, hyper en rupture. Et que c'était plus là-dessus qu'il fallait essayer de réfléchir et peut-être de remettre des garde-fous, plutôt que de le traduire en nombre de repos. (Bernard Thibault)

Le sentiment de déconnexion vis-à-vis de la base cheminote amène aussi la Fédération à s'interroger sur sa manière quelque peu militaire de mener les conflits. Cela se traduit par un changement radical de pratique lors de la grande grève de l'hiver 1995.

Les personnes interrogées

Laurent, chargé de mission à la DRH de la SNCF, retraité, spécialiste des qualifications, a été membre de la commission exécutive et du bureau de l'Union fédérale Maîtrise et cadres, négociateur de l'accord QT-QVT de 2012, co-animateur de la formation-action « Construire la revendication à partir du travail, 2015-2017 » (ci-après « formation-action »)⁷.

Bernard Dugué, ergonomiste, co-animateur de la première vague de la formation-action.

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 »

Gilbert Garrel, cadre traction, retraité, président de l'IHS-CGT, a été secrétaire général de la Fédération des cheminots et de l'UFCM.

Martine, agent commercial, élue au CHSCT gare d'Austerlitz, stagiaire de la formation-action.

David, remiseur dégreneur, secrétaire du C2SCT Paris Rive Gauche, stagiaire de la formation-action et de la formation confédérale.

Jean-François Laguide, dirigeant de proximité, secrétaire général adjoint de l'UFCM, a été référent fédéral de la formation-action.

Véronique Martin, contrôleur, retraitée, secrétaire générale de l'UFR (Union fédérale des retraités), a été membre de la CE confédérale.

Thierry Nier, agent commercial voyageurs, secrétaire général de la Fédération.

Jocelyn Portalier, cadre matériel, a été secrétaire général de l'UFCM, responsable fédéral santé-sécurité, référent fédéral de la formation-action.

Clément Ruffier, sociologue, chargé de mission Anact, co-animateur de la première vague de la formation-action.

Bernard Thibault, ouvrier du matériel, retraité, a été secrétaire général de la Fédération et de la Confédération.

Nous avons consacré de courtes notices biographiques (en encadré) à certain·es de ces militant·es⁸ afin de détailler certaines des trajectoires personnelles et militantes qui ont pu amener à s'engager dans la démarche syndicale à partir du travail.

⁷ Comme dans le rapport principal (« Réenchanter le syndicalisme ? »), nous avons, avec leur accord, conservé les noms des chercheur·es et des militant·es ayant eu des responsabilités de direction nationale dans leur Fédération ou à la confédération.

⁸ 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.

Novembre-décembre 1995 : de la « démocratie syndicale » à la « démocratie ouvrière »

L'hiver 1995 est marqué par la grève des services publics, en réaction contre le « plan Juppé ». Les cheminots, dont la réforme et le contrat de plan remettent en cause le système de retraite et le statut, occupent une grande place dans le mouvement, largement soutenu par l'opinion publique. Le mouvement va bloquer la réforme des régimes spéciaux de retraite et transformer le climat politique, débouchant deux ans plus tard sur la victoire de la « gauche plurielle » aux élections législatives.

A la CGT, on distingue la « démocratie ouvrière », entendue comme l'attention accordée à l'écoute des salarié.es et leur participation directe au choix des orientations syndicales, et la « démocratie syndicale » où les orientations sont décidées par les seuls syndiqué.es⁹. Les deux principes peuvent être en tension, quand par exemple le principe de « démocratie ouvrière » considère que l'AG des salarié.e-s doit être souveraine pour décider du mouvement, alors que la « démocratie syndicale » réserve le choix aux syndiqué.es (dans le cadre d'un fonctionnement syndical de fait plutôt vertical et délégataire). À l'hiver 1995, la CGT cheminots opte pour la première fois pour la « démocratie ouvrière » dans la conduite de la lutte :

C'est la conclusion, la traduction plutôt, d'une évolution de la pratique sur dix ans. C'est que là, on impulse systématiquement la forme d'assemblée générale pour prendre les décisions sur la conduite du mouvement. Et on a là tout un processus assez élaboré, où le national rend compte plusieurs fois par jour de ce qui se passe sur les autres endroits du territoire, pour que chacun réfléchisse à son niveau, en ayant le maximum d'éléments en sa possession pour apprécier la situation, le rapport de forces, et une conduite, disons, démocratique du mouvement par les cheminots eux-mêmes. Ça a été particulièrement efficace. Ça a été à ce point efficace parce que c'était solide, parce que c'était le mouvement des cheminots eux-mêmes. (Bernard Thibault)

Là encore, à l'issue du conflit, la direction comme la CGT cherchent à infléchir leurs pratiques trop verticales. Le nouveau PDG, Louis Gallois, cherche à opérer un tournant vers un « management participatif »¹⁰. Il crée les « dirigeants de proximité » (DPX), chargés d'être à l'écoute des agent.es pour les détourner du syndicat :

Et ça a été une volonté de Gallois, il l'a clairement dit, qu'il avait mis en place les dirigeants de proximité, enfin ce management au plus près de la production, pour contrer la CGT. (...) Il les appelait des « militants de l'entreprise » ! (Jean-François Laguide)

Fin des années 90, on commençait à être confronté à une multitude de réorganisations dans l'entreprise, et une direction d'entreprise qui avait tiré les enseignements du conflit de 95 et qui avait mis en place ce qu'on appelait les dirigeants de proximité. Qui nous contestait, à nous, organisation syndicale, la proximité avec les cheminots. (Véronique Martin)

⁹ J. Beauvisage (2018), « Démocratie, démocratie ouvrière, démocratie syndicale, de quoi parle-t-on ? », Les Cahiers de l'IHS-CGT, n°51, Septembre ; <https://www.ihs.cgt.fr/wp-content/uploads/2020/01/CAHIERS-151-DOSSIER-1.pdf>

¹⁰ Monique Fournier-Laurent (2007), *Histoire d'une révolution managériale : comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement de la SNCF*, Éditions L'Express.

La direction a retravaillé et tissé un maillage, notamment au travers du management, qui correspondait peu ou prou à là où on était implanté, pour détourner les salariés de l'organisation syndicale majoritaire qui lui avait mis, quand même, une sacrée branlée en 95. (Thierry Nier)

La CGT veut donc elle aussi tisser des liens plus étroits avec les préoccupations des salarié·es, et lance à cet effet un chantier de réflexion sur l'évolution des métiers :

On avait mis en place une démarche qui s'appelait les États généraux des métiers (...) L'idée, c'était que métier par métier, on réfléchisse à l'organisation de nos métiers en lien avec ce qu'on porte par ailleurs, le développement du service public ferroviaire (...) Si nous, CGT, on ne réfléchissait pas à ça, on allait se retrouver confronté à des évolutions qu'on allait subir. Il y avait des évolutions technologiques qui faisaient qu'il n'y avait peut-être plus forcément besoin de deux, trois contrôleurs par train. Et on disait : mais si on ne réfléchit pas à cette question-là, on va se retrouver avec des présentations de réorganisation et on n'aura rien dans la besace à porter (...). (Véronique Martin)

Mais la base syndicale est réticente à s'engager dans cette discussion. Majoritairement, les cheminot·es ne s'imaginent pas pouvoir influencer l'organisation du travail, qui est pour eux du seul ressort de la direction :

Bon, ça n'avait quasiment pas fonctionné (...) L'idée a été lancée par la Fédération, mais les militants de base n'ont pas suivi. Je me souviens de réunions... Les camarades, ils m'écoutaient gentiment. Je ne me suis pas fait insulter, mais ils m'écoutaient gentiment, ils m'ont dit : « oui, vas-y, on va continuer, mais nous, ce n'est pas notre problème. Nous, ce n'est pas notre rôle. Et puis, surtout, si on met le doigt là-dedans, ça va donner des idées au patron. Et on va se faire avoir ». (Véronique Martin)

Les deux grands conflits de 1986 et de 1995, même s'ils ne portaient pas explicitement sur les questions du travail et de son organisation, ont donc poussé tant la direction que la CGT à tenter de mieux les prendre en compte en se mettant à l'écoute de la parole des agent·es sur leur travail. L'échec de ces initiatives, du point de vue syndical, n'encourage sans doute pas la Fédération à prolonger ses efforts dans cette direction. C'est l'UFCM qui prend le relais de ces tentatives à partir du milieu des années 2000.

« Cadres Libres » : faire réfléchir des cadres avec la CGT

A la SNCF, la CGT est historiquement très peu implantée chez les ingénieurs et cadres qui forment pourtant une part croissante des effectifs. Afin d'étendre son influence dans l'encadrement et de gagner en crédibilité sur les dossiers stratégiques, l'UFCM s'engage dans l'organisation de réunions en cercle fermé avec des hauts cadres dirigeants de l'entreprise. Ces réunions débouchent sur la publication régulière d'une revue intitulée « Cadres Libres », dont les articles, portant sur la stratégie de l'entreprise, sont rédigés par les cadres. La CGT ne met pas sa signature sur la revue mais en assure la diffusion et la responsabilité officielle. L'initiative est prise par deux militantes de l'UFCM :

Le journal a commencé à paraître avec une cadre de la CGT, Florence M., qui avait eu cette idée-là. Et puis, il y a surtout Danielle S., qui était élue au conseil d'administration de la SNCF, qui était cadre dirigeante. C'est elle qui a construit ce premier réseau. Alors, les prémises de ce réseau ont dû se construire en 2004, 2005, mais vraiment, en 2006,

lorsque je suis arrivé à l'UFCM, c'est vraiment là où on a lancé les initiatives, les réunions, les rencontres, etc. Et on a commencé à publier le journal. (Gilbert Garrel)

Ces réunions se tiennent hors du temps de travail et associent des chercheur·es extérieur·es au syndicat :

C'est des gens qu'on a rapprochés petit à petit par un réseau, qu'on réunissait le soir, à 19h, qu'on réunissait le week-end. Parce qu'ils ne pouvaient pas se libérer la journée. Et on crée les conditions de rencontres avec Danièle Linhart, avec Dejours, avec... sur des réflexions sur le travail, sur le management, etc. Et à partir de là, on les faisait écrire. Et c'est eux qui écrivaient, de façon complètement libre, je te dis, ce n'était pas estampillé CGT. Et on s'assurait de la diffusion de ce journal, Cadres Libres. (Gilbert Garrel)

