

# Rapport de l'Ires pour l'Agence d'objectifs

## Ré-enchanter le syndicalisme ?

**Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel**

**Thomas COUTROT** Ires, coord.

**Sabine FORTINO** Cresspa, Univ. Paris Nanterre

**Lucie GOUSSARD** Centre Pierre Naville, Univ. Évry

**Christine MARTIN** CRTD, CNAM Paris

**Cristina NIZZOLI** Ires

**Coralie PEREZ** CES Univ. Paris 1

**Guillaume TIFFON** Centre Pierre Naville, Univ. Évry

Décembre 2025



**iRES**  
Institut de Recherches  
Économiques et Sociales

**la**  
**cgt**



*Cette recherche a bénéficié du soutien de la CGT apporté dans le cadre de la convention d'études conclue en 2023 (projet n° 1) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) « au service des organisations représentatives de travailleurs » et la Confédération générale du travail (CGT).*



## Résumé

**L**a Confédération CGT, avec l'aide de chercheur·es en sciences du travail, lance en 2007 un séminaire de réflexion intitulé « Travail et Émancipation » qui vise à renouveler la réflexion de la CGT sur le travail. Dans la même période, diverses équipes syndicales initient la recherche de nouvelles pratiques syndicales ancrées dans le vécu du travail réel, pour mobiliser des salarié·es confronté·es à une montée des risques psychosociaux et à la dégradation de leur santé mentale. A partir de 2010 elles reçoivent le soutien du collectif confédéral « Santé, travail, protection sociale ».

Se formalise alors progressivement une « démarche travail » qui part de la parole des salarié·es sur leur travail, mais se distingue nettement des pratiques habituelles de tournée syndicale basées le plus souvent sur la collecte de plaintes. Mobilisant les acquis des sciences du travail, elle se base sur l'explicitation par les salarié·es de ce qu'elles et ils font vraiment dans leur travail (le « travail réel »), qui va bien au-delà du travail prescrit. Elle suppose une attitude d'enquête et d'écoute, à l'opposé d'une posture d'avant-garde. La révélation et la mise en débat du travail réel vise à redynamiser les collectifs de travail et à co-construire avec eux des revendications concrètes et mobilisatrices.

Au-delà de ce socle commun, les équipes syndicales utilisent des outils très divers : colloques et journées d'étude, assemblées ou heures d'information syndicales, formations-actions avec ou sans le soutien de chercheur·es, enquêtes formalisées ou non, aux méthodologies variées... voire, dans un des cas étudiés, cogestion de facto de l'organisation du travail. Certaines équipes syndicales ne mettent en œuvre qu'une ou deux de ces pratiques, d'autres les déploient presque toutes.

Les effets de ces pratiques sont multiples. Si les militant·es signalent dans nombre de cas des améliorations concrètes des conditions de travail, le résultat le plus généralement évoqué est un renforcement du syndicat, qu'on l'évalue par le nombre d'adhérents, les suffrages aux élections professionnelles ou la qualité de la vie syndicale, notamment l'intégration de jeunes ou de profils a priori éloignés de la CGT. Les militant·es interrogé·es soulignent en général que la démarche syndicale à partir du travail leur permet de retrouver un sentiment d'efficacité, de redonner du sens, voire de "ré-enchanter le travail syndical", selon l'expression d'un militant enquêté.

Ces résultats positifs ne sont cependant pas relatés partout, et leur pérennité n'est pas toujours assurée : les pratiques d'enquête ne sont parfois adoptées que par un ou quelques militant·es, sans irriguer le collectif syndical. Parmi les principaux facteurs favorables figurent l'autonomie conquise par rapport à l'agenda du « dialogue social » institutionnel (essentielle pour dégager le temps nécessaire à la démarche d'enquête), l'ancrage au quotidien des militant·es dans leur milieu de travail, leur adhésion collective à la démarche d'enquête, la qualité des formations – formelles ou non – à l'enquête sur le travail réel, la construction d'espaces de mise en débat collectif du travail, la détermination politique et le soutien des structures locale, fédérale ou confédérale. L'interruption du soutien confédéral à la démarche en 2018 n'a cependant pas entravé l'action de la plupart des syndicats ici interrogés.

Parmi les réticences qui freinent l'adoption de cette démarche dans la CGT, on trouve les craintes que la co-élaboration des revendications avec les salarié·es n'amène le syndicat à s'écartier des repères et valeurs de la CGT, que les salarié·es peu qualifié·es aient plus de difficultés à s'exprimer sur leur travail, ou bien que la démarche manque d'ambition transformatrice. Selon ses promoteurs, les réticences tiennent aussi à la transformation de la vie syndicale qu'induit la démarche travail vers une plus grande collégialité, qui peut bouleverser des fonctionnements traditionnels.



## Avant-propos

**D**epuis une vingtaine d'années, des militant·es de la CGT, aux niveaux confédéral, fédéral ou local, ont tenté de renouveler leur pratique syndicale en recueillant systématiquement la parole des salarié·es sur leur travail réel pour construire avec elles et eux des revendications et des actions collectives ; une démarche qu'on désigne à la CGT par le terme de “démarche travail”. Ce rapport de recherche propose une analyse des dynamiques à l'œuvre et des résultats obtenus dans un certain nombre de ces expériences, dont la plupart sont encore bien vivantes.

Les documents présentant les résultats de cette recherche seront de deux types : le rapport de recherche qui suit, qui propose une analyse transversale des observations réalisées par l'équipe sur les différents terrains investigués, et un ensemble de monographies rendant compte de chacun de ces terrains (qui seront mises à disposition sur le site de l'Ires à mesure de leur finalisation, d'ici février 2026).

Nous avons reçu un accueil très cordial de pratiquement toutes les personnes contactées, qui ont accepté rapidement de se rendre disponibles pour un entretien qui pouvait durer deux heures, voire davantage. Chercheur·es ou militant·es, responsables confédéraux ou militant·es de terrain, qu'elles et ils en soient ici chaleureusement remercié·es. Nos remerciements vont également à Sylvain Zeenny-Roch, qui a contribué à la réflexion initiale et à l'administration de la recherche, ainsi qu'à Nadège Mousset et Bruno Rouquet, de l'Ires, pour avoir facilité l'organisation des missions pour les entretiens. Merci enfin à Lionel Lerogerion (représentant de la CGT au bureau de l'Ires) et Fabrice Pruvost (conseiller technique CGT à l'Ires) pour le suivi de cette recherche.



## Table des matières

Résumé .....	5
Avant-propos.....	7
<b>Introduction .....</b>	<b>11</b>
Origine et problématique de cette recherche .....	11
Le contenu du rapport.....	14
La démarche travail au prisme des sources du pouvoir syndical.....	16
Enrichir l'approche syndicale de la santé au travail.....	17
Un point d'appui pour la réflexion et l'action.....	18
<b>Chapitre 1 : Aux origines de la démarche travail.....</b>	<b>21</b>
La dynamique confédérale : un projet de rénovation stratégique .....	21
Des initiatives novatrices aux niveaux fédéral ou local .....	25
Des trajectoires sociales et militantes diversifiées .....	27
<b>Chapitre 2 : la fabrique de la démarche travail.....</b>	<b>31</b>
Le socle commun .....	31
Les colloques : des moments souvent fondateurs, mais non suffisants.....	35
Les formations syndicales.....	36
Les enquêtes sur le travail réel.....	46
Un appui au recours judiciaire : la preuve par le travail.....	52
La cogestion <i>de facto</i> .....	53
Sortir du « faire faire » : le rapport des syndicalistes aux savoirs experts.....	55
<b>Chapitre 3 – Les effets de la démarche .....</b>	<b>57</b>
Un lien raffermi avec les salarié·es.....	57
De nouvelles ressources pour le travail syndical .....	58
Renforcer la cohésion des équipes syndicales .....	60
Recruter ou intégrer des militants « jeunes » ou « apolitiques » .....	61
Renforcer la syndicalisation .....	61
Améliorer les conditions de travail et d'emploi .....	62

Alimenter l'activité des instances représentatives.....	64
Conflits et rapport de force.....	65
Prendre en compte l'impact écologique du travail ? .....	66
Réunifier la communauté de travail ? .....	67
« Réenchanter le travail syndical » .....	69
<b>Chapitre 4 : Pourquoi ça marche ? Les conditions d'une transformation de l'action syndicale.....</b>	<b>71</b>
S'affranchir de l'agenda patronal et de l'enfermement institutionnel .....	71
Limiter le détachement syndical à temps plein.....	72
Engager toute l'équipe syndicale dans la démarche d'enquête.....	73
Bénéficier du soutien des directions syndicales.....	74
Élaborer des formations adaptées .....	75
Construire le débat collectif sur le travail.....	76
<b>Chapitre 5 : Débats et controverses .....</b>	<b>79</b>
« C'est bon pour les cadres » .....	79
« C'est un truc de pleureuses ».....	80
« C'est réformiste, on oublie la lutte des classes » .....	81
« C'est un truc d'intellos » .....	82
« Dans le capitalisme, la démocratie au travail est une farce ».....	83
« On a toujours fait ça » .....	85
« La CGT ce n'est pas une feuille blanche ».....	86
Une coopération limitée entre promoteurs de la démarche .....	87
<b>Conclusion .....</b>	<b>89</b>
Annexe : Liste des personnes citées dans ce rapport.....	93

## Introduction

**L**es 3 et 4 juillet 2008, au centre de formation confédéral de la CGT à Courcelle-sur-Yvette, se tient la première session du séminaire « Travail et Émancipation », qui rassemble une soixantaine de dirigeant·es de la CGT et de chercheur·es en sciences sociales du travail. C'est l'ouverture officielle d'une période de réflexions et d'expérimentations par lesquelles, selon notre interprétation, la CGT va tenter de renouveler à la fois son bagage théorique et ses registres d'action en investissant la question du travail, de son organisation, de son sens et de ses finalités. L'ouverture du séminaire s'inscrit dans le prolongement de diverses initiatives apparues un peu avant au sein de la CGT et abordant de façon nouvelle la question du travail, notamment dans le collectif confédéral Santé-travail-protection sociale, aux fédérations “Education Recherche Culture” ou “Postes et Télécommunications”, chez Renault ou General Electric...

À partir de ce moment la CGT, au niveau confédéral et de diverses fédérations et syndicats, noue des coopérations entre syndicalistes et chercheurs, enrichit ses textes de congrès, développe des formations militantes et mène des expérimentations et enquêtes de terrain pour placer la question du travail au cœur de sa démarche syndicale, en formalisant ainsi progressivement ce qu'il est convenu d'appeler la « démarche revendicative à partir du travail » ou « démarche travail », même si cette terminologie fait débat au sein de la CGT. L'Ires sera mobilisé à plusieurs reprises pour documenter ces travaux à l'usage des militant·es de la CGT<sup>1</sup> et des chercheur·es vont commencer à mener des recherches sociologiques sur cette nouvelle orientation<sup>2</sup>.

### Origine et problématique de cette recherche

Le 50ème Congrès confédéral (Toulouse, 2013) a marqué la validation politique de cet investissement dans un document d'orientation qui a placé la question du travail « au cœur de son ambition revendicative ». Cette consécration n'a pourtant pas fait disparaître les réticences et résistances internes, fortes bien que rarement explicitées, que notre recherche vise à mieux comprendre. Elle a aussi buté sur la crise de direction qu'a connue la Confédération. Déclenchée par des conflits autour de la succession de Bernard Thibault en 2013, cette crise a connu plusieurs rebondissements qui ont affaibli l'élan initial. A partir de 2018, la « démarche travail » a disparu de l'agenda confédéral, sans véritable débat ni bilan, mais s'est poursuivie dans divers syndicats et fédérations.

En 2023, le Bureau confédéral a accepté une proposition de recherche émanant de chercheurs de l'Ires à propos des « enquêtes syndicales CGT sur le travail réel ». Cette recherche vise à réaliser un bilan des réflexions et expérimentations menées depuis une vingtaine d'années à différents niveaux de la CGT (Confédération, fédérations, unions départementales et syndicats). Notre équipe multidisciplinaire (économie, ergologie, sociologie) a sélectionné une douzaine de « terrains » à ces différents niveaux pour y enquêter (voir ci-dessous l'encadré 1 p. 13 sur la méthode de notre recherche).

Les questions auxquelles nous cherchons à répondre dans cette recherche sont les suivantes : où, pourquoi et comment cette démarche a-t-elle émergé dans la CGT et ses diverses organisations ? Quelles sont les trajectoires

<sup>1</sup> CGT (2009), *Transformation du travail et émancipation. Premières journées Cgt de la recherche, Gif-sur-Yvette, 3 et 4 juillet 2008*, mai, RRS-CGT ; CGT (2010), *Transformation du travail et émancipation. Deuxièmes journées Cgt de la recherche, Gif-sur-Yvette, 2 et 3 juillet 2009*, avril, RRS-CGT ; CGT (2011), *Transformation du travail et développement humain durable. Quels outils pour quelle démarche syndicale ? Troisièmes journées Cgt de la recherche, Montreuil, 1er et 2 juillet 2010*, octobre, RRS-CGT ; CGT (2013), *Transformation du travail et émancipation. Synthèse et restitution des travaux. Lille, Aix-en-Provence, Nantes. Montreuil, le 7 décembre 2012*, juillet, RRS-CGT.

<sup>2</sup> S. Fortino. « Transformer le travail ? Les difficultés d'une refonte en profondeur des revendications autour de la santé au travail à la CGT (2008-2016) », pp.159-179, in L. Goussard et G. Tiffon (dir), *Syndicalisme et santé au travail*, Ed. du Croquant, Vulaines-sur-Seine, 2017; F. Brugièvre, S. Fortino, L. Goussard, G. Tiffon, « Santé mentale et syndicalisme au temps des CSE », rapport de recherche pour la DREES, juillet 2022.

des organisations et des militant·es qui l'ont portée<sup>3</sup> ? Quelles formes a pris la mise en œuvre de la démarche travail, et peut-on même parler d'une démarche unique clairement identifiable ou bien observe-t-on des pratiques si différentes qu'il serait hasardeux de les regrouper sous ce terme ? Peut-on observer des résultats significatifs, et lesquels, concernant les conditions de travail, la santé, le rapport du syndicat aux salarié·es, la vie syndicale, les collectifs de travail, la conflictualité et les rapports de force avec les employeurs ? Quelles difficultés, quelles résistances ont rencontré ces initiatives, et quelles sont les conditions qui favorisent leur succès ?