Cette publication connaît un certain succès auprès des cadres de l'entreprise. Elle est même lue attentivement par le PDG :

On s'est rendu compte que ce journal vraiment plaisait, qu'il engendrait des discussions dans les services, et les camarades me disaient, mais, voilà... le cadre d'entreprise était vu différemment. Le cadre d'entreprise a la capacité d'avoir une réelle réflexion, d'avoir de réelles propositions alternatives à ce que propose à la boîte. C'étaient des journaux thématiques, sur le fret, sur les infrastructures, c'était vraiment, avec des cadres dirigeants, des cadres supérieurs, qui se lâchaient là-dedans ! (...) Un matin, distribution devant la direction d'entreprise, il y a Pépy qui descend, il vient me voir et il me dit : « moi, s'il y a bien un journal de la CGT que je lis, c'est celui-là ». (...) Et on a eu des adhésions de cadres supérieurs, on a eu des adhésions de jeunes cadres. (Gilbert Garrel)

Cependant, cette expérience ne fait pas l'unanimité, et à la direction fédérale, certains la trouvent insuffisamment combative :

Je faisais ces initiatives avec les jeunes cadres, avec les techniciens, etc. Initiatives qui marchaient, même avec des non-syndiqués, c'était ouvert. Et les camarades, à la Fédération, ils me disaient « Ah, ça y est, tu vas réunir tes pleureuses ! » Voilà. Déjà, le mot féminin... (...) Pourquoi la réunion des pleureuses ? Parce qu'en gros, « tes cadres, là, ils viennent là, ils pleurent sur leur travail, etc. Mais quand il s'agit de faire grève, ils ne sont jamais en grève ! ». (Gilbert Garrel)

A l'UFCM, cependant, l'idée de réfléchir à une approche syndicale partant du travail et de son sens poursuit son chemin :

Je m'étais dit « tiens, si on travaillait un peu sur les approches métier, le sens du métier, le sens du travail ? ». On a rencontré Yves Clot avec tous les responsables des groupes métiers de la Fédération, et le secrétaire général à l'époque, Gilbert Garrel. (...) Après, quand Yves Clot nous a expliqué un peu ses processus, on s'est dit « ah non, ça ne le fait pas », on s'est dit : « écoutez, le truc où on observe les gens pendant deux ans... », si tu veux, on s'est dit « eh bien non, on est dans la logique revendicative, il faut que ça rende mieux, il faut que ça rende avant, quoi ». (Laurent)

Ayant eu vent de la recherche-action menée chez Renault (2008-2010), Laurent, alors membre de la direction de l'UFCM, se rapproche de Fabien Gâche, initiateur de la recherche-action Renault, qui lui raconte son expérience avec Daniellou, Davezies et Dugué. Fin 2010, l'UFCM prend des premiers

contacts avec les chercheurs et l'Anact. En 2011, l'UFCM invite Fabien Gâche à son congrès. L'intervention de Gâche emporte la conviction :

Après notre « benchmark » comme on dit, eh bien on s'est dit « on va faire la même chose. On va faire la même ». Et c'est là où on est allés chercher Bernard Dugué, Davezies et Daniellou, parce que c'était avec eux qu'il avait travaillé aussi. (Laurent)

En 2012, la Confédération est associée à la réflexion, afin notamment qu'elle contribue au financement de la formation-action via l'Agence d'Objectifs de l'Ires.

La négociation « Qualité du Travail »

L'épisode « Cadres Libres » montre à l'UFCM l'intérêt pour le développement syndical de faire émerger la parole des salarié-es sur leur travail et son sens. En 2008-2009, lorsque la question des risques psychosociaux au travail fait irruption dans le débat public et à la SNCF avec la crise des suicides à France Télécom¹¹, les dirigeants de l'UFCM décident de poursuivre dans cette voie.

A la SNCF, suite à la réforme de 2008 allongeant la durée d'activité des cheminots, la question de la pénibilité du travail était déjà en débat. En 2009 la direction met en place un Observatoire des conditions de travail avec le soutien de l'Anact. L'UFCM est d'autant plus intéressée que pour piloter cet observatoire, la SNCF a désigné un ancien responsable du syndicat :

La direction de l'entreprise décide d'engager cette réflexion sur la qualité du travail et paradoxalement, elle confie cette mission à un ancien membre du bureau fédéral de la CGT cheminots, Pierre D., qui avait réintégré l'entreprise. Donc on se dit, bon, ça ne va pas trop mal se passer, on peut s'engager dans les discussions ! (Gilbert Garrel¹²)

La Fédération délègue Laurent pour la représenter à cet observatoire. Lorsqu'en 2012, la direction de la SNCF propose d'engager la négociation d'un accord sur la qualité de vie au travail (QVT), la Fédération envoie une délégation composée de deux membres du bureau de l'UFCM, Laurent et Henri Wacsin, et d'un troisième membre de la direction fédérale, un cheminot non-cadre. Du point de vue du secrétaire fédéral de l'époque, ces militants de l'UFCM disposent d'un capital de réflexions sur le travail acquis à la CFDT des années 1970-80, alors proche de la gauche autogestionnaire :

On a eu Henri Wacsin [alors secrétaire national de l'UFCM], Laurent, des gars qui arrivaient de la CFDT. Ils nous ont apporté, y compris dans la démarche syndicale. (...) Laurent, il est arrivé de la CFDT, donc il avait quelques temps d'avance sur nous, sur ces sujets-là. (Gilbert Garrel)

Les signaux envoyés par la direction de l'entreprise leur font envisager la possibilité d'obtenir de réelles avancées :

¹¹ Le ministre du Travail Xavier Darcos lance un « plan d'urgence contre les RPS » et presse les grandes entreprises, en particulier publiques, de mener des politiques de prévention.

¹² Gilbert Garrel, alors secrétaire général de la Fédération, venait lui-même de l'UFCM et était plutôt en phase avec les orientations prises par ses collègues, même s'il se prononcera *in fine* avec la majorité du bureau de la Fédération contre la signature de l'accord (cf. infra).

Moi, très honnêtement, quand on s'est engagé dans la discussion, j'avais un vrai espoir d'aboutir sur quelque chose qui pouvait se traduire concrètement dans la vie de chaque cheminot. (Gilbert Garrel)

Du point de vue des négociateurs CGT, l'élaboration de l'accord QVT se passe au mieux. En lien avec l'Anact, ils tiennent largement la plume, et obtiennent symboliquement que l'accord soit intitulé « Qualité du travail et de la vie au travail » (QT-QVT) :

Donc on pourrait dire que le projet d'accord était un projet CGT ! Et les OS nous ont suivis, alors là, sans problème. Ce projet d'accord, tout le monde était content, le responsable de la RH de la SNCF était ravi, je le vois à une réunion, il me dit : « c'est super ! ». (Laurent)

Le projet (reproduit en annexe) stipule que « tout projet touchant à l'organisation du travail doit prendre en compte les résultats d'une analyse de ses impacts sur les salariés (conditions de réalisation du travail, effets sur sa qualité, ...) ». Il prévoit que « des temps réguliers de discussion sur le travail dans une optique de résolution de problèmes et de traitement des dysfonctionnements sont instaurés dans tous les collectifs de travail, à tous les niveaux de l'entreprise ». Le rythme de ces réunions est au moins bimestriel, mais tout salarié peut solliciter une réunion de son collectif de travail en cas de besoin. Chaque réunion doit être formalisée par un relevé de conclusions et un suivi des dispositions prises.

Un point particulièrement original concerne la possibilité pour les agent·es de disposer d'un temps d'échange sans leur chef avant la réunion avec celui-ci : « pour favoriser le débat et permettre l'expression de tous, les modalités peuvent prévoir un temps de préparation réservé aux agents d'une équipe, puis un temps associant le DPX¹³ aux membres de l'équipe ».

Enclenché avant le début de cette négociation, le projet de formation-action voit sa pertinence renforcée, du point de vue de ses promoteurs. Ils y voient le moyen d'élaborer le contenu et la méthodologie de la formation des militant·es qui animeront ou participeront aux espaces d'expression sur le travail prévus dans le projet d'accord :

Et c'est là où, pour nous, cette formation des militants, ça devait être l'outil privilégié de mise en œuvre et de suivi de cet accord. C'est-à-dire, donner aux militants les moyens de faire vivre cet accord, en termes d'observation du travail, de techniques d'entretien... (...) Mais pour nous, au niveau UFCM, enfin, il y en avait peut-être deux ou trois à penser ça, c'était un package complet, quoi. On négociait un accord et derrière, on formait des mecs. (Laurent)

¹³ Dirigeant de proximité.

Laurent, le cheminot autogestionnaire

Originaire d'une famille de gauche (« la moitié de la famille communiste à 100% »), Laurent passe une licence de Lettres modernes, avant de travailler dans des structures d'insertion dans l'emploi.

Il dirige notamment une mission locale dans le 19^e arrondissement parisien. Entré en 1991 (il a 37 ans) à la SNCF, il est affecté à un dispositif de formation nommé « 300 000 heures pour apprendre à apprendre ». Il s'agit de former les agent·es de la SNCF dont les postes ont été requalifiés par un récent accord d'entreprise, en reconnaissant et formalisant leur expérience professionnelle. La SNCF s'appuie en partie sur une méthode initiée par Bertrand Schwartz et sa Mission Nouvelles Qualifications :

On choisit dans un établissement, un collectif de travail sur une unité de production, et au lieu de faire du français et des maths, on va rentrer dans un deal avec la direction y compris sur l'amélioration du process de production, des conditions de travail ou de l'organisation. Le deal c'est : les agents font des propositions avec un dossier, et le chef d'établissement, il ne dit pas oui ou non, enfin il ne dit pas non en tout cas, et s'il dit non il faut que ce soit argumenté techniquement, pas en termes de pouvoir quoi.

Cette expérience lui ouvre des horizons :

On avait des chefs d'établissement qui s'apercevaient d'un seul coup, comme disait un collègue, que les ouvriers avaient deux bras deux jambes mais aussi un cerveau ! Et ça m'a marqué cette expérience-là. Parce qu'à ce moment-là je me suis mis à... je lisais pas mal de trucs quoi, je me suis mis à lire un peu Clot, etc.