Nous nous inscrivons dans le fil des travaux en sociologie politique du syndicalisme qui définissent différents idéaux-types de stratégies syndicales<sup>4</sup>, analysent les trajectoires des militant·es et des organisations, étudient le rôle des congrès<sup>5</sup>, des formations syndicales<sup>6</sup> ou des alliances sociétales<sup>7</sup> dans la production des normes collectives d'action, interrogent les méthodes par lesquelles les syndicats tentent d'enrayer leur déclin<sup>8</sup>... Dans cette période d'affaiblissement tendanciel de l'influence syndicale, une récente recherche<sup>9</sup>, synthétisant la littérature scientifique sur le « renouveau syndical », liste cinq défis que doit relever le syndicalisme pour inverser la tendance :

- S'adapter aux évolutions du salariat (montée des ingénieurs et cadres, précarisation des statuts, éclatement des collectifs...)
- ... et notamment à sa féminisation ;
- Intégrer des jeunes syndiqué·es ;
- Renouveler les références culturelles et les registres d'action ;
- Se confronter au processus de professionnalisation du travail syndical.

Notre recherche vise comprendre dans quelle mesure la démarche syndicale à partir du travail réel peut répondre à ces défis.

---

<sup>3</sup> O. Fillieule et al. (dir.) (2018), Changer le monde, changer sa vie. Enquête sur les militantes et les militants des années 1968 en France, Actes Sud.

<sup>4</sup> Hyman, R. (2001), Understanding European trade unionism. Between market, class and society. Sage; Mouriaux, R. (2013). Le syndicalisme en France depuis 1945. La Découverte.

<sup>5</sup> Béroud S, Denis J. M. (2015). "Les congrès syndicaux, un objet d'étude sociologique" ? Socio-Logos, Revue de l'association française de sociologie (11).

<sup>6</sup> N. Ethuin, K. Yon (dir.) (2014), La fabrique du sens syndical. La formation des représentants des salariés en France (1945-2010). Éditions du Croquant ; D. Peetz, M. Alexander (2011). Sept thèses sur la formation syndicale. La revue de l'IRES, 68(1), 173-206.

<sup>7</sup> N. Räthzel, D. Uzzell D. (eds.) (2013), Trade Unions in the Green Economy, Routledge.

<sup>8</sup> Haiven, L., Lévesque, C., & Roby, N. (2006). Pistes de renouveau syndical : défis et enjeux: introduction. Relations industrielles, 61(4), 567-588.

<sup>9</sup> B. Giraud, K. Yon, S. Béroud (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, pp. 137-161

### Encadré 1 : la méthodologie de la recherche

Concernant le choix de nos terrains de recherche, la CGT ne disposant pas d'un recensement des initiatives en la matière, nous avons sélectionné les douze<sup>10</sup> équipes syndicales à enquêter par connaissance préalable ou par bouche à oreille. Certains de ces terrains (Renault<sup>11</sup>, Fédération des cheminots<sup>12</sup>, aides à domicile<sup>13</sup> concernent des recherches-action déjà en partie documentées ; d'autres (Fédération des activités postales et télécoms - FAPT, Fédération éducation-recherche-culture - FERC), ont été rencontrés par des membres de l'équipe à l'occasion de recherches antérieures<sup>14</sup>, d'autres encore (Fédération des finances, CHU de Nîmes, CH d'Alès, Hillrom, Ville de Lyon, UD de la Sarthe, conseil départemental du Morbihan) ont été identifiés au moment du lancement du projet de recherche, lors de discussions et échanges avec des militant·es dont nous connaissions l'implication dans la démarche travail.

Nous avons procédé à des entretiens individuels (à quelques exceptions près<sup>15</sup>) avec des militant·es qui ont cherché ou cherchent à fonder davantage leur démarche revendicative sur la prise en compte de la parole des salarié·es sur leur travail, avec des chercheuses ou chercheurs qui les ont accompagnés, ainsi qu'avec des dirigeant·es moins directement impliqué·es. Nous avons aussi interrogé des militants engagés sur les questions de santé au travail au niveau confédéral, mais plutôt réservés quant à la pertinence de la démarche travail.

Ces entretiens, au nombre de 70, ont duré au moins une heure et demie, et ont été menés autour d'une grille composée de questions ouvertes concernant l'origine familiale et professionnelle des personnes, leur trajectoire militante, la place des questions de travail et de santé dans cette trajectoire, leur rencontre avec la démarche travail, sa mise en œuvre dans leur milieu professionnel, les difficultés et résistances rencontrées, l'évaluation des résultats obtenus. Les verbatims présentés dans ce rapport sont extraits de ces entretiens, sauf exceptions dûment signalées (dans les rares cas où nous avons mobilisé certains entretiens réalisés lors de recherches antérieures). La liste des personnes dont des verbatims ont été utilisés dans ce rapport figure en annexe.

Les entretiens ont été enregistrés, avec l'accord des personnes, et retranscrits. Nous n'avons pas anonymisé les témoignages des chercheur·es ni ceux des militant·es ayant eu des responsabilités au niveau confédéral ou fédéral, afin de donner une image suffisamment incarnée des processus décrits ; en revanche les militant·es des syndicats sont en général désignés par leur prénom, parfois modifié de façon à protéger leur anonymat vis-à-vis de leur employeur.

Ces entretiens ont été complétés par la collecte de documents (textes et comptes-rendus de congrès et de réunions, articles de presse syndicale, tracts, modules de formation...). Chaque terrain (y compris la Confédération) a fait l'objet d'une monographie spécifique, qui figure en annexe du rapport transversal. Les monographies visent à permettre une compréhension fine des processus d'adoption et de mise en œuvre de la démarche travail sur les terrains étudiés ; ce rapport transversal, ne pouvant, par souci de concision, entrer dans le détail des dynamiques de chaque terrain, est forcément moins précis à cet égard, son ambition étant de retracer les enseignements généraux de la recherche. Nous recommandons en conséquence aux lectrices et lecteurs de ce rapport de s'intéresser aussi aux monographies qui le fondent et qui proposent

<sup>10</sup> Sans compter la Confédération, un terrain assez spécifique dans la mesure où les militant·es interrogé·es à ce niveau, ne mettent pas concrètement en œuvre la démarche travail dans leur environnement professionnel (la Confédération elle-même).

<sup>11</sup> K. Chassaing, F. Daniellou, P. Davezies (2012). "Recherche-Action" Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale", Agence d'Objectifs Ires.

<sup>12</sup> P. Davezies, B. Dugué (dir.) (2018), « Reprendre la main sur le travail. Élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF », Agence d'objectifs Ires.

<sup>13</sup> Y. Bongiorno (2017), « A propos de deux recherches-actions (Renault et aides-soignantes) », <https://atelierstravailetdemocratie.org/A-propos-de-deux-recherches-actions-Renault-et-aides-soignantes>

<sup>14</sup> L. Goussard, G. Tiffon, S. Fortino, F. Brugièvre (2022), « Syndicalismes et santé mentale au temps des CSE », Rapport de recherche Drees-Dares

<sup>15</sup> FAPT Haute-Garonne, Hillrom, Hôpital d'Alès... Ces entretiens collectifs ont en général été complétés par des entretiens individuels, comme lors de la formation-action de l'UD de la Sarthe (dont les réunions observées étaient bien sûr collectives).

une vision plus concrète et détaillée des résultats généraux.

Nous n'avons pu accompagner les militant·es sur les lieux de travail ni mener des entretiens avec des salarié·es non syndiqué·es. Les témoignages des militant·es sont bien sûr dépendants des aléas de la mémoire, pour des faits remontant parfois à plus de dix ans ; leur évaluation des effets de leur action est bien sûr empreinte de subjectivité. Hormis dans le cas de la formation-action de l'UD de la Sarthe et dans celui de la nouvelle formation élaborée par la FERC, que nous avons pu observer, nous n'avons pas accompagné les syndicalistes dans leurs activités. Nous n'avons pas non plus interrogé des managers ou des dirigeants<sup>16</sup>. Ces limites imposent bien sûr une grande prudence dans l'analyse et l'interprétation des témoignages, qui ne sont pas toujours recoupés par d'autres sources. Les résultats que nous soumettons à la discussion nous semblent néanmoins solides, car ils s'appuient tous sur la convergence de divers témoignages émanant d'équipes syndicales différentes, et sont cohérents avec la littérature scientifique sur le sujet.

## Le contenu du rapport

Ce rapport présente les principaux résultats de cette recherche ; il est rédigé à partir des études monographiques rendant compte en détail des investigations menées sur chaque terrain, qui seront publiées par la suite. Ces monographies rendent bien plus précisément compte des dynamiques locales et spécifiques qu'ont connu les initiatives syndicales ici résumées, et nous semblent mériter une lecture en tant que telles.

Nous commençons par restituer la socio-histoire de l'impulsion confédérale, depuis son émergence en 2008 jusqu'à sa mise en veilleuse en 2018. Décidée par le Bureau confédéral, cette impulsion vise à renouveler les références théoriques de la CGT à l'heure de la distanciation vis-à-vis du PCF et de l'érosion persistante des effectifs syndicaux dans un contexte marqué par l'avènement d'une gestion néolibérale des entreprises et la perte de sens du travail<sup>17</sup>. Mais certaines des initiatives étudiées sont antérieures au lancement du séminaire « Travail et Émancipation » : l'orientation vers le travail ne découle donc pas seulement d'une initiative de sommet. Cela n'est pas surprenant s'agissant d'un syndicat où, bien loin d'une centralisation bureaucratique, règne un fédéralisme qu'on a pu qualifier “d'anarchie (plus ou moins) organisée”<sup>18</sup>. Elle s'ancre dans la recherche tatonnante, de la part de secteurs de la CGT, de nouvelles pratiques syndicales plus mobilisatrices car plus proches du vécu quotidien de salarié·es confronté·es à une montée des risques psychosociaux et à la dégradation de leur santé mentale. Nous décrivons les dynamiques qui ont présidé à l'émergence de ces diverses expériences, les trajectoires des militant·es qui les ont portées, les résistances qu'elles ont rencontrées (chapitre 1).

Le rapport présente ensuite le socle commun aux expériences investiguées, ainsi que les diverses pratiques mises en œuvre (chapitre 2). La démarche travail part de la parole des salarié·es sur leur travail, mais se distingue nettement des pratiques habituelles de tournée syndicale basées le plus souvent sur la collecte de plaintes. Cinq principes originaux sont avancés par tous les acteurs interrogés, dont les trois premiers sont issus des sciences du travail :

- Les personnes qui travaillent sont celles qui connaissent le mieux leur travail réel, qui va bien au-delà du travail prescrit ;
- Le travail réel s'appuie en partie sur des savoirs d'expérience, que les personnes activent souvent sans même y penser : sa connaissance ne leur est pas donnée immédiatement ;
- Elle l'est encore moins aux syndicalistes : y accéder suppose d'abandonner la posture d'avant-garde éclairée,

<sup>16</sup> Hormis lors de l'entretien collectif à Hillrom, cf. la monographie correspondante.

<sup>17</sup> La perte de sens du travail est évoquée dès les débuts du séminaire « Travail et Émancipation » (cf. CGT, 2009, p. 9)

<sup>18</sup> F. Piotet (2009), “La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ?”, Politix, 85(1), 9-30.

d'écouter attentivement leurs collègues, de procéder à des enquêtes<sup>19</sup> syndicales sur le travail réel ;

- Quand on perçoit tout ce qu'on fait, on se rend compte de ce qu'on vaut : la prise de conscience du travail réel redonne de la fierté et dynamise le collectif ;
- C'est aux travailleuses et aux travailleurs d'élaborer leurs revendications pour changer leur travail, dans une logique de démocratie ouvrière ; le syndicat doit s'assurer de leur compatibilité avec ses valeurs et orientations, dans une logique de démocratie syndicale<sup>20</sup>.

Au-delà de ce socle commun, les pratiques concrètes de mise en œuvre sont multiples : colloques et journées d'étude, assemblées ou heures d'information syndicales, formations-actions avec ou sans le soutien de chercheurs, enquêtes formalisées ou non, aux méthodologies très diverses... voire, dans un des cas étudiés, cogestion *de facto* de l'organisation du travail. Certaines équipes syndicales ne mettent en œuvre qu'une ou deux de ces pratiques, d'autres les déplient presque toutes.

Le rapport décrit aussi (chapitre 3) les effets de ces initiatives sur les conditions de travail, les relations aux salarié·es ou à l'employeur, la vie syndicale, la conflictualité et le rapport de forces... Si les militant·es signalent dans nombre de cas des améliorations concrètes des conditions de travail, le résultat le plus généralement évoqué est un renforcement du syndicat, qu'on l'évalue par le nombre d'adhérents, les suffrages aux élections professionnelles ou la qualité de la vie syndicale. Ce résultat est d'autant plus frappant qu'il contraste avec le recul global de la CGT aux élections professionnelles sur la période<sup>21</sup>. Les militant·es interrogé·es soulignent en général que la démarche syndicale à partir du travail leur permet de retrouver un sentiment d'efficacité, de redonner du sens, voire de "ré-enchanter le travail syndical", selon l'expression d'un militant enquêté.

Ces résultats positifs ne sont cependant pas relatés partout, et leur pérennité n'est pas toujours assurée : les pratiques d'enquête ne sont parfois adoptées que par un ou quelques militant·es particulièrement formé·es ou motivé·es, sans irriguer le collectif syndical, et peuvent alors péricliter. Le rapport examine alors les conditions de leur succès durable dans la transformation du modèle d'action syndical. Nous montrons que parmi les principaux facteurs favorables (chapitre 4) figurent l'autonomie conquise par rapport à l'agenda du « dialogue social » institutionnel – essentielle pour dégager le temps nécessaire aux enquêtes -, l'ancrage au quotidien des militant·es dans leur milieu de travail, leur adhésion collective à la démarche d'enquête, la qualité des formations – formelles ou non - à l'enquête sur le travail réel, la construction d'espaces de mise en débat collectif du travail, la détermination politique et le soutien des structures locale, fédérale ou confédérale.