Choqué par l'arrivée de Jean-Marie Le Pen au 2^e tour de la présidentielle de 2002, Laurent décide de se syndiquer pour agir :

Donc je suis allé à la CFDT parce que j'avais des accroches avec des mecs qui étaient plutôt autogestionnaires. Et puis la CFDT cheminots, ce n'était pas Nicole Notat, quoi, c'était considéré comme la branche de gauche, les gauchistes, même... Et puis il y a eu la réforme des retraites [de 2003] où Chérèque nous a trahi, donc la moitié de la CFDT est passé à la CGT – moi avec.

De 2005 à 2015, il participe à la direction de l'UFCM où, sensibilisé par ses expériences antérieures, il négocie le projet d'accord « Qualité du travail » et impulse la formation-action « Construire la revendication par le travail ». Puis il est nommé (ce qu'il interprète comme « à la fois une promotion et un placard doré ») administrateur de la SNCF, représentant des salariés au conseil d'administration, avant de prendre sa retraite en 2019.

L'échec de l'accord QT-QVT

Début 2014, le projet d'accord QT-QVT est soumis à la signature des organisations syndicales. C'est alors qu'à leur stupeur, la Fédération désavoue ses négociateurs :

Dans cet accord QVT, il y avait pas mal de choses qui étaient mises en place, avec des conseils d'ateliers remis à jour, etc. La notion de démocratie ouvrière venait un petit peu dedans, mais à la main... la lecture qu'on en avait au bureau fédéral, c'était qu'on avait l'impression que c'était à la main de la direction de l'entreprise et pas de l'organisation syndicale. Et donc, il y a un débat au sein de la Fédération sur ceux qui voyaient une avancée dans la démocratie ouvrière et ceux qui voyaient plutôt un risque de la mainmise du patronat sur justement le débat entre les salariés. (Jocelyn Portalier¹⁴).

La Fédération craint que sa signature soit exploitée par la direction de l'entreprise comme un soutien ou au moins un accompagnement de sa stratégie :

On s'est rendu compte que c'était de l'enfumage dans le sens où la direction d'entreprise voulait travailler « qualité de vie au travail », mais dans un cadre qui était complètement contraint (...) Parce que si on s'inscrit dans le cadre de cet accord de QVT, c'est une forme d'acceptation d'une politique qui était dans des dégradations de l'emploi, dans une reconfiguration complète du système ferroviaire, etc. Et on s'est dit : mais si on signe, on va se retrouver pieds et poings liés par cette politique (...) En gros, c'était : on vous fixe la stratégie, on vous fixe les cloisons, on vous fixe les orientations de cloisonnement complet par activité, etc. Et là-dedans, démerdez-vous pour améliorer la qualité de vie au travail ! (Gilbert Garrel)

En effet la politique de la direction consiste à éclater l'entreprise en entités indépendantes, au mépris des interdépendances concrètes dans le travail réel :

Gare du Nord, je me souviens de ces deux salles. Gare du Nord, il y avait ceux qui préparaient les sillons pour les trains, qui regardaient sur leur programmation, « est-ce que j'ai la place pour faire passer un train, un supplémentaire qui ferait Lille-Paris », par exemple. Bon, le gars, il voit qu'il y a un créneau, donc il faut qu'il fasse une demande d'un sillon, un créneau horaire pour faire rouler son train. [Après la réforme] la demande doit aller à Bruxelles, et le bureau de Bruxelles demande à ceux qui, eux, organisent déjà les sillons, leur autorisation. Et ceux qui organisent déjà les sillons programmés, ils sont dans le bureau voisin de celui qui demande le nouveau train ! Auparavant, les gens travaillaient ensemble, directement. (...) Un gâchis, un gâchis de temps, un gâchis d'efficacité ! (Bernard Thibault).

La Fédération estime que l'accord QVT ne permettrait pas de remettre en cause ces orientations stratégiques, voire les cautionnerait. Laurent, qui considère au contraire que donner la parole aux cheminots permettrait de les mobiliser contre ces dysfonctionnements quotidiens, vit mal ce désaveu de la Fédération :

¹⁴ Jocelyn Portalier, ingénieur en technicentre, a été membre du bureau fédéral de 2013 à 2022. Au moment de la négociation de l'accord QVT et de la formation-action, il était en charge des questions de santé et sécurité au travail. Il a assuré le suivi de la formation-action pour le bureau fédéral. Il est secrétaire général de l'UFCM-CGT et membre du bureau de l'Ugict.

Donc on s'est retrouvé, le secrétaire de l'UFCM et moi, comme deux cons, quoi.

Q : C'était quoi les arguments contre ?

Il n'y en n'avait pas. Aucun. Aucun. On n'a même pas été invités en comité exécutif pour parler, expliquer la démarche, la logique, le processus qu'on avait défendu, pourquoi, comment. Ça a été « niet, c'est niet ». On m'a dit : « de toute façon le climat est tellement tendu avec la boîte, on ne signera rien, on ne peut rien signer » (Laurent).

Il reconnaît cependant n'avoir pas assez impliqué la Fédération lors du processus de négociation :

[On menait la négociation] avec un gars de la Fédé qui nous a été adjoint par Gilbert Garrel, mais un gars qui très vite n'était plus là, quoi. Et on a commis l'erreur de continuer à discuter à deux, même si le secrétaire de l'UFCM à l'époque, Henri Wacsin, faisait des points d'étapes très réguliers avec Gilbert Garrel. On n'a pas travaillé en... mais on a quand même... (Laurent).

La concurrence intersyndicale joue également un rôle dans la décision de la Fédération, soumise à la pression de Sud-Rail qui n'aurait pas manqué d'épingler la CGT en cas de signature :

Les rapports de concurrence entre organisations syndicales ont joué là-dedans (...) Sud s'est construit comme un adversaire de la CGT, en concurrence avec la CGT. (...) A un moment donné, si tu signes cet accord, Sud ils te démolissent, ils cartonnent... (Gilbert Garrel).

Les divergences internes à la Fédération sont vécues par certains comme un clivage politique entre réformistes et tenants de la lutte des classes :

Ça a créé quelque chose, pas une rupture mais une division d'approche dans l'organisation, ça je m'en souviens bien, ça a matérialisé quelque part une division d'approche quasiment politique. Il y avait ceux et celles qui, en gros, étaient assimilés, parce que porteurs de ce projet-là [l'accord QT-QVT], à une frange militante qui avait baissé les bras, qui avait une once de réformisme dans les veines. Et il y avait ceux et celles dont je faisais partie, dont je fais toujours partie, qui considéraient, qui considèrent encore qu'on doit créer les conditions du rapport de force pour avancer (Thierry Nier).

Non seulement la CGT ne signe pas, mais elle s'allie avec Sud-Rail pour dénoncer l'accord et empêcher ainsi sa mise en œuvre, ce que la direction de l'entreprise prend très mal :

Et en plus, la boîte nous dit : mais si vous ne signez pas, vous êtes exclus de toute discussion, quoi, sur les questions de condition de travail, de qualité du travail, etc. (...) Et là, on a une discussion avec Sud Rail et on le dénonce. Comme avec Sud Rail, on dépasse les 50 %, on dénonce l'accord (...). ça a été un vrai clash avec la direction de l'entreprise (Gilbert Garrel).

Cependant, l'échec de la négociation n'empêche pas la poursuite du projet de formation-action avec les chercheurs. Le secrétaire général, fort de son expérience avec Cadres Libres, souhaite prolonger la réflexion sur le travail :

Pour nous, c'est un échec de ne pas avoir réussi à aboutir à de réelles avancées sur la question du travail, sur la question de la vie au travail, sur la question du sens qu'on donne au travail, etc. (Gilbert Garrel)

Il convainc donc la Fédération de soutenir et participer à la formation-action que souhaitait lancer l'UFCM. Jocelyn Portalier, également membre de l'UFCM et du bureau fédéral, est chargé par celui-ci de copiloter le projet avec Laurent. Il est nettement moins convaincu *a priori* que celui-ci de la pertinence du projet :

Au départ, j'étais en interrogation. Je n'étais pas un anti, mais par rapport à des camarades comme Laurent, j'étais beaucoup plus réservé parce que, considérant que c'étaient des intellectuels... J'avais l'impression que c'étaient des intellectuels¹⁵, et je n'en suis pas un à la base (Jocelyn Portalier).

La formation-action : objectifs et hésitations

Pour les militants de l'UFCM qui portent le projet, la formation-action doit être la matrice d'un dispositif de formation pérenne qui irrigue l'activité des militant·es de terrain. Il s'agit de surmonter les limites rencontrées par l'expérience Renault, qui n'a pas réussi à créer les conditions de sa pérennisation :

Partout où ce genre de démarches ont été menées, elles sont intéressantes. Mais par contre, là où on peine, c'est pour faire en sorte que ça devienne une espèce de module de formation permanent au sein des organisations syndicales. Grosso modo, une fois que les chercheurs sont partis, les démarches parfois vivent mais en général s'éteignent. (Clément Ruffier¹⁶).

Fabien [Gâche], à l'époque où on a discuté, regrettait de ne pas avoir pu pérenniser le truc. C'est ça qu'il mettait en avant en disant : « bon, l'expérience était intéressante mais on n'a pas pu pérenniser le truc ». Donc nous on s'est dit, « il faut tout de suite qu'on embarque une perspective de pérennisation ». Donc du coup, dans le dispositif, on a impliqué le responsable du dispositif fédéral de formation (Laurent).

La formation-action est donc conçue de façon à permettre à des cadres de la Fédération d'acquérir les connaissances et méthodes proposées par l'équipe de chercheurs, afin de pouvoir ensuite former des formateurs et déployer des formations militantes en toute autonomie. Il s'agit d'aider le syndicat à surmonter sa relative déconnexion vis-à-vis des agent·es de terrain :

« En 2014, la Fédération fait le constat d'une difficulté de nos sections techniques et de nos syndicats à développer des revendications, non sur des dossiers nationaux mais sur le quotidien des cheminots de sites. Elle a donc souhaité réfléchir à la mise en place d'un nouvel outil de formation des militants pour les aider à développer notre activité revendicative, et ce à partir d'un ancrage local nécessitant de travailler à partir de la réalité du travail quotidien des cheminots »¹⁷.

¹⁵ Concernant « l'anti-intellectualisme d'origine populaire » chez les cheminots, voir Mischi J., « Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot », Actes de la Recherche en Sciences Sociales n°196-197, pp.132-151, mars 2013

¹⁶ Avec Frédéric Dumalin et Emmanuelle Begon, Clément Ruffier était l'un des trois membres de l'Anact qui suivaient la formation-action.