On analyse enfin (chapitre 5) les contestations et controverses qui entravent le déploiement de cette démarche syndicale) partir du travail au sein de la CGT, telles que nous les ont rapportées nos interlocuteurs. La plus fréquemment évoquée est la crainte que la démocratie ouvrière (le contrôle des salarié·es sur leurs revendications et leurs luttes) ne s'oppose à la démocratie syndicale (le contrôle des syndiqué·es sur la marche du syndicat) alors qu'elles semblent plutôt complémentaires (voir l'exemple des syndicats nord-américains, encadré 2). L'expression « syndicalisme de la feuille blanche »<sup>22</sup>, un temps employé par les acteurs de la démarche, a cristallisé ces réticences. Les terrains montrent cependant peu d'exemples où une telle contradiction soit apparue, et aucun où le syndicat ait suivi les salarié·es à l'encontre des repères et valeurs de la CGT.

---

<sup>19</sup> Le terme « d'enquête » doit être pris dans une acception très large, et n'est pas utilisé par tous les syndicalistes qui pratiquent une démarche syndicale à partir du travail ; voir chapitre 2.

<sup>20</sup> 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>

<sup>21</sup> Dans le secteur privé, de 26,8% en 2013 à 22,2% en 2025 ; dans le public, de 23,1% en 2014 à 20,8% en 2022.

<sup>22</sup> Voir chapitre 5, "La CGT ce n'est pas une feuille blanche".

### Encadré 2 : l'efficacité des syndicats aux USA

La recherche en anthropologie sur le syndicalisme nord-américain aboutit à des résultats qui valorisent la discussion entre salarié·es sur leur travail, leur auto-organisation, la démocratie ouvrière et syndicale : « les conclusions des anthropologues sur les syndicats aux États-Unis convergent pour montrer que les syndicats sont “efficaces” (a) lorsque les travailleurs voient leurs intérêts comme distincts de ceux du management, (b) lorsque les nécessités de l’organisation du travail favorisent l’auto-organisation des travailleurs, (c) lorsque les travailleurs ont la possibilité de discuter de leurs préoccupations entre eux, (d) lorsque les lois, les pratiques et les politiques ne visent pas spécifiquement à nuire aux syndicats, et (e) lorsque les syndicats s’organisent horizontalement et montrent aux travailleurs comment aborder les problèmes liés aux émotions, à l’idéologie et à l’espace du travail »<sup>23</sup>. Les travaux anthropologiques insistent donc sur l’importance d’ancrer l’action syndicale dans le vécu quotidien des travailleurs. La démarche travail, par son recours systématique à l’enquête sur le travail réel dans une logique compréhensive, s’approche du portrait-robot que dressent ces travaux d’une stratégie syndicale efficace.

La conclusion du rapport revient sur les cinq défis que rencontre le syndicalisme sur le chemin de son renouveau, et souligne qu’au vu des observations faites sur le terrain, la démarche syndicale à partir du travail peut contribuer à les surmonter, à certaines conditions.

### La démarche travail au prisme des sources du pouvoir syndical

Notre recherche s’interroge donc sur les sources de la puissance syndicale<sup>24</sup> et le rôle des enjeux de santé et de sécurité au travail dans la restauration de cette puissance<sup>25</sup>. Quelques références théoriques sont ici utiles.

L’investissement de la CGT dans la démarche travail peut être interprété à la lumière des théories sur le pouvoir syndical. A partir des années 1980, avec la mondialisation des entreprises et la précarisation du travail, le déclin des syndicats s’est intensifié dans de nombreux pays développés, avec une baisse significative du nombre d’adhérent·es et de la conflictualité gréviste. En France, le taux de syndicalisation chute de 18 % en 1980 à 9 % en 2000, la CGT passant de 1,3 million à 600 000 membres<sup>26</sup>.

Ce déclin a conduit à un débat scientifique renouvelé à propos des sources du pouvoir syndical et des stratégies innovantes pour le revitaliser. L’approche théorique des « ressources de pouvoir », initiée par le sociologue marxiste Eric Olin Wright<sup>27</sup>, identifie quatre fondements de la puissance sociale des syndicats :

- Le pouvoir *structurel* provient de la position des travailleurs et des travailleuses dans le système économique, et de l’impact potentiel d’un arrêt prolongé du travail sur leur employeur et au-delà : il concerne particulièrement les salarié·es des secteurs clés pour la vie économique (transports, logistique, énergie, banques...) ou celles et ceux détenant des qualifications rares ;
- Le pouvoir *associationnel* découle de la capacité d’organisation collective des salarié·es : il dépend non seulement du nombre de syndiqué·es, mais aussi de leur degré de participation au syndicat et de leur cohésion ; cette dernière est liée à « la capacité des syndicats à produire l’unité en dépit de l’hétérogénéité

<sup>23</sup> E.P. Durrenberger. “The Anthropology of Organized Labor in the United States”, *Annual Review of Anthropology*, Vol. 36, 2007, p. 73 ; cet article propose une synthèse des acquis de la recherche anthropologique sur les syndicats aux USA.

<sup>24</sup> S. Schmalz, C. Ludwig, E. Webster. “The power resources approach: Developments and challenges”, *Global labour journal*, 9(2), 2018.

<sup>25</sup> L. Goussard et G. Tiffon (dir). *Syndicalisme et santé au travail*, Le Croquant, 2017 ; R. Ponge. *Se tenir debout. Un siècle de luttes contre les souffrances au travail*. La Dispute, 2025.

<sup>26</sup> D. Andolfatto, D. Labbé, A. Bévert. *Les syndiqués en France*. Editions Liaisons, 2007.

<sup>27</sup> E.O. Wright. “Working-class power, capitalist-class interests and class compromise”, *American Journal of Sociology*, 105(4), 2000, p. 957–1002. Wright identifie les deux premiers fondements, la littérature ultérieure a complété son approche.

- des intérêts de leurs membres, à faire émerger des solidarités transversales »<sup>28</sup> ;
- Le pouvoir *institutionnel* résulte des luttes et négociations antérieures : il s'ancre dans les droits sociaux et du travail, qui limitent les pouvoirs des employeurs et organisent les prérogatives syndicales ;
  - Le pouvoir *sociétal* dépend de la capacité des syndicats à passer des alliances avec d'autres groupes sociaux et à développer des « ressources narratives », des « cadres interprétatifs et d'actions pour expliquer les nouvelles situations et les nouveaux contextes et justifier [leurs] réertoires d'action »<sup>29</sup>.

A partir du tournant néolibéral, les politiques patronales et gouvernementales ont systématiquement attaqué toutes ces ressources. Le pouvoir structurel a été affaibli par la libéralisation commerciale et financière, l'éclatement des grandes concentrations ouvrières via la filialisation, la sous-traitance et la délocalisation. Le pouvoir associationnel a été sapé par la fermeture de secteurs ou d'usines fortement syndiqués (charbon, sidérurgie, textile...), l'individualisation de la relation de travail et la précarisation des contrats. Les réformes du droit du travail ont réduit le pouvoir institutionnel par la décentralisation de la négociation collective et la réduction du nombre et des droits des représentant·es du personnel. Enfin, les valeurs d'égalité et de solidarité qui fondent le plus souvent la légitimité des syndicats ont été marginalisées par l'idéologie néolibérale de l'individualisme possessif. Ces évolutions ont impacté les syndicats étudiés dans cette recherche, comme le montrent les monographies.

De ces différentes sources de pouvoir, celle sur laquelle les syndicats peuvent agir le plus directement est le pouvoir associationnel. Ils peuvent mettre en œuvre de nouvelles politiques pour attirer des adhérent·es, les fidéliser, les impliquer dans la vie du syndicat, leur donner une vision commune de leur condition – pour la CGT, une conscience de classe. Notre recherche montre comment, même si les militant·es interrogé·es ne le formulent pas de cette manière, la focalisation de la CGT sur le travail réel constitue une tentative de redynamiser son pouvoir associationnel à partir de l'aspiration des salarié·es à pouvoir bien faire leur travail et à lui redonner un sens que le management néolibéral a détruit.

## Enrichir l'approche syndicale de la santé au travail

Si elle ne s'y limite pas, cette démarche part des questions de santé au travail en renouvelant leur approche syndicale. Etudiant l'action des représentants syndicaux en santé et sécurité au travail, des chercheurs canadiens<sup>30</sup> ont développé la notion « d'activisme de la connaissance » (*knowledge activism*) pour désigner une stratégie visant à organiser la collecte et l'utilisation stratégique de connaissances techniques et scientifiques sur le travail. Pour ces auteurs, cette stratégie innove par rapport à deux autres, plus traditionnelles : la stratégie « technico-légale » qui considère l'action syndicale comme un auxiliaire de la politique de prévention des risques professionnels menée par l'employeur, et la stratégie « politiquement active » qui fait pression sur l'employeur – par la mobilisation et/ou l'action juridique – pour qu'il se conforme au droit de la santé au travail ou qu'il répare financièrement les dégâts sur la santé occasionnés par le travail.

Les « activistes de la connaissance » partagent avec les « politiquement actifs » une vision conflictuelle de l'action syndicale mais s'en distinguent par un investissement systématique dans la connaissance des sciences et de la réalité du travail. Ils et elles suivent assidûment des formations syndicales ou universitaires, coopèrent avec des chercheurs et utilisent des sources d'information variées. Ils et elles se fondent sur la connaissance du travail dont disposent les salarié·es pour identifier les causes profondes des problèmes de santé et sécurité. D'où une capacité à documenter précisément les risques et à porter des propositions ajustées qui leur fournit une forte légitimité vis-à-vis de la base et de la direction. De ce fait, « l'activisme de la connaissance » est plus efficace

<sup>28</sup> B. Giraud, K. Yon, S. Béroud. *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, 2018 (p. 45).

<sup>29</sup> C. Lévesque, G. Murray. « Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale ». La Revue de l'IRES, 65(2), 2010, p. 45.

<sup>30</sup> A. Hall, A. Forrest, A. Sears, N. Carlan. "Making a difference: Knowledge activism and worker representation in joint OHS committees", Relations Industrielles, 61(3), 2006, p. 408-436.

[que les tactiques syndicales ordinaires] pour influencer des changements organisationnels de grande ampleur, l'organisation du travail et des technologies »<sup>31</sup>, alors que les stratégies habituelles n'ont d'effets avérés que sur les risques physiques et chimiques<sup>32</sup>.

La démarche travail peut être assimilée à « l'activisme de la connaissance », avec une spécificité liée à son ancrage dans une tradition scientifique bien vivante en France et dans quelques pays francophones ou lusophones (Portugal, Brésil), « l'ergonomie de langue française », la psychodynamique ou la clinique du travail, l'ergologie... Ces courants sont divers mais partagent une focalisation sur l'analyse de l'activité en situation de travail, conçue comme le déploiement d'un « travail réel » qui vise à surmonter les limites et contradictions du « travail prescrit ». La démarche de la CGT s'est développée en lien étroit avec des chercheur·es appartenant à cette tradition (Karine Chassaing, Yves Clot, François Daniellou, Philippe Davezies, Christophe Dejours, Bernard Dugué, Jacques Duraffourg, Yves Schwartz...).

Les résultats de cette stratégie ne confirment pas complètement les conclusions de Hall & alii : les syndicalistes interrogé·es obtiennent souvent des améliorations significatives mais parviennent rarement à transformer durablement l'organisation du travail. En revanche leur pouvoir associationnel en sort nettement renforcé. On peut penser – même si la méthodologie de notre recherche (cf. encadré 1 p. 13) ne permet pas de le documenter – que renforcer le collectif de travail et le collectif syndical doit être plutôt favorable à leur santé (et à celle de leurs collègues), si on se réfère à la conception de la santé mise en avant par Georges Canguilhem<sup>33</sup>, comme capacité du sujet à instituer ses normes de vie. Autrement dit, notre recherche tend à montrer que cette démarche contribue plus à redonner du sens au travail syndical qu'au travail subordonné.

## Un point d'appui pour la réflexion et l'action

De ce chantier de renouvellement de la réflexion et de la démarche syndicale CGT à partir du travail réel, notre rapport tire un premier bilan, forcément partiel – nous sommes loin d'avoir pu investiguer toutes les équipes syndicales concernées. Il n'est certainement pas une épiphanie : ce débat est toujours bien vivant dans la CGT, y compris au niveau confédéral comme l'a montré la réunion de la Commission exécutive confédérale de mars 2025 qui y a été en grande partie consacrée. L'objectif de ce rapport est que le bilan de ces expérimentations contribue à alimenter le débat de plusieurs manières.

Tout d'abord, par la transmission : nombre des actuel·es responsables et militant·es de la CGT n'ont qu'une vision partielle de l'ampleur de l'investissement théorique et pratique réalisé par la Confédération au cours de cette décennie 2008-2018, sans parler des expériences des fédérations et syndicats ici relatées, qui demeurent actives pour la plupart. Il est aussi utile de prendre du recul pour constater que les initiatives décrites s'inscrivent dans une longue tradition du mouvement ouvrier, celle des enquêtes ouvrières (cf. encadré 4, p. 50). Nous espérons que ce rapport suscitera auprès des militant·es de l'intérêt et même de la fierté pour l'ampleur et la fécondité du travail réalisé au sein de la CGT sur ces questions.

Ensuite, par la capitalisation : les expériences relatées ont connu des hauts et des bas, elles ont subi des succès et des échecs. Nous avons tenté de dégager les principaux enseignements de cette diversité de destins, afin que les prochaines initiatives ne soient pas obligées de repartir d'une feuille blanche...

Enfin, par l'explicitation : la démarche travail a rencontré des résistances internes, mais celles-ci n'ont que très rarement été discutées ni même exprimées publiquement, au point que certains des principaux initiateurs de la démarche nous ont dit ne pas en avoir eu conscience. D'autres les ont vécues intensément voire douloureusement, notamment à cause de la difficulté d'en discuter avec les

<sup>31</sup> Hall & alii, p. 408.