¹⁷ « Une contribution à la réflexion fédérale », texte des animateurs fédéraux de l'action de recherche « Construire la revendication par le travail », in Philippe Davezies, Bernard Dugué avec la collaboration de Emmanuelle Begon, François Daniellou, Frédéric Dumalin, Clément Ruffier (2018), *Reprendre la main sur le travail. Élaboration d'une méthode d'action à*

La CGT est certes dépositaire d'une vision du monde, d'une critique de l'exploitation et de l'aliénation capitalistes, d'un idéal du service public qui font sa richesse et sa spécificité. Mais en partant de discours trop abstraits et généraux, elle peine parfois à toucher les salarié·es :

Alors, c'est ce qu'on appelle chez nous la double besogne : c'est-à-dire s'occuper du carreau cassé, du quotidien du travail, mais sans oublier de faire le lien avec toutes les causes qui les engendrent, ces carreaux cassés. (...) C'est vrai qu'on avait tendance à être un petit peu sur les causes, en laissant tomber les conséquences. C'est-à-dire qu'on avait du mal, parfois, à un peu écouter les salariés sur leurs besoins vitaux, déjà, et puis sur leurs conditions de travail de façon très concrète (...) Bien souvent, en tant qu'organisation syndicale, on a les réponses. On est persuadé d'avoir raison, mais bien souvent, on a raison tout seul. Donc, on donne des réponses. Mais [le salarié,] si ce n'est pas sa question, la réponse, il s'en fout ! (Jean-François Laguide).

On a des grands discours, on a des grands projets, développement du fret, le service public en large. On a raison, on continue, c'est le cœur de la bataille ! Il ne faut rien lâcher, mais quand on commence à voir que le cours électoral commence à s'écrouler, il manque un bout. Nos discours, ils sont vrais, ils sont justes, ils doivent demeurer, mais ils ne suffisent plus à convaincre (Thierry Nier).

Les dirigeants de la Fédération, même s'ils perçoivent bien que le projet veut répondre à un problème réel, sont néanmoins hésitants :

On a eu beaucoup de discussions avec la Fédération, alors je n'ai plus vraiment le détail, mais un peu des hauts et des bas... Jusqu'au bout, on n'a pas été vraiment sûr que ça se fasse. Pareil, entre la première promotion et la deuxième promotion, avant la deuxième vague, on a eu des discussions comme ça, et une potentielle remise en cause de la démarche (Clément Ruffier).

Ces réticences s'expriment notamment par un désaccord sur le titre de la formation-action :

Il y a eu une petite bagarre sur le titre. Nous [les militants de l'UFCM porteurs du projet] on voulait « reprendre la main sur le travail » [titre proposé par l'équipe de recherche, et qui a été conservé pour le rapport Ires rendant compte de la formation-action], et pour la direction fédérale, c'était plutôt « construire la revendication par le travail » (Laurent).

Selon les chercheurs, cette divergence renvoie au fait que pour la Fédération « l'idée que les salariés et le syndicat n'auraient pas la main sur le travail choquait »¹⁸. Il est possible également que la direction fédérale souhaite ainsi insister sur le lien direct entre la formation-action et l'action revendicative de terrain. Elle s'interroge sur le risque que les chercheurs soient trop éloignés des réalités militantes. Au-delà de cette méfiance, s'exprime surtout la réticence de la Fédération à s'engager sur un terrain peu connu où l'on entrevoit plus de risques que de bénéfices :

Eh bien, au niveau de Gilbert Garrel, il y avait un accord, en tout cas à l'époque, hein, mais derrière, ce n'était pas... ce n'était pas un gros emballement, quoi. Autour de cette

l'intention des militants syndicaux de la SNCF. Une recherche-action avec la Fédération CGT des cheminots, ANACT, Bordeaux INP/université de Bordeaux, RRS-Cgt, juillet, p. 19.

¹⁸ Rapport Ires, p. 24.

idée justement d'aller au-devant des gens, d'explorer un champ peu exploré ou pas exploré autour de l'organisation du travail, le sens du boulot, la qualité de ce qu'on faisait. Et donc moi j'ai senti que c'était un terrain qui n'était pas simple... Il y avait des visions qui n'étaient pas forcément les mêmes quoi. (Laurent)

Les dirigeants fédéraux font notamment état d'une forte inquiétude, celle que les agent·es interrogé·es expriment des demandes incompatibles avec les orientations CGT. Cette crainte se cristallise sur l'expression « syndicalisme de la page blanche » :

Ça avait été un peu présenté comme la page blanche¹⁹. On repart tout de zéro... C'est-à-dire qu'on voulait écouter systématiquement les salariés, les salariés ont toujours raison.

Q. C'était ça que tu ressentais dans la formation au départ ?

Oui, c'étaient un peu les appréhensions qu'on avait par rapport à cette formation. On a échangé, d'ailleurs, j'avais échangé avec Davezies, avec Dugué, et bon, on avait partagé, enfin, « non, le salarié n'a pas toujours raison, ce n'est pas vrai, ça se saurait malheureusement, parce que bon, on n'aurait pas le Rassemblement National, on n'aurait pas Bardella ! » (Jean-François Laguide).

Les présupposés de la formation-action, selon lesquels les salarié·es connaissent mieux que quiconque leur travail et qu'il s'agit d'abord de les faire parler, ne s'accordent spontanément ni avec le caractère hiérarchique de la culture cheminote, ni avec l'identité d'une CGT d'avant-garde :

Tu vas les écouter, tu vas les interroger, observer leur travail, tu te mets dans une logique où « c'est eux qui savent, qui connaissent leur métier » ... Ça, ce sont des expressions, je sais que ça heurtait, quoi. Dire « ce sont les professionnels qui connaissent le mieux leur métier, donc ça leur donne une légitimité pour dire des choses », je pense que ça heurtait beaucoup de camarades (Laurent).

Pourtant, une fois la décision prise, la Fédération fait ce qu'il faut pour qu'elle soit mise en œuvre. Les volontaires ne se manifestant pas spontanément en nombre suffisant, elle désigne certains binômes de participant·es. De ce fait, les premières heures du stage sont un peu laborieuses, certains stagiaires ne comprenant pas bien ce qu'ils sont venus faire là :

Ça fait des participants qui sont à convaincre quand ils arrivent, qui arrivent un peu réticents. Avec de mémoire, deux points sur lesquels ces réticences s'expriment : le premier c'est « on fait déjà, on est déjà à l'écoute des salariés, du coup on n'a pas besoin de cette démarche. Il n'y a pas de raison de changer nos manières de faire, on est déjà démocratique ». (...) Et le deuxième, c'est que le syndicat est légitime pour définir ses orientations, que c'est lui qui a la vision générale, qu'il peut s'appuyer sur des remontées du terrain, mais que ce n'est pas au terrain lui-même de construire les orientations syndicales. C'est même un peu paradoxal, parce que finalement on nous dit en même temps,

¹⁹ Cette expression de la « page blanche » est attribuée à Fabien Gâche (ce dont celui-ci se défend) : Laurent : *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 ?* Laurent : *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).

« mais on le fait déjà » et puis, « de toute manière, ce n'est pas eux qui doivent construire les revendications » ... (Clément Ruffier).

Le déroulé de la formation-action

Elle se déroule en deux vagues : la première (2015-2016) est animée par les chercheurs²⁰, avec l'appui d'experts de l'Anact et de syndicalistes. La deuxième (2016-2017) est animée par des syndicalistes²¹, avec l'appui de l'Anact et des chercheurs. Elle comporte moins de développements théoriques et est décrite comme plus accessible par les animateurs syndicaux :

La deuxième phase, forcément, il y avait eu un travail de fond, sur comment on se réappropriait, avec notre méthode d'éducation CGT, l'apport de connaissances des chercheurs. Mais j'ai l'impression que peut-être c'était plus facile, c'était plus simple pour les binômes. Néanmoins, j'ai l'impression que le résultat final a été un peu le même.

Q. C'était moins théorique ?

C'était moins théorique et plus accessible, même s'il y avait toujours un petit peu de théorie quand même, bien sûr (Jocelyn Portalier).

La tension entre les objectifs de la formation-action et la culture du syndicat transparaît dans une anecdote significative. Lorsque les chercheurs suggèrent la mise en place d'un groupe WhatsApp pour faciliter les échanges avec et entre les stagiaires durant les inter-sessions, les animateurs fédéraux s'y opposent :

Nous leur [les stagiaires] disons « échangez entre vous, entre deux sessions, parce que ça aidera à avancer plus vite ». Et tout de suite la Fédération a dit « non, non, non, toute information passe par nous. On la fera redescendre, mais pas de communication transversale qu'on ne maîtriserait pas » (Bernard Dugué).

²⁰ François Daniellou, Philippe Davezies, Bernard Dugué.

²¹ Outre Laurent, il s'agit de Frédéric Perrot et Jean-François Laguide.

« Construire la revendication à partir du travail » :

la méthodologie de la formation-action

Chaque vague se déroule en 4 sessions de 2 jours, plus une session de bilan avec la direction fédérale.

La première session comporte une présentation des animateurs et des stagiaires, puis des apports théoriques. Les stagiaires discutent enfin du choix des « chantiers » sur lesquels ils vont intervenir.

Les sessions suivantes comportent de plus en plus de discussions autour des retours de terrain et de moins en moins d'apports théoriques.

L'enquête de terrain menée par les stagiaires sur chaque « chantier » se déroule en principe en deux phases, ainsi décrites par les chercheurs :

- des entretiens individuels avec quelques salariés, afin de les faire s'exprimer sur leur travail (avec des questions du type « qu'est-ce que tu aimes dans ce travail ? Et qu'est-ce que tu n'aimes pas ? », ou bien : « Qu'est-ce que c'est pour toi qu'une bonne journée de travail ? Et une mauvaise ? Ça arrive souvent ? »).

La consigne est de « passer des considérations générales, qui expriment le niveau d'élaboration auquel est déjà parvenu l'agent, au récit d'évènements précis localisables en temps et en lieu, à partir desquels il sera possible d'approfondir l'analyse et la compréhension » (p. 37). « L'objectif central de cette première phase est ainsi la production d'un ou plusieurs récits détaillés sur une séquence réelle d'activité » (p. 39), et « de constituer une bibliothèque de situations critiques à partir de laquelle il sera possible d'amorcer un processus de discussion collective avec les agents » (p. 40).

- des discussions collectives avec les salarié·es enquêté·es et des collègues, afin qu'ils et elles « prennent la mesure de leur apport » et « réalisent l'autorité que leur confère leur expérience du travail » face aux décisions contre-productives des managers : « dans la première étape, nous avons sollicité l'intelligence pratique des salariés pour produire des récits fouillés de situations critiques. L'étape suivante consiste à organiser la confrontation des récits pour accéder à une intelligence conceptuelle, politique, de la situation » (p. 43).

Selon « l'analyse des chercheurs », en rester à la première phase, même si elle a en général des effets positifs pour le syndicat en termes d'audience et d'adhésions, comporte le risque d'alimenter une démarche de type lean, où des améliorations ponctuelles suggérées par les salarié·es sont appropriées par la direction pour accroître la productivité et les profits : « la participation du personnel est, de fait, une contribution à ce que la direction considère comme un mouvement de « rationalisation », dans une conception largement héritée de l'« Organisation Scientifique du Travail » taylorienne » (p. 41).

L'intervention de l'équipe d'Yves Clot à Flins est explicitement rangée dans cette catégorie. Seule la deuxième phase permet aux salarié·es d'élaborer « les enjeux éthiques et politiques de leur activité » pour « développer leur puissance d'agir individuelle et collective » (p. 47).

Dans « l'analyse des chercheurs », la méthodologie proposée n'évoque à aucun moment une phase d'élaboration de cahier revendicatif du syndicat à partir des résultats de l'enquête, ce qui confirme la différence de point de vue avec la Fédération sur l'objectif de la formation-action.

En pratique, tous les binômes ne respectent pas à la lettre le schéma proposé qui est surtout porté par Philippe Davezies :

Alors, Philippe est plus sur le versant d'entretien individuel, parce que c'est sa pratique de médecin du travail, une pratique où il ne va pas sur le terrain. Philippe, l'analyse de l'activité, il la recompose à partir d'une technique, d'une méthode de questionnement des personnes sur leur travail. Du coup, il y a une tendance à valoriser l'entretien individuel un peu comme le passage quasi systématique pour l'analyse du travail. Mais ça ne s'est pas fait comme ça sur tous les terrains. (...) Parfois, ça s'est fait plus vite sous la forme de groupes de travail ou d'entretiens collectifs (Bernard Dugué).

Commencer par des entretiens individuels n'est pas sans présenter parfois des difficultés :

Quand il y a des entretiens individuels, la difficulté, c'est d'arriver ensuite à avoir une grille de lecture de ces entretiens. Une analyse qu'on peut livrer au débat et qui n'apparaît pas comme la simple mise bout à bout d'entretiens individuels, mais où chaque parole devra être significative de quelque chose dans la situation de travail. Et, oui, là, ça peut être une phase compliquée (Bernard Dugué).

C'est pourquoi certains binômes réalisent plutôt des entretiens collectifs et/ou des observations du travail (cf. ci-dessous l'encadré « Le chantier du Vérin hydraulique Ile de France ») :

Dans certains cas, les militants ont plutôt commencé par réunir un petit groupe de salariés où ils les ont fait parler collectivement. Mais ça demande de les avoir repérées, ces situations de travail, et on les repère par observation. Bon, à part quelques rares cas, ce n'était quand même pas si simple que ça de pouvoir passer un temps important à faire des observations, mais par des visites des sites, des unités de travail, avec des discussions simultanées donc, pas vraiment de l'entretien individuel en dehors de la situation (Bernard Dugué).

Un bilan largement positif...

Chaque session se termine par une journée de bilan réunissant les binômes, les animateurs et des membres de la direction fédérale. Des plus convaincus aux plus sceptiques *a priori*, les syndicalistes interrogés se rejoignent pour décrire le bilan des chantiers comme très généralement positif. Dans beaucoup de cas, les revendications élaborées par les stagiaires conjointement avec les agent·es ont permis des avancées concrètes :

Ce qu'on a gagné c'est... déjà, un, la mobilisation. Dans les endroits où on a mobilisé, eh bien, on a pu gagner des fois des effectifs, des moyens un peu supplémentaires... Cette démarche, elle n'a du sens que si derrière il y a une mobilisation. Partout où on s'est mobilisés, on a été écoutés, on a pu gagner, ça peut être des moyens, aussi bien quelques moyens humains, des moyens au niveau des locaux, voilà, des choses comme ça. On a gagné des choses concrètes, chantier par chantier, mais qui n'ont pas fait jurisprudence sur l'ensemble de la boîte, bien sûr (Jean-François Laguide).

Jean-François Laguide : un novice immergé dans la formation-action

Jean-François Laguide, originaire de la Creuse, commence comme apprenti à la SNCF en 1986, et se syndique rapidement à la CGT. Il passe en 1996 l'examen d'accès à la catégorie cadres et travaille comme « formateur caténaires », puis comme DPX (dirigeant de proximité) à Limoges. Il exerce divers mandats (DP, secrétaire du syndicat local, puis de l'Union locale, membre du secrétariat de l'Union départementale...) ; au moment de l'enquête il est secrétaire adjoint de l'UFCM.

En 2017, Laguide est « recruté » par la Fédération pour co-animer la deuxième session de la formation-action. Sans antécédent en CHSCT, il est plutôt novice sur les questions du travail et de son organisation, mais s'investit rapidement dans la formation-action. Il ne se contente pas d'en animer les sessions : avec son binôme Benoît, il réalise, comme les autres stagiaires, un « chantier » sur son lieu de travail. Il choisit de faire des entretiens avec des collègues DPX à Limoges :

On avait ciblé cette population parce qu'on avait énormément de souffrance sur les dirigeants de proximité. Beaucoup étaient limite burnout... Ils étaient vraiment entre le marteau et l'enclume. Ils étaient entre les objectifs fixés par la direction, et la production qui faisait émaner des besoins ou des...

Les entretiens avec les collègues suivent le protocole proposé dans la formation-action :

Déjà prendre le temps de demander : « c'est quoi ton métier ? Qu'est-ce que tu fais ? ça te plaît ? Puis c'est quoi une bonne journée de travail ? » (...) Puis on commence à mettre en conscience, quand on dit : « est-ce que ça t'arrive souvent ? » (...) Puis justement on fait le focus sur tout ce qui fait que la journée est pourrie.

Le protocole prévoit une information des directions sur la démarche engagée :

On se présentait au directeur d'établissement, puis on disait : « en tant qu'organisation syndicale, on organise une enquête (...) on va regarder un peu les gens travailler, on va discuter avec eux sur leur métier, leur travail ». Puis on a dit : « ça nous permettra d'être constructifs, et puis on s'engage à vous faire un état des lieux ».

Après avoir interrogé six DPX, les militants organisent des réunions collectives pour mettre en débat les éléments recueillis et chercher des revendications consensuelles entre les DPX :

Après on a essayé de faire des... on a fait des réunions. On a essayé de faire en sorte que les gens se rencontrent(...) Une fois qu'on a pris les éléments, dire « tu vois, les autres secteurs DPX, eh bien vous avez les mêmes problèmes sur ça, lui il a d'autres problèmes, et comment on peut résoudre ça ? » Et c'est réfléchir, vraiment, c'est réfléchir à l'essence même de l'organisation du travail. Et puis le travail, le sens qu'on y met.

L'enquête aboutit à un cahier revendicatif dont les propositions visent surtout à contrer le cloisonnement entre services instauré par les réformes successives de l'entreprise et qui compliquent fortement le travail quotidien des DPX. Ces propositions sont légitimes aux yeux des agents et difficilement contestables par les directions :

Quand ils se réapproprient le travail, quand ils commencent à réfléchir par eux-mêmes, ils sont obligés de se causer entre services. (...) C'est la façon qu'on a pour porter ces revendications et puis mobiliser les salariés. (...) Et donc on a fait aboutir... Alors bon, on n'a pas fait aboutir tout, malheureusement, mais on a fait aboutir une partie quand même. Et puis c'est surtout qu'on a gagné aussi bien en crédibilité vis-à-vis des salariés que de la direction. Comme on les mettait sur des faits réels, vérifiables, donc là il n'y avait pas de...

Suite à cette expérience, à Limoges la CGT devient le premier syndicat aux élections professionnelles dans le collège encadrement, devançant l'UNSA.

Un « chantier » à Paris Austerlitz

L'un des « chantiers » réalisés montre un cas où la bonne volonté initiale des managers, contents de voir la CGT adopter une attitude « constructive », finit par s'évanouir, confrontée aux résultats trop éclairants de la démarche syndicale. Laurent, co-animateur de la formation-action, a suivi le travail de ce binôme :

Je me rappelle à Paris-Auster', c'était un contrôleur et une militante qui travaillait à l'escale, là, à l'accueil en gare, qui avaient bossé ensemble en tandem. Ils commençaient à faire un super boulot, c'était vachement intéressant leur truc. Juste un exemple : tous les soirs ils constataient que les contrôleurs et les agents d'escale, de gare donc, s'engueulaient. Au départ des trains ils s'engueulaient. Donc ils ont cherché à savoir pourquoi, et ils se sont aperçus qu'en fait tous les soirs, beaucoup de voyageurs achetaient leur billet aux contrôleurs à l'entrée du quai. L'agent d'escale c'est tous ceux qui s'occupent du départ des trains, du fonctionnement de la gare... Et donc en discutant, ils sont allés voir les contrôleurs qui leur ont dit : « oui, nous, effectivement, on a plein de gens qui viennent sans billet ! Parce qu'il y a moins de guichets, les guichets ferment plus tôt. Il y avait des bornes libre-service, on en a supprimé, les gens, ils ne trouvent plus où acheter leur billet, donc ils viennent nous voir ».