<sup>32</sup> T. Coutrot. Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France. Une analyse empirique. Travail et emploi (117), 2009, 25-38

<sup>33</sup> G. Canguilhem. Le Normal et le Pathologique. P.U.F., 1967.

opposants. Nous tentons d'éclairer la nature et les motivations des réticences rencontrées, dans l'espoir de faciliter une discussion de fond autour de ce projet de renouvellement de ce qui n'est pas seulement, nous le verrons, une démarche revendicative, mais une démarche de (re)construction du syndicat.

Au-delà de la CGT, la commanditaire, nous pensons que cette recherche peut nourrir les réflexions des syndicalistes d'autres organisations, confrontées aux mêmes difficultés, ainsi que des chercheur·es, professionnel·les, dirigeant·es des secteurs privé et public, en charge des questions d'organisation et de santé au travail. Elle peut aussi alimenter le débat sur les voies d'un renouveau démocratique dans et par le travail, dans la mesure où les initiatives ici décrites tendent à redonner la parole et un pouvoir d'agir à des travailleuses et travailleurs souvent réduits au silence et à la désespérance par les modes actuels d'organisation du travail<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> T. Coutrot. Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux. Document d'étude Ires, n°1, 2024



## Chapitre 1 : Aux origines de la démarche travail

**D**ans les années 2000, diverses initiatives ont marqué l'émergence de la démarche travail dans la CGT, au niveau confédéral mais aussi de fédérations et syndicats : ces événements fondateurs font l'objet de ce chapitre.

Le plus visible est l'initiative du Bureau confédéral qui met en place fin 2007 un comité de pilotage de 18 membres, composé à parité de syndicalistes et de chercheur·es, pour organiser dans la durée une réflexion de fond. C'est une décision inédite dans l'histoire de la CGT : avec le séminaire « Transformation du Travail et Émancipation »<sup>35</sup>, la CGT vise à « établir une relation de long terme avec des chercheurs »<sup>36</sup> spécialisés en sciences du travail.

De 2008 à 2018 le séminaire tiendra plusieurs sessions incluant des dizaines de chercheur·es et de cadres syndicaux. En parallèle, d'autres initiatives sur la question du travail peuvent être repérées à partir de la seconde moitié des années 2000, tant au niveau confédéral (secteur santé-protection sociale) que dans certaines fédérations. Dans les années 2010 le collectif confédéral Travail-santé mène une activité de soutien aux organisations de la CGT qui souhaitent se lancer dans la démarche revendicative à partir du travail. Mais après dix années de tâtonnements et d'expérimentation, l'impulsion confédérale s'interrompt abruptement en 2018, sans bilan ni explications.

### La dynamique confédérale : un projet de rénovation stratégique

L'initiative du séminaire revient à Jean-Christophe Le Duigou, alors conseiller du secrétaire général, qui s'appuie sur Jacques Léger, ancien directeur de cabinet de Louis Viannet et de son successeur Bernard Thibault. Le contexte – déclin de l'influence de la CGT, prise d'indépendance avec le PCF, profondes mutations du capitalisme – nécessite selon eux de renouveler en partie les repères théoriques et le projet stratégique du syndicat à la lumière des transformations du travail.

Une telle ambition aurait pu surprendre ou agacer dans la CGT et n'est donc pas affichée si nettement : *cette démarche, [elle n'a pas été dite] de manière aussi explicite à l'époque, parce qu'elle pouvait heurter un certain nombre de camarades (...) Dans la reconnaissance d'un certain nombre de faiblesses par rapport à la réflexion théorique sur le travail, il y a évidemment des choses qui peuvent vexer, gêner, poser problème... (Jacques Léger, animateur du comité de pilotage du séminaire Travail et Émancipation).*

La visée affichée en ouverture de la première session du séminaire est néanmoins ambitieuse, puisqu'il s'agit « de produire de la liberté concrète au sein même du travail, pour développer les capacités d'intervention des travailleurs : pas seulement dans sa réalisation, mais aussi sa finalité (quand celle-ci se réduit à produire de la valeur pour les actionnaires, le travail perd du sens, et les capacités des salariés sont niées), et finalement la finalité de l'entreprise. Par cette conquête de liberté, il s'agit de réduire la domination que subit aujourd'hui le salariat dans le travail »<sup>37</sup>.

Pour Le Duigou et Léger, il n'appartient pas à la CGT de proposer un projet global de société, mais depuis la place qui est la sienne, elle doit porter la question de la démocratie dans le travail qui répond à des enjeux vitaux pour les salarié·es : *la démocratie boîtera tant qu'on ne s'attaquera pas au monopole du pouvoir patronal dans l'entreprise. Tant qu'on ne s'attaquera pas à la question du travail, qui décide et quelle est la base de l'échange entre l'entreprise et le salarié, et comment peut s'exprimer le salarié, qu'est-ce qu'il peut décider, je pense qu'on*

<sup>35</sup> Dénommé par la suite « Travail et Émancipation ».

<sup>36</sup> Jacques Léger, « Points de repère », in CGT, 2009, p. 3.

<sup>37</sup> D. Guillemot, J.-C. Le Duigou, « Introduction », in CGT, 2009, p. 7.

*est à un point dur, et la démocratie est en train de se fracasser faute d'intégrer cette dimension.* (Jean-Christophe Le Duigou, ancien membre du bureau confédéral). La préoccupation pour la démocratie au travail est corrélative, nous le verrons, d'une orientation vers la démocratie syndicale qui émergeait dès les années 1990, où le secrétaire général Louis Viannet prônait le développement d'« une autre pratique syndicale (...) : le souci de la pratique démocratique, de la consultation des syndiqués, de celle des salariés compris comme un échange, un débat, la confrontation d'idées, et non comme : ‘Voici ce que le syndicat a décidé, êtes-vous d'accord ?’ »<sup>38</sup>. Cette orientation s'est exprimée au 45<sup>ème</sup> Congrès confédéral (Montreuil, 1995) par la formule « les syndiqués acteurs et décideurs », reprise dans la « Charte de la vie syndicale » adoptée au 47<sup>ème</sup> Congrès (2003)<sup>39</sup>.

### *« Travail et Émancipation » : un bilan en demi-teinte*

Un comité de pilotage d'une vingtaine de membres, animé par Jacques Léger et composé à parité de syndicalistes et de chercheur·es, organise trois sessions du séminaire en région parisienne, en juillet 2008, 2009 et 2010 avec chaque fois environ 60 participants, dont un tiers de chercheurs et des responsables syndicaux reflétant toutes les strates de la CGT. Les comptes-rendus de ces trois sessions, publiés par la CGT avec le concours de l'Ires<sup>40</sup>, montrent une vraie dynamique d'échange entre expériences syndicales et apports théoriques. Jacques Léger, dans un premier bilan<sup>41</sup>, évoque « un travail sur un pied d'égalité entre chercheurs et syndicalistes » et une indéniable avancée sur « le point central de nos travaux, la problématique du travail au regard de la démarche syndicale ». Mais il juge que la participation de la direction confédérale a été insuffisante et que les débats n'ont pas encore « trouvé des prolongements dans l'organisation ».

Pour irriguer davantage les organisations de la CGT, le comité de pilotage organise en 2011-2012 trois « ateliers CGT de la recherche » décentralisés dans trois universités : Lille, Aix-en-Provence et Nantes, comportant chacun une quinzaine de participants qui se réunissent à plusieurs reprises. Les débats y sont de haute tenue, confrontant approches théoriques et expériences de terrain<sup>42</sup>, mais ne semblent pas avoir davantage influencé les pratiques syndicales. En revanche, l'écho du séminaire se fait entendre dans le document d'orientation du 50<sup>ème</sup> congrès confédéral (Toulouse, 2013), coordonné par Marie-Laurence Bertrand, du Bureau confédéral, épaulée par Gérard Rodriguez (de la Fédération Mines Energie). Ces deux militant·es font approuver sans difficulté par les instances confédérales (Commission exécutive et Comité Confédéral National) un projet de texte qui place « le travail au cœur de [l'] ambition revendicative [de la CGT] » en reprenant nombre de formulations issues des débats du séminaire. Le Bureau confédéral, quelque peu inquiet de ces innovations, tente d'en modérer l'expression, mais se heurte à la détermination de Marie-Laurence Bertrand qui parvient à maintenir les formulations contestées<sup>43</sup>.

En 2013, après le congrès, le nouveau Bureau confédéral adresse une nouvelle feuille de route au comité de pilotage<sup>44</sup>. Son premier objectif est de construire des outils pour répondre à la question « comment s'y prendre ? » posée par nombre d'équipes syndicales. Cet objectif sera de fait plutôt poursuivi par le collectif confédéral Travail-santé. Le comité de pilotage s'attachera surtout aux trois autres objectifs : enrichir les

<sup>38</sup> L. Viannet, entretien avec Myriam Barbera, Revue Révolution, 23/06/1994

<sup>39</sup> F. Piotet. La CGT et la recomposition syndicale. Puf, 2015.

<sup>40</sup> Deux sociologues, Damien Cartron et Catherine Guaspere, sont chargés d'assurer un compte-rendu détaillé des débats dans des rapports de recherche que publie la CGT via l'Agence d'objectifs de l'Ires (CGT, 2010 ; 2011 ; 2012).

<sup>41</sup> Note au comité de pilotage Travail et Émancipation, 1 octobre 2010.

<sup>42</sup> CGT (2013), « Transformation du travail et émancipation, synthèse et restitution des travaux de Lille, d'Aix-en-Provence et de Nantes, Montreuil, 7 décembre 2012 ».

<sup>43</sup> Voir la monographie « La démarche travail au fil des congrès de la CGT » rédigée par T. Coutrot.

<sup>44</sup> Alors animé par Jacques Léger et Marie-Laurence Bertrand. Ces « feuilles de route » sont rédigées par les animateurs du séminaire et validées par le Bureau.

formations syndicales<sup>45</sup> grâce aux acquis du séminaire, développer de nouvelles recherches-actions<sup>46</sup>, mener « la bataille des mots » contre la novlangue néolibérale<sup>47</sup>.

### *Une démarche ancrée dans la lutte pour la santé au travail*

Au tournant des années 2000, alors que s'affirmait dans le débat public la thématique de la souffrance au travail et du harcèlement moral, la CGT avait initié une collaboration avec les chercheurs du domaine (Christophe Dejours, Yves Clot, Philippe Davezies...), afin « d'élaborer une contre-expertise militante face aux discours patronaux individualisants et psychologisants »<sup>48</sup>. Sur les thèmes du « harcèlement moral » et de la « souffrance au travail »<sup>49</sup>, sont alors organisées de nombreuses initiatives dans la CGT, par le collectif confédéral santé au travail (animé par Serge Dufour) et le groupe « santé mentale » (animé par Jean-Claude Valette), le premier plutôt axé vers la mobilisation contre les risques du travail, le second vers la prise en charge syndicale de la souffrance au travail.

À partir du milieu des années 2000, d'autres dynamiques renouvelent la réflexion en affirmant davantage le potentiel du travail comme constructeur de santé et d'émancipation. C'est le cas du secteur « Santé-Sécurité sociale » animé par Daniel Prada, membre du Bureau confédéral, qui constate au printemps 2004 les difficultés à mobiliser dans les entreprises contre la réforme « Douste-Blazy » de l'assurance-maladie. Afin d'ancrer davantage les politiques de santé dans la question du travail, il propose de regrouper les activités « Santé publique » et « Santé au travail » dans un collectif « Santé-travail-protection sociale ». Chez Renault, la montée des risques psychosociaux, allant jusqu'à une épidémie de suicides au centre de recherche de Guyancourt, incite le syndicat CGT à engager une recherche-action (2008-2011)<sup>50</sup> avec des chercheur·es extérieur·es et le cabinet conseil Émergences ; ce travail animé par Fabien Gâche, délégué syndical central, aura un écho important dans la CGT, en lien avec la dynamique du séminaire confédéral dont Gâche est un des animateurs.

A la Confédération, autour de Daniel Prada et de Jean-François Naton, conseiller confédéral, commencent à s'agréger des militant·es venu·es de divers secteurs, enthousiasmé·es par le projet de placer le travail au cœur des questions de santé et de la démarche syndicale. La CGT, jusqu'alors surtout influencée par la psychodynamique du travail de Christophe Dejours, se rapproche d'autres courants comme ceux incarnés par Yves Clot, Yves Schwartz ou Philippe Davezies, qui participent au séminaire Travail et Émancipation<sup>51</sup>. L'espace revendicatif confédéral est réorganisé en visant un fonctionnement plus horizontal : *nous avons d'abord cherché à nous appliquer à nous-mêmes ce que nous recommandions aux autres. Cette démarche consistait notamment à passer de la notion de « santé au travail » à celle de « travail / santé » pour adopter une approche globale de la santé centrée sur le travail, afin aussi d'organiser différemment le travail des conseillères et conseillers (...) afin d'encourager une approche transversale des problématiques traitées* (Jean-François Naton). A l'image du syndicat de Renault, des fédérations (cheminots, Santé, Poste-Télécoms, éducation-recherche...) commencent à expérimenter des formes nouvelles d'activité syndicale partant de

<sup>45</sup> « Niveau 1 » (depuis 2020 « Participer à la vie de la CGT ») pour les adhérent·es récent·es, « niveau 2 » (désormais « Développer la CGT ») pour les plus expérimenté·es. Ces formations confédérales, y compris dans leurs versions les plus récentes, reprennent des éléments d'analyse issus directement des travaux du séminaire Travail et Emancipation.

<sup>46</sup> Y. Bongiorno (2017), « A propos de deux recherches-actions (Renault et aides-soignantes) », <https://atelierstravailetdemocratie.org/A-propos-de-deux-recherches-actions-Renault-et-aides-soignantes>; C. Didry, S. Michel (dir.) (2019), « Communautés de travail et de produit. Pouvoir d'agir, individuel et collectif, et action syndicale », Ires.

<sup>47</sup> D. Prada, M. Salles. « Le bal des mots dits », La Nouvelle Vie Ouvrière, 15/12, 2016

<sup>48</sup> R. Ponge. La santé au travail au secours de l'action syndicale ? Retour sur la « sanitarisat» d'un répertoire d'action militant. Politix, 135(3), 2021, p. 149.

<sup>49</sup> "Lors de l'année 2000, 34 événements de ce type organisés par la CGT auraient rassemblé au total 3 000 participants » (Ponge, 2021, p. 148)

<sup>50</sup> K. Chassaing, F. Daniellou, P. Davezies, 2012, op. cit..

<sup>51</sup> F. Brugiére, S. Fortino, L. Goussard, G. Tiffon. À l'assaut du travail réel. Ce que la santé mentale fait au syndicalisme. Travailler, vol. 50, no. 2, 2023, p. 65-89.

l'enquête sur le travail réel, avec ou sans l'aide de chercheurs. En 2011, le collectif confédéral « Santé-travail-protection sociale », désormais animé par Alain Alphon-Layre (membre de la Commission exécutive confédérale), publie une brochure intitulée « Transformer le travail, une ambition revendicative » : il réunit à cette occasion 200 militant·es de toute la France pour une journée d'étude au siège de la Confédération.

L'écho du séminaire, l'activité du collectif confédéral rebaptisé « Travail-santé », les avancées retranscrites dans les textes d'orientation des congrès confédéraux à partir de 2013, favorisent les expérimentations de la part d'équipes syndicales, qui contribuent à faire émerger et consolider la notion nouvelle de « démarche revendicative à partir du travail » (ou démarche travail). Le collectif confédéral produit en 2014 une petite plaquette à l'usage des militant·es, contenant une brève introduction et une série de pages blanches afin qu'ils et elles aillent interroger leurs collègues sur leur travail réel, en partant de la question « c'est quoi pour toi, une bonne journée de travail ? » : *il s'agit de passer d'un syndicalisme de sachants à un syndicalisme d'écouteants* (Jean-François Naton, conseiller confédéral Travail-santé).

En 2014, sous l'impulsion de Jocelyne Chabert, une militante de la métallurgie (General Electric), le collectif Travail-santé met en place un stage confédéral « risques organisationnels et action revendicative », qui deviendra en 2016, avec l'arrivée de Tony Fraquelli, de la Fédération des cheminots, « Le travail au cœur de notre démarche revendicative ». L'équipe confédérale sillonne la France pour épauler des équipes syndicales désireuses de s'initier aux méthodes d'enquêtes sur le travail. C'est l'apogée de cet investissement confédéral : *c'est un moment de grâce, parce qu'à la Confédération, on est dans une ambition, on est dans des rapports harmonieux entre nous. Ça a fonctionné, pas longtemps, mais ça a fonctionné !* (Jean-François Naton).

### *2018 : un effacement silencieux*

Désormais animé par Fabrice Canet (UD de l'Ain et CE confédérale) et Fabien Gâche (animateur de la recherche-action Renault, 2008-2010), le Comité de pilotage organise en mars 2018 à Montreuil ce qui sera la dernière session du séminaire Travail et Émancipation. Intitulée « Se ré-emparer de notre travail », elle est conclue par Philippe Martinez, le secrétaire général de la Confédération. Mais la synthèse des débats, rédigée par Jean-Marie Pernot (Ires), ne sera jamais publiée, et le Bureau confédéral cessera dès lors de répondre aux sollicitations du Comité de pilotage, qui interrompt par conséquent ses activités : *cette décision a été prise à quel niveau ? Le secrétaire général de l'époque ? Le bureau confédéral ? On ne le sait pas. (...) Il est mis fin à l'existence du comité de pilotage par le non-dit.* (Daniel Prada, ancien membre du Bureau confédéral et du comité de pilotage).

Au même moment, autour du 52<sup>e</sup> congrès (Dijon, 2019), les responsables du collectif Travail-santé constatent l'arrêt du soutien confédéral et le vivent douloureusement : *rapidement Martinez et son environnement viennent entraver le travail effectué, on va vers une épuration, on va liquider l'ensemble de mon équipe, le pôle est décimé. Il ne me reste plus qu'à partir avant d'être licencié* (Jean-François Naton). Ces militants ressentent avec amertume ce qu'ils qualifient de lâchage, alors même que le document d'orientation voté au 52<sup>ème</sup> congrès rappelait que la « CGT place le travail au cœur de sa visée de transformation de la société, comme au centre de sa démarche revendicative ‘Au cœur du travail pour bâtir l'avenir’ ».

Philippe Martinez ne confirme pas qu'une décision ait été prise d'abandonner la démarche travail. Issu du syndicat CGT Renault et proche de Fabien Gâche, il se dit personnellement convaincu de sa fécondité : *je pense qu'avec cette démarche-là on retrouve l'essence même et l'origine de notre conception syndicale* (Philippe Martinez). Ces événements résulteraient selon lui d'un « problème de pilotage », après les départs de Jacques Léger, Fabien Gâche et Fabrice Canet. Une autre difficulté renverrait à des frictions internes, des enjeux de concurrence entre une vision classique de la santé au travail et une approche plus centrée sur l'enquête sur le travail réel<sup>52</sup>. Il y aurait aussi des raisons plus directement politiques : il n'y a pas de consensus sur la démarche

<sup>52</sup> Voir chapitre 5, « Dans le capitalisme, la démocratie au travail, c'est une farce ! »

syndicale à partir du travail. Certaines organisations continuent à concevoir la CGT comme une avant-garde : *il y a eu des vrais débats, parfois tendus, sur : « vous nous faites ch... avec la démarche travail ! »* (Philippe Martinez)<sup>53</sup>. Nous reviendrons plus en détail au chapitre 5 sur les résistances que suscite cette démarche dans la CGT.

De fait, les soubresauts de la succession de Bernard Thibault, qui rythment la vie confédérale du 50<sup>ème</sup> (2013) au 54<sup>ème</sup> congrès (2023), ne facilitent pas les débats de fond : l'interruption du soutien confédéral à la démarche travail n'est évidemment pas sans lien avec ces tensions au sommet de la CGT qui rendent difficile la poursuite d'une stratégie de long terme. Mais elle traduit surtout l'existence de réticences, voire de résistances profondes qui, même si elles s'expriment rarement de façon explicite, traversent nombre d'organisations (chapitre 5).

Si l'impulsion confédérale a été décisive dans la genèse de la démarche travail, elle est loin d'en être la seule matrice : à partir de la fin des années 2000, au moment où la Confédération lance le séminaire Travail et Émancipation, plusieurs équipes syndicales et fédérations décident d'expérimenter une nouvelle approche syndicale à partir du travail réel.

## Des initiatives novatrices aux niveaux fédéral ou local

Les secteurs où germent ces initiatives sont différents – automobile, Poste-Télécoms, enseignement, SNCF, ameublement... – mais présentent de nombreux traits communs, liés aux multiples et incessantes réorganisations du travail par le *Lean* et le *New Public Management*. En découlent une perte de sens du travail, des problèmes aigus de santé au travail et des difficultés à mobiliser, face auxquelles les militant·es interrogé·es cherchent des ressources pour renouveler leurs pratiques syndicales.

### *Un déluge de réorganisations imposées par le patronat*

Ce qui se passe chez Renault se retrouve sur les autres terrains investigués : *l'individualisation des salaires avec des objectifs quantitatifs déconnectés du travail, l'explosion des collectifs de travail, la mise en concurrence des salariés à l'échelle de l'entreprise mais aussi entre les équipes d'un même atelier, l'explosion du recours à l'intérim, la suppression des heures d'information syndicales, des temps de pauses collectives... ont progressivement isolé les salariés les uns des autres* (Fabien Gâche, formateur à l'UD de la Sarthe).

Les « réformes » déferlent, imposées sans concertation. À la Poste, pas de discussion possible sur les tournées des facteurs, organisées par un algorithme qui ne connaît rien au terrain : *comme l'algorithme l'a décidé, c'est vrai, ça ne peut pas être faux, il ne peut pas s'être trompé ! C'est implacable, non négociable, non discutable ! (...) [La Direction] nous dit : « Vous étiez (x) facteurs à distribuer le courrier à Bordeaux-Centre (...), à partir du 1er avril, vous serez 25 de moins, c'est les chiffres qui nous l'ont dit, c'est comme ça* » (Alexandra, Fédération des activités postales et de télécommunications - FAPT<sup>54</sup>).

La SNCF ou le ministère des finances sont eux aussi chamboulés (scission puis réunification du trafic et des infrastructures et changements de statut à la SNCF, fusion, imposée malgré d'importantes mobilisations, du Trésor et des Impôts aux finances), ce qui met à rude épreuve les collectifs de travail. A l'usine Hillrom de Pluvigner, dans le Morbihan, avant que la CGT n'investisse le terrain du travail, le management était brutal et autoritaire : *il y avait des tours partout, des miradors, dedans il y avait des garde-chiourmes. Tu n'avais pas intérêt à bouger de ton poste, tu étais flingué tout de suite !* (Bruno, Hillrom)

---

<sup>53</sup> Nous n'avons pas pu accéder aux archives du Bureau confédéral, de la CE et du CCN pour retracer plus précisément ces débats.

<sup>54</sup> Entretien réalisé par S. Fortino en 2021.

### *Une perte de sens du travail et des atteintes massives à la santé*

Dans les services publics, les restructurations provoquent un sentiment massif de perte de sens du travail. À la Poste et à France Télécom, *on est passé d'un service public qui organisait la réponse aux besoins de la population, à une réponse aux exigences de rentabilité. (...) C'est l'histoire d'un service public où la finalité du travail a changé. Il y a une bascule et donc une perte de sens du travail qui est impressionnante* (Christian Mathorel, FAPT<sup>55</sup>).

C'est aussi vrai dans le secteur privé : les ouvriers de Renault *sont passés d'une entreprise où il fallait bien travailler pour faire de bonnes voitures, à 'vendre des voitures pour gagner de l'argent', 'pour enrichir les actionnaires'* (...) *Les salariés étaient fiers de leur travail et revendiquaient la qualité des voitures qu'ils contribuaient à fabriquer : c'est beaucoup moins le cas aujourd'hui.* (Fabien Gâche, alors délégué syndical central Renault<sup>56</sup>).

Les réorganisations, en attaquant les collectifs de travail, détruisent la fierté du travail bien fait : à France Télécom, *il y avait une proximité entre les abonnés et les fonctionnaires des différents services (...) on savait qui faisait les réparations, on savait qui faisait le 12, les renseignements, on savait qui faisait la partie technique. Il n'y avait pas de cloisonnement, tout le monde se connaissait et tout le monde pouvait interagir. Mais la déréglementation a amené aussi une réorganisation où tout le monde a perdu ses repères* (Christian Mathorel, FAPT).

Ces réorganisations, dont on doit d'ailleurs constater que le rythme n'a pas faibli jusqu'à aujourd'hui, suscitent une épidémie de troubles psychiques et même de suicides, comme à France Télécom ou Renault : ce sont d'abord les atteintes à la santé au travail qui ont poussé les équipes CGT à investir la question du travail.

### *Des modes d'action qui patinent*

Les nouvelles méthodes de management cherchent à isoler les syndicalistes, à les enfermer dans les instances du « dialogue social » institutionnalisé : *tout cela a aussi eu pour conséquence d'éloigner mécaniquement les élus des travailleurs. Et inconsciemment, nous nous sommes repliés sur le travail institutionnel, centrés sur la dénonciation, des considérations générales, sans réelles perspectives visant à améliorer là, maintenant, le quotidien des salariés* (Fabien Gâche, formateur à l'UD de la Sarthe<sup>57</sup>). À cela s'ajoutent les réformes qui réduisent les moyens des représentant·es du personnel, culminant avec les ordonnances « Travail » de 2017.

Face aux atteintes à la qualité du travail et à la santé, les militant·es cherchent à mobiliser les salarié·es. Mais les syndicats, dont la CGT, n'ont pas le vent en poupe. Les méthodes traditionnelles de mobilisation ne fonctionnent plus guère, même dans les secteurs encore fortement syndiqués : *le premier camarade, il montait sur la table, il disait : « Il faut sortir (du bureau de poste) parce qu'il y a ça, ça et ça (qui ne vont pas). Mais tout le monde ne réfléchissait pas au pourquoi il y avait ça, ça, ça, aux problématiques (...) Il n'y avait pas beaucoup d'argumentaires, on disait : « Tous dehors ! » et tout le monde sortait (...) Mais on sentait bien qu'il y avait quelque chose qui se passait dans le monde du travail, où monter sur la table, ça ne suffisait plus* » (Christian Mathorel, FAPT).

Il apparaît nécessaire de centrer davantage l'attention et les revendications sur les enjeux du travail quotidien, immédiatement compris par les salarié·es : *en 2014, la Fédération [des cheminots] 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*

<sup>55</sup> Entretien réalisé par S. Fortino en 2021.

<sup>56</sup> in CGT, 2011, p. 16.

<sup>57</sup> Intervention à la CE confédérale, mars 2025.

*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<sup>58</sup>.*

Aux origines du projet de formation-action de l'UD de la Sarthe, se trouve un constat identique de difficulté à mobiliser sur les lieux de travail. Ici, c'est la lutte contre la réforme des retraites (2023) qui sert de révélateur : malgré un rejet ultra-majoritaire de la réforme parmi les salarié·es, une intersyndicale active et déterminée, des manifestations massives et répétées, il a été impossible de bloquer l'économie par la grève, ce qui a amené l'échec du mouvement. Ce constat, qui vaut bien au-delà de la Sarthe, confirme l'actualité des enjeux soulevés par la démarche travail.

### *La rencontre avec des précurseurs*

Épidémie de pathologies psychiques, isolement et distanciation des salarié·es, épuisement militant : face aux difficultés, les militant·es enquêté·es voient un espoir de renouveau dans les réflexions et expérimentations partant du travail réel. La presse syndicale, les rencontres entre militant·es lors de congrès ou de manifestations, les séminaires ou colloques sont des ressources CGT qui favorisent la diffusion de ces expériences.