Mais les agents d'escale n'avaient pas compris ça. Eux ils voyaient juste que les mecs faisaient des billets, ils n'avaient pas compris pourquoi. Les agents d'escale, c'est « il faut que le train parte à l'heure, sinon la régularité est foutue en l'air ». Du coup ils ont bossé avec les agents d'escale (...) [Dans la formation action] chaque équipe devait présenter à la direction d'établissement la démarche. Et là ils nous racontaient que leur dirigeant d'unité avait trouvé ça génial, en disant : « la CGT, pour une fois qu'elle est constructive et qu'elle propose des trucs ! ». Sauf que les copains nous ont dit : « quand on a commencé à mettre le doigt sur le problème, et en plus on a utilisé les comptes-rendus de CE sur les évolutions d'effectifs, etc., en disant voilà, le dysfonctionnement il vient de ça, ça, ça et ça... là, on n'arrive plus à voir le chef d'unité, il a disparu, impossible de le joindre et de le rencontrer ! » (Laurent)

Martine, agente commerciale et membre du binôme, juge important le fait de mener des entretiens sans appartenir au métier :

Ce qui nous avait bien impressionné, avec Guillaume [son binôme contrôleur], c'est que le fait qu'on ne connaisse pas les agents. Quand on allait dans son service, ou dans le mien, soit c'était moi qui prenais plus la parole, soit c'était lui. C'était un peu le but de parler à des gens qu'on ne connaît pas, enfin, ou très peu, (...) parler de leur travail, eh bien ça passe mieux, des fois. Du coup, on s'était dit, hop, si on allait voir les contrôleurs, c'était plus moi qui devais parler que lui, même si lui, il connaissait mieux ! Ah non, c'était une belle expérience ! (...) Ça fait du bien de sortir, de voir d'autres collègues, d'autres métiers qu'on ne connaît pas, forcément, là, tu demandes l'explication, et tu as l'impression de mieux les écouter, parce que c'est un métier que tu ne connais pas. Ils racontent des choses qu'ils ne racontent pas quand ils connaissent quelqu'un, qu'ils ont l'habitude. Ils disent : « Bah, elle connaît, je ne vais pas lui raconter tout ça, quoi ! » Mais c'est vachement enrichissant.

Le travail du binôme a permis de renforcer le syndicat, qui était déjà en 1ère position sur le site :

Je dirais que là, après cette étude-là, ça nous a fait augmenter. Alors après, pas des mille et des cent, je veux dire. Ça été très bien perçu à chaque fois. Puis c'était une première. Avant, on était vachement trop cloisonnés, ça c'est sûr. (Martine)

Plus important encore, le constat unanime est que l'expérience a transformé le rapport entre le syndicat et les agent·es :

Mais c'est surtout qu'on a amené les salariés à réfléchir à leur travail, et puis à voir ce que nous, en tant qu'organisation syndicale, on pouvait leur amener, ce qu'on pouvait organiser avec eux (Jean-François Laguide).

Je pense que les deux phases, on a eu des binômes de militants qui sont revenus les deux fois en disant, « ça a révolutionné ma façon d'approcher les salariés ». (...) Tous nous disaient « d'habitude on leur parle, là c'est le contraire, c'est eux qui nous parlent » (Jocelyn Portalier).

Les stagiaires rendent compte en général d'un impact positif de l'expérience sur le renforcement du syndicat, tant en nombre d'adhérents que de suffrages aux élections :

On a renforcé, on a pu faire entre guillemets des cartes, on a réussi un peu à renforcer l'organisation. Puis surtout ça s'est concrétisé, là où on s'est déployé, où on a été à l'écoute, par des résultats au niveau des élections (Jean-François Laguide).

Oui, il y a eu un bilan positif. On ne l'a pas quantifié, mais tout reposait sur le binôme et sur sa capacité à être assidu, à être solidaire et à vraiment mettre en œuvre et aller au bout de la démarche. Donc, il y a quand même pas mal de déchets. Mais forcément, quand les camarades sont allés au bout, on a fait des adhésions (Jocelyn Portalier).

Ce qui est vraiment intéressant, c'est que même ceux qui ont fait un travail minimum, en fait, disent observer des effets de ce travail-là. Et bien sûr, c'est de plus en plus fort à mesure que la démarche a été poussée. Mais finalement, il y a des effets pour le syndicat, concrets, y compris en termes de signatures de cartes. (...) Même des binômes qui étaient assez réticents au départ, disent que ça leur apporte de la reconnaissance et qu'ils obtiennent davantage de résultats sur le terrain, et qu'ils se sentent plus forts après pour porter des points de vue dans les instances où ils siègent (Clément Ruffier).

Nos camarades avaient besoin d'outils : comment faire pour approcher mon collègue qui ne m'écoute plus – c'est aussi simple que ça ! Ces outils-là nous ont permis de ré-enclencher, de leur donner confiance pour pouvoir discuter avec les salariés, de leur donner une méthode pour pouvoir les approcher sur des choses qui pouvaient les intéresser (Thierry Nier).

Le chantier du Vérin Ile-de-France : une enquête ergonomique CGT

Avant d'entrer à la SNCF à 40 ans en tant que « remiseur dégareur », David a été pendant vingt ans ouvrier bijoutier. Il a bifurqué pour fuir les longues journées et la pression au travail, même au prix d'une importante perte de salaire, afin de pouvoir voir davantage ses enfants. Issu d'une famille de petite classe moyenne, fonctionnaires plutôt socialistes, il adhère à la CGT sous l'influence du manager de son équipe, militant chevronné. Il est secrétaire de la C2SCT Paris Rive Gauche et secrétaire général du syndicat des cheminots de Vitry-Choisy.

Lors de la formation-action des cheminots, avec son binôme, Georges, ils mènent une véritable enquête ergonomique dans une unité de maintenance des rames, le Vérin Ile-de-France, où les conditions de travail sont pénibles et les maladies professionnelles nombreuses :

On est vraiment allés dans la fosse, voir ce qu'ils faisaient. On a fait tout l'historique du vérin, comment il est né, comment il est arrivé au Technicentre... Toute l'organisation du travail, les fiches de poste, les différents métiers. Vraiment, on est allés creuser au maximum au niveau des infos. (...) Philippe Davezies, qui nous a apporté énormément, disait qu'on avait fait presque un travail sociologique au niveau de l'équipe, qu'on avait fait vraiment fait un gros travail d'enquête !

Ce travail est restitué lors des sessions de la formation-action, sous la forme de présentations power-point fouillées, agrémentées de schémas, de photos... L'observation amène les militants à formuler des revendications, parfois même contre l'avis de certains travailleurs :

J'ai vu un gars bosser en frontal de rame, donc devant la rame au niveau des vitres, et il monte sans s'attacher, sans rien. Il s'est accroché quand il est arrivé en haut, et donc il était au niveau de la fosse, il monte, il a deux petites marches, tu as à peine la place pour poser ton pied, tac tac, il se retrouve à deux mètres du sol mais en dessous tu as la fosse ; donc il clairement s'il tombe il peut se tuer. (...) Il m'a dit « oui, mais on fait comme ça depuis tout le temps, ça va vite et puis le boulot est fait ! ». Je lui dis « mais tu te rends compte que si tu glisses, parce qu'en plus il y a de la graisse sous tes chaussures, si tu tombes, tu es soit mort soit handicapé ! Je lui ai dit « on va réfléchir de mettre en place peut-être une plateforme en frontal » (...) Et j'ai déposé un droit d'alerte, je suis allé au-delà de ce que pensaient certains gars dans l'équipe qui voulaient continuer à travailler comme ça. (...) On veut des plateformes ! Ça existe ailleurs ! Le coût, on s'en moque parce que c'est la santé des salariés avant tout !

Le droit d'alerte et le danger flagrant mis en évidence par la CT permettent que la revendication soit acceptée par la direction :

La plateforme c'est 20 000 euros mais bon, ils se sont rendu compte que même pour leur organisation du travail, ils ont pu faire bosser d'autres équipes dessus pour changer les vitres, pour faire un tas de choses, donc au final ils ont été tout bénéf même pour l'entreprise, et pas de risque d'accident du travail !

La restitution de l'enquête devant les travailleurs, et surtout les changements obtenus dans l'organisation du travail, transforment le regard porté sur le syndicat :

Quand on s'intéresse au travail, vraiment, finalement, [le travailleur] il se dit, « oh ben putain, le syndicat ne vient pas me dire qu'il faut qu'on fasse ça, mais il m'écoute avant de dire qu'il faut qu'on fasse ça. Il m'écoute ! » Et puis si après, dans la DCI, il voit, « mais purée, en fait, c'est ce que j'ai dit ! Les revendications, c'est ce que je lui ai dit la dernière fois en discutant, du coup, il m'a compris ! » (...) Lorsque les travailleurs se sentent considérés et voient qu'on s'applique à vraiment voir leurs conditions de vie et de travail en direct, ils disent, « le gars, il vient me voir de nuit, le gars, il vient me voir sur le chantier. Il ne vient pas juste me voir le midi ou pour les élections ! ».

L'impact sur la capacité d'action collective se fait encore sentir des années plus tard :

Par la suite, alors pas forcément au moment où on a fait la formation mais quelques années plus tard, on a fait des DCI, des grèves spécifiques dans cette équipe justement, en construisant avec eux les

revendications (...) Donc ils se sont mis en grève et ils ont obtenu des choses, donc on a quand même réussi !

Il lui semble même que les propos racistes, qui étaient monnaie courante dans cet atelier, sont moins fréquents aujourd'hui :

Je pense que clairement, ce n'est pas parfait, mais je pense que par rapport à l'époque, on va dire une dizaine d'années, ça s'est quand même bien détendu, là-dessus. On est un petit peu moins... Il y a des gens qui sont partis aussi. Je pense que ça a pu détendre l'atmosphère et avoir des discours un peu moins radicaux.

Les craintes initiales de la Fédération, de devoir se confronter à des demandes des salarié·es qui seraient incompatibles avec les orientations du syndicat, ne se sont pas concrétisées :

Q. Est-ce qu'il y a eu des cas, à ta connaissance, où la revendication construite par les salariés ou avec eux était contradictoire avec les repères ou les revendications CGT ?

En vrai, quand on touche la question du travail, je ne pense pas. Je pense qu'il n'y a pas eu de contradiction.

Q. Donc les craintes de contradiction entre démocratie syndicale et démocratie ouvrière, étaient peut-être un peu surévaluées ?