La recherche-action Renault joue à cet égard un rôle central : provenant d'un bastion historique de la CGT, rapportée avec enthousiasme par ses protagonistes, cette expérience est souvent citée comme une source d'inspiration. Fabien Gâche, le délégué syndical central de Renault, est invité à des congrès et séminaires un peu partout, notamment par la Fédération des activités postales et de télécommunication (FAPT), les cheminots, l'UD du Morbihan... : *ça a été une révélation pour moi. J'ai dit, « mais il faut qu'on fasse ça au département. Il faut qu'on fasse ça ! » Parce que nous, on piétinait !* (Cyril, conseil départemental Morbihan). La vidéo présentant cette recherche-action est projetée dans des formations (comme celles de la Fédération des finances ou la formation confédérale « Construire la revendication à partir du travail ») : *on a visionné le DVD de la recherche-action à Renault (...) Pour nous, ça a été... une révélation !* (Gaétan, FAPT Haute-Garonne). Le collectif confédéral Travail-santé apporte formation et conseils aux équipes syndicales intéressées. De fait, toutes les équipes investiguées dans ce rapport ont eu des contacts directs avec les porteurs de la démarche travail : au-delà des fluctuations de l'engagement de la direction confédérale, le rôle des rencontres et réseaux personnels s'avère déterminant.

### **Des trajectoires sociales et militantes diversifiées**

Contrairement à certains clichés (voir chapitre 5 p. 79), il n'y a pas de portrait-type du ou de la militant·e engagé·e dans la démarche travail : salarié·es du privé comme du secteur public, cadres, ouvrier·ères ou employé·es, conducteurs de train, aides à domicile, cuisiniers, facteurs·trices ou infirmières... ces militant·es exercent des métiers variés ; si la présence de militants de sexe masculin est plus marquée sur les terrains investigués, les militantes ne sont pas en reste et certaines joueront même un rôle déterminant dans leur fédération, leur syndicat ou à la Confédération.

L'engagement politique n'est pas davantage un facteur discriminant : parmi nos interviewé·es, on trouve une palette assez vaste de sensibilités de gauche (JOC, PCF, LCR·NPA, libertaires...), « encartées » dans un parti ou pas (ou plus) mais cela n'est pas systématique – nombre de militant·es n'ayant évoqué que leur seule adhésion syndicale.

Si un travail systématique sur la sociodémographie des militant·es de la démarche travail reste à faire, on peut toutefois esquisser quelques pistes d'interprétation, sans prétention à généraliser. Quatre grands traits sont souvent présents dans les trajectoires de ces militant·es : nous avons déjà évoqué, concernant les trajectoires de

<sup>58</sup> « Une contribution à la réflexion fédérale », texte des animateurs fédéraux de l'action de recherche « Construire la revendication par le travail », in P. Davezies, B. Dugué (dir.), « Reprendre la main sur le travail. Élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF », Rapport CGT pour l'Ires, juillet 2018, p. 19.

leurs organisations, la frustration vis-à-vis de modes d'action qui patinent et la rencontre avec des expériences militantes, ajoutons ici des traits plus individuels : une sensibilité militante aux questions des conditions de travail et de la santé au travail et le passage par une formation à l'université.

### *Une « fibre travail »*

La plupart des militant·es que nous avons interviewé·es témoignent d'un intérêt fort pour les questions de travail (organisation et conditions de travail, type de management, contenu du travail...). Gaëlle (FAPT, Haute-Garonne) ou encore Nathalie et Valérie (CHU de Nîmes) parlent volontiers d'une sorte de « fibre travail » qui était en elles dès leurs premiers pas dans le syndicalisme : *chez moi, il y a quelque chose d'inné dedans, dans cette démarche, c'est vraiment quelque chose qui me parlait* (Gaëlle). Membres du collectif des aides-soignantes (créé à l'initiative de la CGT du CHU au début des années 2000 pour la revalorisation du métier), Valérie et Nathalie considéraient que la reconnaissance monétaire, privilégiée par leur syndicat, n'était qu'une dimension de leur lutte : *nous [avec Valérie] on voulait parler de notre métier, de ce qui touchait au travail*. Le travail empêché, le sentiment de maltraiter les résident·es, leur sont insupportables : *à l'EHPAD on nous faisait manger les résidents avec une seringue à gaver. On mélangeait la purée et la viande avec la soupe, et avec la seringue on prenait comme ça, et on mettait dans la bouche du résident comme ça, et on poussait...* (Nathalie).

Certains militants évoquent un climat familial propice à cette « fibre » ou curiosité pour le travail : *mon père, il parlait, il aimait bien parler avec son père. Il travaillait avec son père et son grand-père. Donc ils avaient bien nous parler de comment ils faisaient les plâtres, comment ils arrivaient dans une maison, dans un immeuble, comment ils faisaient le boulot* (Gérard Rodriguez, ancien membre de la Commission exécutive confédérale). *Tous mes oncles étaient dans le bâtiment, artisans, tous artisans. Et c'est vrai que la question du métier... Même mon grand-père était tailleur de pierres ! Alors la question du métier a toujours été [présente dans les discussions familiales]* (Tony Fraquelli, ancien conseiller confédéral Travail-Santé).

Mais l'intérêt pour les questions du travail provient aussi, pour de nombreux militant·es rencontré·es, d'expériences concrètes de réorganisations patronales qui détruisent leur métier, détériorent leurs conditions de travail et leur santé. Les collectifs militants vont alors être confrontés à une hausse des plaintes de travailleurs à l'égard d'un travail jugé intenable, voire à des suicides : *entre 2005 et 2009, 6 salariés du Technocentre à Guyancourt se sont donné la mort. Ces suicides sont devenus la partie visible des souffrances, de mal-être au travail touchant l'ensemble des salariés du groupe toutes catégories confondues (...) Nos pratiques syndicales sont-elles en phase avec la nouvelle physionomie du monde du travail ?* » (Fabien Gâche)<sup>59</sup>. *Les politiques managériales, c'est le noeud du problème... La façon dont ont été conduites les restructurations ! (soupir). Alors il y a des restructurations incessantes (...) Et puis la politique managériale qui va avec : « Il faut que ça passe, on s'en fout que ça casse ! » (...) Dur... il n'y a pas de place, il y a peu de place pour la vie, pour le ressenti, pour l'expression des premiers concernés, ceux qui font et qui connaissent* (Alexandra, FAPT, 2021)

### *Le passage à l'université*

Une caractéristique partagée par plusieurs militants qui ont porté la démarche travail est le passage par une formation à l'université, souvent sanctionnée par la détention d'un titre. Ainsi, Alain Alphon-Layre (qui était infirmier psychiatrique à l'hôpital d'Alès avant de prendre des responsabilités locales puis confédérales) et Jean-François Naton (qui était cuisinier en restauration collective) ont tous deux validé un DESS d'analyse pluridisciplinaire des situations de travail avec Yves Schwartz à l'université d'Aix-en-Provence, Nathalie (initialement aide-soignante au CHU de Nîmes) est titulaire d'un master d'ergologie, Tony Fraquelli (conducteur

<sup>59</sup> F. Gâche, S. Fortino, L. Goussard (2024), « Redynamiser le syndicalisme par une démarche centrée sur le travail réel. De quelques enseignements des recherches-actions conduites par la CGT », *Chroniques du travail* [En ligne], 14

de trains) a suivi une formation au CNAM de clinique de l'activité (avec l'équipe de Y. Clot), etc. Cette formation académique joue un rôle important pour ces militant·es : [en formation] *je découvre « travail réel / travail prescrit », pour aller vite ! Et là je me dis : « P(...) ! mais ça fait quinze ans que tu fais du syndicalisme, tu es passé un peu à côté de quelque chose !* (Alain Alphon-Layre).

D'autres militant·es suivront des formations accélérées (d'une semaine, parfois davantage) dans un institut de formation de l'enseignement supérieur, notamment lorsqu'ils vont se trouver en responsabilité sur les questions de santé/travail : *j'ai eu quelques petites formations, avec Yves Clot (...) C'était trois fois ou quatre fois une semaine, je ne sais plus (...) Il y avait une formation avec des interviews à faire (...) J'ai fait aussi une formation à Bordeaux avec Loïc Lerouge (...) Ça devait être l'Institut du Travail, c'est un DU Santé et Sécurité au travail* (Serge, CGT métallurgie<sup>60</sup>).

Cependant, certains militant·es dont les noms sont associés à la démarche travail – Fabien Gâche, Yves Bongiorno, Françoise Lignier, par exemple – n'ont pas eu un tel parcours. C'est en se rapprochant des chercheurs, dans le cadre du séminaire Travail et Émancipation, ou par une démarche volontariste d'invitation de chercheurs pour collaborer à une réflexion ou une action collective, que leur acculturation aux analyses scientifiques du travail s'est progressivement établie, par exemple chez Renault : *nous avons alors contacté Serge Dufour (...) conseiller confédéral CGT sur les questions de Santé, qui a organisé une rencontre avec Philippe Davezies, Jacques Duraffourg et François Daniellou pour échanger sur le sujet* (Fabien Gâche)<sup>61</sup>. Du côté de la FERC, le processus est similaire : *on (le collectif fédéral travail-santé) se dit : les travailleurs ont besoin de la recherche, et la recherche a besoin des travailleurs (...), on se dit aussi que tous les patrons ont créé des observatoires (...) Alors, nous, on va créer un observatoire pour les travailleurs. Le premier observatoire syndical CGT (...) On va créer l'OFCT, l'Observatoire fédéral des conditions de travail. Et donc, on va proposer des journées d'études avec des chercheurs, pour qu'il y ait cette rencontre entre les travailleurs et leur organisation syndicale, la CGT, et cette recherche va nous aider dans nos stratégies* (Françoise Lignier, FERC).

---

<sup>60</sup> Interview réalisée en 2021 par Sabine Fortino et Lucie Goussard.

<sup>61</sup> Extrait de l'entretien de Fabien Gâche avec Sabine Fortino et Lucie Goussard précédemment cité (note 41).



## Chapitre 2 : la fabrique de la démarche travail

**Q**u'en disent les militant·es qui la mettent en œuvre ? En ont-ils une vision commune, et leurs manières de faire sont-elles similaires ? Ce chapitre vise à entrer dans la “fabrique” de la démarche pour en décrire les principes et les outils.

### Le socle commun

Le terme de « démarche travail » est largement utilisé dans la CGT, bien qu'il n'y ait pas de consensus sur son utilité, son contenu ni même sa signification. Il est pourtant peu ou pas employé dans les documents d'orientation confédéraux : si le texte du 50<sup>ème</sup> congrès (2013) place le « travail au cœur de [l']ambition revendicative [de la CGT] », le mot « démarche » n'y est associé au mot « travail » qu'à deux reprises<sup>62</sup>. Si elle renouvelle la manière de poser la question du travail, cette démarche n'est en fait guère définie, ce qui autorise des interprétations assez diverses. Néanmoins, l'analyse des entretiens et témoignages recueillis permet de dégager un certain nombre d'éléments qui peuvent être identifiés comme un socle commun aux militant·es engagé·es dans la démarche.

### Une posture et une pratique syndicale renouvelées

En premier lieu, une transformation de la pratique mais aussi de la posture syndicale est recherchée par les militant·es qui s'en revendent et observée sur les terrains que nous avons investigués. Pour le texte du 50<sup>ème</sup> Congrès confédéral, il s'agit de « redonner la parole aux femmes et aux hommes sur ce qu'ils ont en commun, le travail. (...) Aller à la rencontre des millions de salarié·es pour reconquérir la fierté au travail doit donc devenir une priorité de notre activité ». Redonner la parole aux salarié·es constitue pour les militant·es interrogé·es un positionnement fort : ne pas parler à la place des gens et passer d'une posture d'expertise à celle de l'écoute. Il s'agit d'éviter de reproduire ce que les employeurs eux-mêmes sont accusés de faire : *nous à la CGT, on ne va pas dire aux agents « on sait ce qu'il vous faut ». Non, c'est vous qui savez, c'est vous les experts de votre travail, vous qui savez ce qu'on peut améliorer* (Yannick, hôpital d'Alès). *Plutôt que de décider en haut quelles sont les revendications, on va à la rencontre des salariés, avec cette idée "c'est quoi ton travail ?" Moi je ne le connais pas, je suis délégué mais je ne le connais pas. Explique-moi ton travail, explique-moi ce que c'est. Et à partir de là, on commence à construire* (Alain Alphon-Layre, ancien responsable du collectif confédéral Travail-santé).

Donner un statut à la parole des travailleurs apparaît comme un enjeu crucial pour l'avenir même du syndicalisme : *si le syndicalisme n'est pas capable d'entendre la parole des travailleurs, il va mourir* (Françoise Lignier, FERC).

Cette posture suppose de concilier deux exigences : affirmer l'analyse syndicale des causes générales et des choix politiques à l'origine des difficultés du travail, mais aussi partir des réalités concrètes vécues par les salarié·es : *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 tous seuls. Donc, on donne des réponses. Mais [le salarié] si ce n'est pas sa question, la réponse, il s'en fout !* (Jean François Laguide, Fédération des cheminots)

---

<sup>62</sup> Le mot « démarche » est utilisé 76 fois dans le document du 50<sup>ème</sup> congrès, dont seulement 2 fois en association avec le mot « travail ». Au 51<sup>ème</sup> congrès, on compte 44 occurrences du mot « démarche », dont 4 en lien avec « travail » ; au 52<sup>ème</sup>, respectivement 44 et 2, et au 53<sup>ème</sup> respectivement 40 et 1.

Sans un travail d'écoute attentive des salarié·es, le risque existe d'un grand écart entre les revendications du syndicat et la réalité des besoins exprimés sur le terrain. Ainsi, dans le service de blanchisserie du CHU de Nîmes, le syndicat a revendiqué des équipements de protection contre le bruit : *on arrive à faire acheter à l'hôpital la Rolls Royce des bouchons d'oreilles, le nec plus ultra. Et quand je reviens distribuer les tracts à la blanchisserie, je me rends compte que les blanchisseurs ne les portent pas. Je me dis : « mais ils sont cons ou quoi ? »* (Nathalie, CHU de Nîmes). Un travailleur lui explique alors : *« non, tu comprends, les bouchons d'oreilles, vous êtes bien gentils avec ça, mais déjà qu'on fait un boulot qui n'est pas passionnant, si on ne s'entend plus avec les collègues, on est complètement seuls juste avec la machine, c'est insupportable »*. Plus encore, la condition pour faire du bon travail est d'avoir l'oreille aux aguets : *il me dit : « écoute la machine. Quand tu entends ce bruit, c'est le moment où il faut lancer le drap pour qu'il s'ouvre, parce que si je ne le fais pas au moment où la machine fait ce petit bruit, le drap s'engage de travers, et du coup il est séché et plié froissé, et ces plis durs ça abîme la peau des patients qui restent alités ».*

L'écoute attentive est la condition du bon travail pour le blanchisseur mais aussi pour les syndicalistes : elle devient une modalité d'apprentissage sur le travail réel et permet de construire des revendications ajustées et mobilisatrices : *quand je fais des formations, je dis « ne décidez pas à la place des salariés ! Même si vous avez certainement raison, laissez-les venir, parce que ça participe du rapport de force à partir du moment où c'est eux qui ont décidé ». C'est toujours l'idée d'être efficace, c'est-à-dire comment faire pour que les salariés s'approprient réellement la revendication, qu'ils la portent, et que, du coup, ils soient plus forts. Parce que c'est la leur !* (Alain Alphon-Layre).

Partir de la réalité du travail et des besoins exprimés par les salarié·es permet de sortir d'une logique délégataire et de renforcer le pouvoir d'agir collectif. Il ne s'agit donc plus de convaincre les salarié·es ou de dicter une conduite mais bien de co-construire les revendications avec elles et eux. Ce changement de posture met en œuvre concrètement, dans la pratique militante, une forme de démocratie ouvrière : *ça pose principalement la question de la démocratie. Le lien avec le terrain. C'est quel rapport au travail, quel rapport au terrain, quel rapport aux salariés ?* (Tony Fraquelli, ancien conseiller confédéral Travail-santé).

Cette attitude d'écoute et d'apprentissage auprès des salarié·es permet aux militant·es de se libérer d'un rôle de sachant et d'une posture d'avant-garde éclairée : *[dans cette posture] les salariés sont appelés à suivre, à soutenir une revendication, une pensée élaborée par d'autres, par ceux qui détiendraient la vérité. Ce que nous soutenons et visons, c'est le développement de la capacité de penser de chacun, leur capacité à la délibération collective et à l'action* (Fabien Gâche, formateur UD de la Sarthe).

Cette approche peut déconcerter autant les syndicalistes que les salarié·es : *quand on dit que, nous, c'est un peu révolutionnaire, pour lui (le travailleur) ça l'est d'autant plus, parce que, habituellement on lui dit comment il faut penser. Là, on est complètement sur une démarche inversée, c'est-à-dire qu'on lui demande son avis, on y va de manière très humble* (Gaétan, FAPT Haute-Garonne). Cette inversion de posture « *par rapport à celle du syndicaliste plus traditionnel, omniscient, dépositaire de la parole des autres du fait de son mandat représentatif* »<sup>63</sup>, suppose, comme en témoignent les militant·es, un choix conscient et assumé qui engage également des transformations dans la vie syndicale.

En effet, prendre appui sur la parole des salarié·es ne transforme pas seulement la posture des syndicalistes mais interroge aussi profondément les pratiques militantes, en particulier sous l'angle de la démocratie syndicale. Développer la démocratie ouvrière sur les lieux de travail suppose d'approfondir également la démocratie syndicale, certaines pratiques devenant moins soutenables : *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, et en fait on balaie les situations internationales, nationales, locales, on fait l'analyse et on donne les solutions. Et ça a des conséquences très*

<sup>63</sup> Compte-rendu de la 3<sup>ème</sup> session du séminaire Travail et Émancipation, intervention de Jean-Marie Pernot ; cf. CGT. "Transformations du travail et développement humain durable. Troisièmes journées Cgt de la recherche, Montreuil, 1er et 2 juillet 2010", 2011, p. 26.

*concrètes dans l'activité quotidienne : on peut avoir des camarades qui sont d'accord mais qui n'ont pas participé à l'élaboration de la revendication, et quand il faut aller au charbon il n'y a plus personne (Tony Fraquelli, ancien conseiller confédéral Travail-santé)<sup>64</sup>.*

Dans cette perspective, la priorité donnée à l'écoute du travail réel via une activité d'enquête – ce terme pouvant, on le verra, être interprété de multiples façons - se révèle un levier de transformation des pratiques. Elle modifie le regard porté sur les salariés et leur travail. Le fait d'enquêter agit comme un catalyseur de prise de conscience, susceptible de modifier durablement les pratiques syndicales : *lorsque quelqu'un a fait au moins une fois une enquête<sup>65</sup>, ça transforme toute sa pratique, sans forcément qu'il puisse aller au bout de ce qu'on souhaite. Mais quelqu'un qui a fait l'expérience une fois d'une enquête, il a une autre perception du travailleur, c'est-à-dire que ça va impacter plus ou moins sa pratique syndicale* (Yves Bongiorno, formateur à l'UD de la Sarthe).

### *Partir du travail réel, un levier de conscientisation*

Les pratiques militantes observées dans notre recherche s'appuient sur les apports des sciences humaines et sociales en mobilisant diverses méthodologies, sans pour autant en privilégier une seule<sup>66</sup>. Le point d'ancrage dans les sciences du travail, voire « *le levier essentiel de la démarche* » (Romain, hôpital d'Alès), est la reconnaissance de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Cet écart, mis au jour par l'observation ou l'entretien, constitue le point de départ de l'action car il révèle la dimension émancipatrice du travail : *pour moi, la démarche travail, c'est d'arrêter de penser que le travail est quelque chose à subir, mais au contraire, quelque chose à vivre, à construire. Ce n'est pas normal de subir le travail comme une souffrance. Au contraire, le travail doit servir à construire la personnalité des êtres, des travailleurs. Pour moi ça a été une bascule importante* (Jocelyne Chabert, ancienne membre du collectif confédéral Travail-santé).

Il s'agit d'un processus à double visée, comme expliqué dans la formation-action de la FERC : une « double conscientisation », celle des militant·es qui conduisent la démarche travail, et celle des salarié·es qui en sont les destinataires. Cela implique une formation pour “enquêter sur le travail”, une enquête qui ne se limite pas à une description des tâches, ni à l'élaboration immédiate de revendications. L'objectif est de passer d'un pouvoir d'agir individuel, qui s'ignore souvent, à une capacité d'action consciente et collective, le 2ème niveau de conscientisation : *il faut les [i.e. les travailleurs] rendre acteurs. Et pour les rendre acteurs, tu es obligé de leur faire comprendre qu'ils le sont déjà. Ton boulot, c'est dès qu'ils ont compris qu'ils le sont, tu les aides à le devenir encore plus : c'est ça la démarche travail* (Yves Bongiorno, formateur à l'UD de la Sarthe).

L'enjeu est donc de faire émerger une conscience de l'activité propre à chacun·e et du pouvoir d'agir présent dans toute situation de travail, même sous contrainte : *cette démarche désintoxique de ce que le patronat voudrait faire avaler au salarié (...) C'est un peu une libération, finalement, pour les salariés, de se dire : « oui, en fait, si je raisonne, l'intelligence que je mets dans mon travail, c'est ça qui permet de faire le produit fini ou qui permet d'exercer le service ! (...) Qu'on soit ingénieur ou technicien de surface. Il n'y a pas que les ingénieurs qui mettent de l'intelligence dans leur travail ! (...) On a surtout besoin, nous, de redonner confiance au salarié, de redonner du pouvoir au salarié, par le biais du fait qu'il puisse ensuite s'organiser pour revendiquer, lutter et gagner* (Frédéric, secrétaire UD de la Sarthe).

<sup>64</sup> « La démarche revendicative CGT à partir du travail : quelle formation militante ? », Ateliers Travail et Démocratie, 14/10/2020, <https://atelierstravailtdemocratie.org/La-demarche-revendicative-CGT-a-partir-du-travail-quelle-formation-militante>

<sup>65</sup> Ici le terme d'enquête désigne la réalisation d'un entretien individuel avec un·e salarié·e.

<sup>66</sup> Voir p. 46 sur la diversité des méthodes d'enquête.

La modification des pratiques et de la posture syndicale ainsi que la reconnaissance de l'écart entre le prescrit et le réel constituent les fondements d'une démarche qui vise à sortir « du bureau des pleurs ». Il ne s'agit pas de nier la souffrance au travail, mais d'éviter de s'y enfermer. Le syndicalisme est alors comme « réincarné » : *si on n'arrive pas à bien travailler, ce n'est pas parce qu'on est nul, qu'on ne sait pas s'adapter, qu'on n'en fait pas assez, c'est parce qu'une organisation du travail ne nous permet pas de le faire. Nous, c'est évident, on le sait depuis longtemps, sans être prétentieux, mais le formuler de manière incarnée... L'idée c'est de réincarner le syndicalisme. Parce qu'il y a le management désincarné, mais il y a aussi le syndicalisme désincarné !* (Claudine, membre de l'Observatoire fédéral des conditions de travail, FERC).

La parole devient un outil d'émancipation et pas uniquement de dénonciation. Parler du travail permet une réappropriation de son activité, un pouvoir de transformation à la fois individuelle, collective et potentiellement globale. La visée de la démarche est ainsi transformatrice au sens politique, inscrite dans l'héritage de la double besogne définie dans la charte d'Amiens.

### *Avancer dans la « double besogne »*

La compréhension des mécanismes à l'échelle de son service constitue selon les militant·es interrogé·es un tremplin pour saisir les logiques plus générales du capitalisme et nourrir le cahier revendicatif de la CGT. Si les réponses syndicales ne correspondent pas aux interrogations concrètes des salariés, elles ne peuvent être entendues. La transformation de la posture, des pratiques, et la co-construction à partir du travail réel, constituent une démarche politique visant à construire un rapport de force à partir de la prise de conscience du pouvoir d'agir des travailleuses et des travailleurs, s'opposant à une représentation d'une démarche de la « feuille blanche » supposément neutre<sup>67</sup>: *on n'est pas neutre, ce n'est pas une feuille blanche. Toi, tu amènes le savoir de la CGT mais en même temps tu essaies de mettre en valeur [les savoirs du terrain]* (Yves Bongiorno, formateur UD de la Sarthe).

Cela ouvre la possibilité d'un passage du micro au macro, du local au structurel, de la situation concrète de travail à la vie en société : *quand on perçoit qu'on est en capacité de changer les choses dans son quotidien, à la hauteur où on peut le faire, évidemment qu'on peut penser être capable de changer un peu plus les choses, pas forcément moi dans mon quotidien là à l'instant T, mais sur des choses qui relèvent du macroéconomique par exemple. Donc ça, c'est déterminant* (Fabien Gâche).

Cette ambition d'un passage de l'individuel au collectif, du local au global, s'inscrit dans la tradition du syndicalisme révolutionnaire de la CGT : *ce sont les bases de notre syndicalisme historique, on revient aux sources de notre syndicalisme* (Tony Fraquelli). Toutefois, notre méthode de recherche n'a pas permis d'évaluer dans quelle mesure la démarche travail permet d'élever le niveau de compréhension globale des mécanismes économiques et sociaux par les salarié·es.

Pour déployer cette démarche au niveau local, les équipes syndicales investiguées utilisent un éventail d'outils qui vont de colloques et journées d'études avec des chercheur·es et intervenant·es extérieur·es à des formations et des enquêtes de terrain ; plus exceptionnellement, dans un des cas, il s'agit d'aider à la construction de dossiers judiciaires, et dans un autre, de parvenir au contrôle syndical sur l'organisation du travail. Nous passons maintenant en revue la diversité de ces modes de déploiement de la démarche.

---

<sup>67</sup> Voir chapitre 5, « La CGT, ce n'est pas une feuille blanche ! ».

## Les colloques : des moments souvent fondateurs, mais non suffisants

L’organisation de colloques, séminaires ou journées d’étude destinées aux militant·es, et parfois aussi à des non syndiqué·es, constitue l’un des leviers privilégiés dans le déploiement de la démarche syndicale à partir du travail. Ces événements, qui mobilisent souvent un large réseau de militant·es, de professionnel·les, de chercheur·ses et parfois d’artistes, offrent autant d’espaces de mise en visibilité et de problématisation du travail réel. Ils permettent à la fois de faire émerger une parole sur le travail, de nourrir l’analyse syndicale, mais aussi d’amorcer des dynamiques collectives.

Au CHU de Nîmes par exemple, le forum « Bien-être au travail » organisé en 2011 constitue un moment fondateur dans l’émergence de la démarche travail locale. Porté par le syndicat CGT de l’établissement avec l’Union départementale, il ouvre un espace inédit de discussion collective sur les conditions de travail, en rassemblant agent·es et cadres de santé autour d’une pièce de théâtre suivie d’un débat avec Yves Clot. Le succès de cet événement, tenu dans un format volontairement accessible, illustre le potentiel de ce type d’initiative pour faire dialoguer des mondes professionnels parfois éloignés. Pour les militant·es rencontré·es, il a fait office de « déclencheur » : non seulement il a permis de rendre visible la souffrance au travail, mais il a aussi contribué à donner de la légitimité à la parole syndicale sur le travail réel.

Dans d’autres territoires, les colloques sont également perçus comme des leviers de remobilisation sur ces enjeux. Au conseil départemental du Morbihan, deux journées d’étude, intitulées respectivement « Le sens du travail, à nous d’en décider » et « Le travail à l’épreuve du management », sont organisées en 2015 et 2017. Le syndicat mise sur des formats ouverts à tous les agent·es, syndiqué·es ou non, avec une attention particulière à éviter une focalisation exclusive sur la souffrance : *il fallait que ça soit quelque chose de positif dans les termes employés* (Cyril, CD Morbihan). Ces journées sont pensées comme des « événements agissants » : *l’idée, c’était de se réemparer de la question du travail, que les agents reprennent la parole, que notre initiative soit agissante, enfin... que ce ne soit pas juste une journée comme ça*.

Pour ce faire, les militant·es prévoient une alternance entre interventions d’expert·es et temps plus participatifs. En 2017, la journée se prolonge même par un moment festif sous forme de guinguette, pour « favoriser l’expression des collègues ». Le soin apporté à la conception de ces journées traduit une ambition forte : faire du colloque un moment déclencheur, porteur d’une dynamique d’engagement. Malgré cette ambition, les militant·es reconnaissent la difficulté à inscrire ces initiatives dans la durée, faute de relais organisationnels sur les lieux de travail.