Certainement, oui. (Jocelyn Portalier)

... mais pas de pérennisation

Malgré le bilan positif de la formation-action, la Fédération refuse de pérenniser la démarche et de mettre en place la formation militante proposée par ses initiateurs :

On a essayé de vendre l'affaire au bureau fédéral, de proposer le dispositif, (...) j'ai fait une note, « voilà pourquoi, le contexte, pourquoi on pourrait le faire, qu'est-ce qui a marché, en quoi c'est bien, qu'est-ce qu'il faudrait faire pour le faire marcher »... J'insistais sur la dimension itérative, c'est-à-dire le terrain, des regroupements, une longue période de terrain, des regroupements, en insistant sur le fait que l'aller-retour terrain / apports théoriques liés aux situations, liés aux problématiques que posaient les camarades, plus la dimension « échange de pratiques », était un élément clé sur lequel il ne fallait surtout pas revenir, il fallait tenir ce truc-là. (Laurent)

Jocelyn [Portalier] présente un plan pour l'intégrer au catalogue de formation de la Fédération, mais, de manière fortement transformée parce que le format cinq jours ne paraît pas du tout réaliste. (...) Ils ont plutôt dans l'idée d'en faire une formation sur deux jours. Et à ce moment-là, moi je n'ai plus de nouvelles, donc je ne sais pas du tout si ça s'est fait ou pas (...). On a réussi à décaler les stagiaires ; à la Fédération, les gens sont super intéressés quand ils voient les résultats de la démarche. Mais pour autant, de là à remettre en cause les cadres de la formation telle qu'elle se fait et à généraliser en essayant de déployer beaucoup plus largement, non, on sent bien que ce n'est pas à l'ordre du jour (Clément Ruffier).

Plutôt que de développer une formation spécifique à l'enquête sur le travail, jugée trop lourde avec ces allers-retours entre stage et terrain, la direction de la Fédération décide d'intégrer des éléments sur le travail dans les formations de base des militant·es :

Et donc, dans le cadre de la réflexion générale de la Fédération sur comment on peut mieux investir le terrain, etc., on se dit, voilà, on sait qu'on ne peut pas reproduire le même schéma, c'est-à-dire ce type de formation action avec des binômes, des allers-retours, etc. Ça, on sait que c'est trop compliqué à mettre en œuvre. Par contre, ce qu'on fait émerger, c'est la nécessité de former les adhérents et les militants à la méthode. (...) Il y a maintenant deux modules, « Adhérent au cœur de l'activité » et « Militant au cœur de l'activité ». Et dans « Militant au cœur de l'activité », il y a justement un apport de connaissances à partir de ces démarches (Jocelyn Portalier).

L'argument du temps que prend la démarche d'enquête semble peser lourd dans les réticences à généraliser la formation, pour des militants absorbés dans les tâches institutionnelles de représentation :

L'institutionnalisation du travail de militant syndical mange tout le temps disponible à cette fin. Philippe [Davezies] portait un discours sur « qu'est-ce que vous avez à gagner à rester dans ces instances-là. Il y aurait beaucoup plus à gagner à rentrer dans d'autres formes, de se désengager, finalement, de ces espaces institutionnalisés pour aller recréer des marges de manœuvre et s'engager sur le terrain ». Et ça, ça ne passe pas. On ne convainc pas là-dessus les militants, ils ne se désengagent pas des instances (Clément Ruffier).

Le fait pour un stagiaire de ne pas avoir de mandats trop prenants semble favoriser l'engagement dans la démarche d'enquête :

D'ailleurs ceux qui vont le plus loin dans la démarche, de mémoire, ce sont souvent un peu des militants de la marge, c'est-à-dire, ce ne sont pas des militants fortement impliqués dans le syndicat, ou s'ils sont fortement impliqués dans le syndicat, ils ne sont pas forcément élus en instance et, du coup, c'est peut-être ce qui leur donne une capacité à agir plus grande (Clément Ruffier).

Les dossiers nationaux accaparent l'attention et le temps des dirigeants, ne laissant guère de disponibilité pour un travail de longue haleine sur le terrain :

On a vite été rattrapés par la vraie vie et les sujets nationaux dans une entreprise. Parce que la Fédération, c'est beaucoup la SNCF, une entreprise où tout lui tombe dessus directement, d'un gouvernement qui vise un éclatement. Forcément, l'envie de porter les questions nationales l'emporte, et donc on a un corps militant qui est davantage soucieux d'expliquer les réformes et de mobiliser autour de celles-ci pour essayer de les contrer (Jean-François Laguide).

Le changement de direction fédérale au congrès de 2015, qui intervient entre les deux vagues de la formation-action, ne joue pas en faveur de la pérennisation, la nouvelle équipe souhaitant concentrer davantage la Fédération sur des luttes frontales contre les réformes :

Entre la première et la deuxième session, la Fédération se pose vraiment la question d'arrêter (Clément Ruffier).

Je pense qu'on est passé dans une phase d'une forme de radicalisation du syndicalisme. En gros, on n'est pas là pour être des psychothérapeutes. Ce qu'il faut, c'est taper dedans, taper dedans, la grève... Quand je dis une forme de radicalisation, je l'exprime comme ça, je ne sais pas si le terme est approprié, mais voilà, « on n'est pas là pour faire une démarche syndicale, pour recueillir les pleureuses, etc. On est là pour que les mecs, ils se battent ». (Gilbert Garrel).

Cette tension entre deux registres d'action concurrents était repérée dans le matériel pédagogique élaboré par les animateurs de la formation-action :

« Nécessité d'articuler deux registres d'action bien distincts (repérés depuis les Grecs) : Poïésis et Praxis.

La poïésis désigne l'action dans sa forme la plus commune : des moyens mobilisés en vue d'un but, le but étant distinct des moyens. Par exemple, les moyens pour faire aboutir la revendication. Une logique de combat.

La praxis vise le développement de l'action elle-même. Moyen et but ne sont pas distincts. L'autonomie des salariés (le développement de leur pouvoir d'agir) est à la fois le but et le moyen... Une logique pédagogique.

Il n'est pas évident de concilier une position de guerrier et une position de pédagogue... »²²

Une retombée de la formation-action : la création des référents de site

L'expérience de la formation-action a permis aux responsables de la Fédération de mieux identifier l'une des sources de leurs difficultés à mobiliser les agent·es et renforcer le syndicat :

Moi, ce que j'ai gardé de cette formation, et c'est ce qui m'a fait réfléchir, c'est qu'on n'est audible que quand on répond à des questions que les gens nous posent. Si les gens ne nous posent pas de questions, on peut leur raconter la messe, ils s'en branlent. Si les gens nous posent des questions, c'est qu'ils attendent des réponses. Et quand on donne des réponses, là forcément, on est audibles. C'est ce principe-là qui m'a bougé dans ma façon de militer (Jean-François Laguide).

La Fédération, porteuse des enjeux de défense et de développement du service public, produit des documents et propositions étayées au niveau stratégique mais qui peuvent apparaître abstraites aux yeux des cheminot·es de base :

On a créé des projets à tire-larigot, qui sont encore d'actualité, qui sont des documents de référence ; ils ont été creusés avec des chiffres, avec des données économiques de folie ! Mais on sentait bien qu'une partie de notre corps militant, avec la vulgarisation de ces dossiers, allant voir les collègues, était malgré tout en difficulté. Parce que de quoi ils nous parlaient, les collègues ? De ce qu'ils vivaient dans leur quotidien au travail. Et la CGT n'apportait pas forcément toujours la réponse (Thierry Nier).

²² Fédération CGT des cheminots, Diaporama « Enjeux des entretiens », matériel pédagogique de la formation-action fédérale.

L'équipe dirigeante de la Fédération retient la nécessité d'être davantage à l'écoute des problèmes concrets que se posent les salarié·es au quotidien dans leur travail. Mais contrairement au projet des initiateurs de la formation-action, il ne s'agit pas d'amener les agent·es à élaborer leurs revendications et à se mobiliser localement pour les faire progresser. Il revient à la Fédération d'utiliser les remontées de terrain pour mettre en forme les revendications, et de les proposer ensuite à la base :

« La démarche a mis en avant l'existence d'approches différentes sur la manière de prendre en compte le travail dans le syndicat. Pour la première approche, les remontées de terrain doivent faire l'objet d'un traitement au niveau national alors que pour la seconde, le traitement doit se faire d'abord au plus près de l'action ». ²³

En 2020, pour alimenter la Fédération en informations concrètes sur le vécu et les aspirations des cheminot·es, le congrès fédéral décide de créer des « référents de site » et de leur proposer une formation spécifique :

Cette formation sur les référents de site, justement, c'est d'avoir des camarades qui sont en capacité de comprendre ces enjeux-là. C'est-à-dire des gens qui sont capables de donner à réfléchir, de faire se questionner les gens. Et à partir d'un moment, on ne leur demande pas d'avoir les réponses. Mais par contre, une fois qu'ils ont noté les questions, nous, on en discute au syndicat. On voit ce qu'on peut faire. On voit les sujets qui intéressent les salariés. Et là, quand on amène des réponses, on sait qu'on tape juste. (Jean-François Laguide)

Donc on met en place les référents de site en disant qu'il faut qu'on occupe le terrain, parce qu'avec la transformation de l'entreprise, donc des services de plus en plus éclatés, on a besoin d'avoir des syndicats de sites, et donc des oreilles partout, et puis des relais aussi, mais avant tout des oreilles. Et donc on met en place les référents de sites. C'est à eux que s'adresse la formation « Militant au cœur de l'activité », qui met en place la démarche. (Jocelyn Portalier)

Cependant, cette innovation semble rencontrer un succès mitigé :

Non, ça ne fonctionne pas. Sur le papier, tout le monde le partage... Malheureusement, non, ça n'a pas pris. (...) Les derniers conflits, je trouve, nous ont pas mal désorganisés aussi. Parce qu'il fallait être volontaristes, etc. Et donc, on a vachement tiré sur la corde. Et du coup, ça nous a mis en difficulté pour mettre en place réellement les référents et les former avec cette méthode, cette approche du travail. (Jocelyn Portalier)

En fait ce qui manque pour ces représentants de proximité, c'est des prérogatives, un petit peu inhérentes à ce qu'avaient les CHSCT. C'est lancer des enquêtes, pouvoir aussi se protéger eux-mêmes dès lors qu'ils décèlent des particularités ou des risques pour le salarié, mais sans se faire, eux, alpagner parce qu'ils seraient des remueurs de merde en permanence. (Thierry Nier)

Le fonctionnement du syndicat apparaît à certains comme un obstacle au développement du pouvoir d'agir des référents de site :

²³ E. Begon, F. Dumalin, C. Ruffier, « La place du travail dans l'activité syndicale : les apports d'une formation-action », La Revue des Conditions de Travail, n°7, 2017, pp. 128-134.

Le pyramidal, c'est que la Fédération prend une très bonne initiative en disant « je veux des référents de sites », en général elle va dire : « voilà la région, tant de syndicats, tant de machins, j'en veux tant ». Donc ça va descendre sur les secteurs et les syndicats qui vont se dire : « voilà, il faut 30 référents de sites ». Donc tu auras 30 référents de sites. Mais tu ne sais pas forcément comment ils auront été identifiés, désignés, et ça ne veut pas dire que tu as un dispositif d'accompagnement des référents de sites. Y compris d'échange de pratiques... bon, il ne faut peut-être pas exagérer, c'est peut-être trop luxueux, mais au moins de les réunir de temps en temps, de savoir comment ça se passe, les difficultés qu'ils ont, comment on peut les aider... (Laurent)

Un souci renouvelé d'ancrage de l'activité dans la réalité du terrain

Lors de la mobilisation contre la réforme des retraites en 2023, puis contre la réforme du fret en 2025, la CGT ne parvient pas à déclencher des grèves suffisamment massives :

Parce que l'évolution au sein de chez nous a démontré qu'on n'avait pas trop réussi à bloquer les réformes, et que le corps social évoluant, on ne pouvait plus se passer de ce contact direct avec nos collègues. Sans quoi il y avait tout un tas d'enjeux, plus de possibilités ou très peu de se mobiliser, une chute électorale qui est aussi très dangereuse, et derrière, une aura CGT qui s'affaiblirait, un syndicalisme qui serait perçu comme inefficace. (Thierry Nier)

Sans renoncer aucunement à ses visées stratégiques de développement du service public ferroviaire, la Fédération éprouve désormais la nécessité d'ancrer davantage sa stratégie dans des revendications concrètes susceptibles d'unifier les cheminots au-delà des différents statuts qui résultent des filialisations et de la sous-traitance :

On a décidé collectivement de lancer le nouveau statut du travail cheminot à l'échelle de la branche en s'appuyant sur les atouts, l'histoire, et puis les points positifs du statut des cheminots, un certain nombre de droits inhérents dans l'entreprise, etc. Et là, on a lancé ça en s'appuyant sur ce qu'on a vécu fin d'année dernière, et en tirant des enseignements : on n'a pas tiré avec nous une masse de cheminots sur des sujets trop macro : financement d'infrastructures, concurrence en grand, avenir du fret... En retravaillant la chose autour du NSTS²⁴, on a tout de suite pris quelques sujets qu'on a considéré être plus appréhendables par nos camarades et qui parlent un peu plus aux salariés : grille unique des salaires pour l'ensemble des cheminots de la branche ; les activités sociales et culturelles ; la formation professionnelle... (Thierry Nier)

Concernant la construction de la revendication à partir du travail, la réflexion s'est poursuivie au sein de la Fédération dont la direction reconnaît avoir évolué sur cette question :

Q. Laurent nous a dit qu'en 2017 il avait proposé à la Fédération la mise en place d'un module de formation à l'enquête auprès des salariés pour recueillir leur parole sur leur travail et en tirer collectivement des revendications. Un module de formation spécifique

²⁴ Nouveau statut du travail salarié,, voir www.cgt.fr/documents/repere-revendicatif-ndeg-6-nouveau-statut-du-travail-salarie-droits-individuels-et.

pour les militants aurait été consacré à l'apprentissage de cette démarche, et au suivi aussi. Mais il nous a dit que ça n'avait pas été retenu par la Fédération ?

Oui, même si je pense qu'aujourd'hui sans lâcher les fondamentaux, je pense qu'aujourd'hui ce type d'outils apparaissent comme étant, au-delà d'être acceptables, potentiellement utiles. Ce qui n'était pas tout à fait le cas il y a encore une dizaine d'années, mais il faut être honnête, ça apparaît complètement fou, mais honnêtement, c'est ça. On n'était pas prêts, pas prêts à se dire, ce n'est quand même pas avec un questionnaire sur le travail qu'on va aller rencontrer nos collègues ! Quand on va les rencontrer, c'est « tu te fous en grève, bordel de merde » ! (...) Aujourd'hui on est peut-être un peu plus mûrs. (Thierry Nier)

Le terme « d'enquête » et ses pièges

Le terme « d'enquête » vise à désigner la démarche consistant à susciter la parole libre des salariés sur leur travail réel. Mais il est porteur de significations plus institutionnelles, voire hiérarchisées, associées à une coupure sociale entre des enquêteurs, scientifiques ou représentants de l'Etat, et des enquêtés passifs :

Les logiques d'enquête... C'est toujours pareil, on en fait quoi ? On en tire quoi au bout du bout ? Est-ce qu'on a les capacités d'en tirer la quintessence pour pouvoir actionner autre chose derrière ? Parce que si on fait des enquêtes à tire-larigot et qu'on n'a toujours pas le corps militant et les structures adéquates pour pouvoir l'exploiter et travailler des propositions, on va empiler des enquêtes qui vont caler les armoires. Si on se dote d'outils qui nous permettent d'approcher les choses pour envisager, ou une démarche revendicative, ou des propositions de revendications qui collent un peu plus aux réalités, ça c'est autre chose. (...) Mais la notion d'enquête, attention à la perception qu'on les salariés et la population, les militants. Une enquête, c'est toujours ultra dirigé, et donc qui est-ce qui la tient ? À qui ça sert ? (Thierry Nier)

L'accès inégal aux ressources scientifiques, source de tensions ?

Parmi les militants cheminots porteurs de la formation-action et de l'orientation vers la question du travail, certains ont suivi des formations universitaires, avant ou pendant leur activité professionnelle, ou participé à des séminaires ou des discussions avec le milieu de la recherche. Ce qui peut provoquer un décalage avec les militants qui ont « la tronche dans le guidon » :

Quand on a accès à des débats avec des gens qui connaissent, et on a la chance à la CGT d'avoir des gens qui connaissent, des chercheurs, des sociologues, on a des tronches, heureusement c'est bien ! Mais quand on a accès à ce type de camarades ou de personnes, ce n'est pas tout le monde, ça permet d'anticiper, ça permet de concevoir, à l'appui d'enquêtes pour le coup, à l'appui de chiffres, d'évolutions sociologiques, de faits, de séquences électorales, politiques, syndicales, etc., évidemment que c'est plus facile que lorsque on a la tronche dans le guidon avec des réformes qui nous tombent plein la tronche et puis des ratatinages orchestrés par le patronat, où là on est juste en train de se dire 'on résiste' ! Moi dans ces moments-là j'ai moins le temps de faire de philosophie que d'autres ! (...) Lorsque je dis : 'Chacun à sa place', c'est 'ceux et celles qui ont participé [aux discussions avec des chercheurs], rendez compte ! ; ceux et celles qui doivent un peu écouter, appréhender, tenez en compte !'. Puis, ensemble, on définit un certain nombre d'outils qui pourraient convenir pour améliorer notre approche vis-à-vis des salariés et du travail. (Thierry Nier)

Partir du travail, une démarche politique d'éducation populaire ?

Selon certains militants, partir du travail pour construire l'activité syndicale peut produire des effets politiques bénéfiques, favoriser la réunification politique du salariat :

Je pense que cette démarche d'expliquer un peu le travail... Je pense que ça fait partie de l'éducation populaire. Parce que le problème, c'est qu'on n'en a plus d'éducation populaire. Quand on voit les enjeux sociétaux par rapport à la montée des idées d'extrême droite, cette déshérence politique... maintenant je pense qu'il faut qu'on assume un rôle aussi d'éducation populaire au niveau du monde du travail.

Q. Tu penses que prendre des choses comme ça [en partant du travail], c'est une forme d'éducation populaire ?

Oui, moi je pense : s'interroger sur le sens du travail, oui déjà ! Moi, j'ai une vision assez marxiste des choses, ça fait partie de sortir les gens de cette aliénation, quoi ! C'est de réfléchir à pourquoi on travaille, pourquoi on vit, pourquoi c'est comme ça ? (...) ! Je veux dire, pratiquement c'est comme si les équipes des entreprises sous-traitantes se faisaient jeter des cailloux par les cheminots parce qu'ils venaient faire leur boulot à leur place. Mais au bout du bout, ce sont des cheminots les mecs, ils n'ont pas le choix ! Et on dit, on est de moins en moins de cheminots, mais c'est faux ! On est autant de cheminots, sauf qu'on est moins de cheminots à la SNCF avec un statut. (...) Et le fait de ne pas discuter le travail, de ne pas discuter, alors que finalement, on fait le même boulot, quoi ! (Jean-François Laguide)

Conclusion

Le cas de la Fédération des cheminots illustre bien les résistances que peut susciter dans la CGT le tournant vers la démarche syndicale à partir du travail, et l'importance de la détermination politique des directions syndicales pour y parvenir. Ces résistances tiennent à plusieurs facteurs, en particulier une culture d'entreprise (et donc syndicale) plutôt hiérarchique, et une crainte – non vérifiée lors de la recherche-action - de donner du pouvoir sur les orientations syndicales à des agent·es qui pourraient éloigner la CGT de ses fondamentaux. Au départ, la décision politique de la Fédération d'investir des moyens dans la formation-action « Construire la revendication à partir du travail » (2015-2017) est décisive pour son succès : la Fédération appelle (voire désigne) des militant·es pour participer aux stages ; elle délègue des dirigeants (membres de sa Commission exécutive) pour se former eux-mêmes et co-animer les sessions de formation.

Mais en renonçant finalement, malgré le bilan positif tiré par l'ensemble des équipes syndicales participantes, à proposer une formation syndicale à l'enquête pour toutes et tous les syndiqué·es, comme le proposaient les animateurs de la formation-action, la Fédération interrompt le processus qui remettait trop en cause des pratiques établies. Plutôt que de confier à l'ensemble des militant·es la responsabilité d'aller sur le terrain interroger les cheminot·es sur leur travail et de construire avec elles et eux des revendications adaptées aux besoins ainsi identifiés, elle tente de créer des « représentants de site » pour mener ce travail d'enquête et en référer directement à la Fédération. Cette tentative ne semble pas avoir rempli ses objectifs et certains dirigeants fédéraux s'interrogent aujourd'hui sur les moyens de retisser des liens plus étroits avec la base cheminote.