La même tension se retrouve dans le cas du syndicat départemental de la FAPT en Haute-Garonne, qui organise en 2018 un grand colloque sur le métier de facteur. L’événement repose sur une enquête qualitative menée en amont par les militant·es, auprès d’une diversité de salarié·es (jeunes, anciens, fonctionnaires, contractuels, intérimaires) : *on avait travaillé avec le collectif distribution-acheminement pour faire un questionnaire, « quel avenir pour le métier de facteur ? Explique-nous ton métier, comment tu le vis ? Quel avenir a-t-il ? Comment voudrais-tu qu’il évolue ? Quel est le meilleur moment de ta journée, quel est le pire ?* (Gaétan). L’objectif est de conter les projets de redéfinition du métier portés par la direction de La Poste, en réaffirmant, depuis le terrain, le sens que les facteurs donnent à leur activité.

Mais là encore, le bilan est mitigé. Si le colloque permet de produire une parole précieuse, le passage du recueil à « la mise en commun », à la construction collective de revendications peine à se concrétiser : *on aurait voulu qu’après le colloque, on puisse construire les cahiers revendicatifs à partir de l’expérience. Et là où on a eu du mal, c’est la mise en commun.* Ce constat rejoint une critique plus structurelle : *le plus dur, c’est la mise en commun. S’il n’y a pas de vie syndicale sur le lieu de travail, là où se joue l’affrontement capital-travail, la démarche devient difficile à mener. Si elle est tirée d’en haut... au bout d’un moment, elle finit par s’effondrer* (Gaétan).

A travers l'Observatoire fédéral des conditions de travail (OFCT), la FERC explore une autre modalité de mise en discussion du travail, en organisant régulièrement des journées d'étude autour de thèmes transversaux (comme l'évaluation). Ces journées reposent sur un dialogue structuré entre syndicalistes et chercheur·ses, ces dernier·es étant d'abord invité·es à écouter la parole des salarié·es avant de partager leurs analyses. Le dispositif vise ainsi à nourrir la réflexivité syndicale et à construire un espace d'intelligence collective sur les transformations du travail dans l'éducation, la recherche et les secteurs connexes.

Enfin, certaines initiatives s'appuient sur des formes d'expression plus sensibles ou artistiques pour favoriser la prise de parole. À Toulouse, l'Union Locale organise en 2014 une journée d'étude avec la troupe de théâtre-forum « Arc-en-ciel ». La pièce « Mission locale » donne lieu à des échanges particulièrement riches : *des militants en souffrance prennent la parole pour la première fois sur leur travail, avec des méthodes d'éducation populaire qui permettent d'entrevoir des solutions, de construire des pistes d'action syndicale* (Dominique Fichten, Fédération des finances). Le dispositif participatif permet en effet aux spectateurs de modifier le scénario, d'expérimenter des bifurcations : « Comme si, dans l'entreprise, le salarié pouvait vraiment influer sur le cours des choses... ». Cette expérience, qui semble avoir été marquante pour les participant·es, montre tout l'intérêt de s'appuyer sur des formes participatives et émotionnelles pour susciter l'engagement.

Les colloques jouent donc souvent un rôle structurant dans le déploiement de la démarche travail. Ils apparaissent comme des « événements tremplins » qui permettent de révéler la tension entre le travail prescrit et le travail réel, de produire de la connaissance située et de lancer une dynamique syndicale autour de la question du travail. Mais les militant·es rencontré·es soulignent aussi la fragilité de ces initiatives : sans un travail d'organisation au plus près des salarié·es, sans relais dans les sections aboutissant à une transformation de la vie syndicale, les effets de ces événements restent éphémères. Leur réussite repose ainsi sur leur capacité à s'articuler à des dynamiques de terrain, à s'inscrire dans la durée, et à nourrir une réappropriation syndicale du travail réel – notamment par des formations et des enquêtes syndicales.

## Les formations syndicales

La formation syndicale est l'outil le plus largement répandu au sein des équipes militantes qui développent la démarche travail : elle vise à faire acquérir aux stagiaires à la fois des savoirs et des attitudes nouvelles, à transformer leur vision du travail et du syndicalisme, et renforcer leurs capacités d'action individuelles et collectives : *[Notre objectif], c'est comment on construit (...) de la puissance sociale, parce que ce n'est pas forcément la grève hein ? Mais, c'est comment je donne corps à quelque chose qui s'est vraiment construit de manière collective, et où le syndicat il apparaît comme l'outil qui permet de le faire. Et pas le syndicat qui règle à la place [des salariés], le syndicat qui construit avec eux, et dont sa fonction va être de porter précisément cette réflexion collective* (Fabien Gâche, formateur UD de la Sarthe).

Les formations à la démarche travail prennent des formes et des méthodologies variées, s'inscrivent dans des temporalités très différentes, se déploient auprès de publics disparates... Il faut comprendre la façon dont se construisent ces différentes formations comme un processus - les équipes syndicales « montant » leurs formations en fonction de leur histoire locale (des actions et des luttes), de leurs pratiques collectives au quotidien, de leurs forces et faiblesses militantes locales... mais aussi des liens qu'elles ont pu tisser avec d'autres équipes, avec leur fédération, avec des membres de la Confédération, etc. De fait, nous n'avons pas constaté dans cette enquête, de « modèle standard » de formation à la démarche syndicale à partir du travail, mais bien plutôt des espaces de formations singuliers. Avant d'entrer dans le détail de ces formations, nous allons commencer par montrer les influences réciproques et le rôle des acteurs et actrices qui, naviguant d'une formation locale à une autre, ont permis de diffuser des contenus et des façons de faire que les équipes locales ont réinterprétés à leur manière.

### *Deux formations « fondatrices »*

Au cours des entretiens, deux formations apparaissent des références pour les personnes interrogées : la recherche-action Renault (2008-2011) et la formation du secteur confédéral Travail-santé (2011-2020).

L'expérimentation syndicale réalisée par les militant·es de la CGT Renault<sup>68</sup> est souvent décrite comme un élément déclencheur de l'intérêt pour la démarche travail. En prenant connaissance des résultats obtenus chez Renault, en se saisissant des connaissances nouvelles sur le travail et la santé, nombre d'équipes syndicales vont décider de s'en inspirer et, pour ce faire, mettre en place une formation syndicale. Par exemple, Laurent Cooper (membre de la direction de l'UFCM-cheminots), se rapproche en 2010 de Fabien Gâche qui va lui transmettre son expérience, lui présenter des chercheur·es ayant participé à la recherche-action Renault, et intervenir comme invité au Congrès de l'UFCM (en 2011) : *On s'est dit : « On va faire la même chose. On va faire la même ! ». Et c'est là où on est allés chercher Dugué, Davezies et Daniellou, parce que c'était avec eux qu'il avait travaillé aussi*<sup>69</sup>.

L'expérience de la recherche-action Renault va également être diffusée dans la CGT via un DVD qui compile des interventions et des récits de chercheurs mais aussi de militant·es de la CGT ayant participé à la recherche-action. Il sera fortement mobilisé dans les formations à la démarche travail qui vont naître tout au long des années 2010 et certain·es de nos interviewé·es confient l'utiliser encore. De surcroît, des participants à la Formation-action Renault – Fabien Gâche et Yves Bongiorno, notamment – vont être associés comme co-animateurs à nombre de formations en cours d'élaboration, contribuant ainsi à la diffusion de la démarche en interne.

L'autre référence importante est la formation confédérale - « Le travail au cœur de la démarche revendicative » - qui s'est déployée entre 2011 et 2020<sup>70</sup>. Née en 2011-2012, elle est animée par les membres de l'activité confédérale Travail-santé. Elle a connu plusieurs appellations et a évolué progressivement tant dans son contenu que dans sa durée. Elle se déroule au centre CGT Benoît Frachon de Courcelle-sur-Yvette sur plusieurs jours (cinq, dans la plupart des cas). Dans cette formation, interviennent des conseillers ou élus confédéraux, en qualité de co-animateurs, mais aussi des militant·es particulièrement investis dans la démarche travail, un juriste, un médecin du travail... Les apports conceptuels des ergodisciplines (ergonomie, psychologie du travail, clinique de l'activité...) y sont largement mobilisés et réappropriés auprès de stagiaires dont le profil a évolué dans le temps. Y participent d'abord des responsables/dirigeants syndicaux en charge des questions de santé au travail puis la formation s'ouvre à tout·e militant·e qui en fait la demande. Selon le bilan de l'activité Travail-santé dressé par l'un des conseillers confédéraux, entre 2011 et 2018, près de 250 stagiaires, issu·es de nombreuses fédérations de la CGT, avaient suivi cette formation. Cette formation va en outre essaimer en région. Répondant aux sollicitations de syndicats, les membres de l'activité confédérale Travail-santé ont déployé, sous une forme ramassée, les contenus de la formation de Courcelle-sur-Yvette, ce qui, là encore, a contribué à la diffusion de la démarche au sein de la CGT.

<sup>68</sup> De nombreuses publications ont permis de diffuser les contenus, les perspectives théoriques et stratégiques de cette recherche-action. Notamment : K. Chassaing K, F. Daniellou, P. Davezies, J. Duraffourg, Y. Bongiorno, S. Dufour, F. Gâche, J. Lusson. « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale », Agence d'objectifs IRES - CGT, 2011 ; F. Gâche, S. Fortino, G. Tiffon. « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer. Entretien », *La Nouvelle Revue du Travail* [En ligne], n°3, 2013 ; C. Teiger, M. Lacomblez, C. Gaudart, L. Théry, K. Chassaing, F. Gâche. « Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 18(2), 2014, 195-210 ; F. Gâche, S. Fortino, L. Goussard. « Redynamiser le syndicalisme par une démarche centrée sur le travail réel : de quelques enseignements des recherches-action conduites par la CGT. Entretien », *Chroniques du travail*, n°14, 2024, pp.109-131.

<sup>69</sup> Voir notamment : P. Davezies, B. Dugué (et alii). « *Reprendre la main sur le travail. Elaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants de la SNCF* », rapport ANACT/IRES/CGT cheminots/Université de Bordeaux, 2018.

<sup>70</sup> Malgré la disparition de cette formation confédérale, les formations syndicales générales (telles que « Participer à la vie de la CGT » et « Développer la CGT ») incluent depuis 2013 la question du travail et la démarche revendicative de la CGT à partir du travail. Signe d'un regain d'intérêt confédéral, une nouvelle formation confédérale à l'enquête sur le travail réel est en cours d'élaboration au moment de la rédaction de ce rapport.

Plus largement, ces deux expériences (Renault et formation confédérale) ont favorisé l'émergence de militant·es en capacité de former à leur tour d'autres stagiaires : les formé·es devenant formateurs et formatrices pour leur syndicat, leur UD, leur fédération...

Le passage – du confédéral au fédéral ou au local – s'est traduit par des façons variées de mettre en place les formations à la démarche travail, pour tenir compte des besoins et des pratiques des équipes syndicales concernées. De même, avec le temps, des formations locales vont être reconfigurées, repensées à partir des débats qu'elles ont pu susciter dans les syndicats, de l'appréciation des militant·es sur leur efficacité...

### *D'un à dix jours : des durées et des rythmes de formation variables*

A côté d'une formation confédérale qui durait en moyenne cinq jours, l'enquête révèle une grande diversité en termes de durée de la formation. A la section CGT du CHU de Nîmes, par exemple, la formation à la démarche travail est réduite à une seule journée, la Fédération des finances organisait des formations sur deux jours. La formation de la Fédération des cheminots s'étalait sur dix journées (non consécutives)<sup>71</sup> ; la formation que la FERC a expérimentée pour la première fois en février 2025 comprend cinq journées de présence au Centre Benoît Frachon à Courcelle-sur-Yvette ; la formation-action déployée entre janvier 2024 et janvier 2025 par l'UD de la Sarthe a totalisé neuf journées de formation (à raison d'une journée toutes les 6 semaines environ) ; en juillet 2024, le syndicat CGT de Renault-Le Mans a lancé un programme de formation (encore en cours) qui comprend 6 sessions d'une demi-journée.

La variabilité observée ici s'explique notamment par les choix, opérés par les équipes locales, d'inclure ou non la réalisation d'une enquête de terrain pendant la formation-même (*voir plus bas*). De fait, les formations avec enquête nécessitent la transmission d'une méthodologie spécifique qui s'avère coûteuse en temps.

### *Des publics hétérogènes*

Le nombre de stagiaires est en général limité (pas plus de 15 personnes sauf exception), mais leur sélection est variable d'une formation à une autre. Deux des formations les plus récentes que nous avons pu observer - UD de la Sarthe et Renault-Le Mans - s'adressaient prioritairement à des militant·es en responsabilité (élu·es CSE et/ou membres de la CE de l'UD) tandis que la première session de formation de la FERC, en 2025, était ouverte à tout·e militant·e intéressé·e.

Cette diversité des profils de stagiaires n'est pas anecdotique mais bien stratégique. Former des militant·es de base sans former également les directions syndicales risque d'isoler les premiers car ils n'auront pas la légitimité ou l'autorité politique suffisante militante pour porter la démarche dans leur syndicat: *si on ne mouille pas une direction syndicale, ce sera d'autant plus compliqué pour le camarade qui fait la formation d'aller expliquer (...) aux autres (...)* Et donc là on s'est dit : « *Si on fait ça au niveau de l'UD, il faut quand même qu'il y ait un minimum de camarades qui sont à la commission exécutive, parce que ce qu'on projette, c'est qu'eux-mêmes soient en capacité d'expliquer ce que c'est, et qu'ils puissent eux-mêmes former dans leurs boîtes les syndiqués, les élus, et puis un peu plus largement d'autres camarades, d'autres secteurs d'activité* (Fabien Gâche, formateur UD de la Sarthe).

Ouvrir largement (i.e. au-delà des élus) la formation favorise la diffusion de la démarche et évite l'isolement et la surcharge des responsables, qui souvent n'ont pas que cette seule question à faire vivre dans leur organisation.

De 2016 à 2020 la Fédération des finances organise deux formations distinctes : l'une destinée aux élu·es

<sup>71</sup> Cette recherche-action a donné lieu à la publication d'un rapport de recherche : Davezies P., Dugué B. (et alii), « *Reprendre la main sur le travail. Elaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants de la SNCF* », rapport ANACT/IRES/CGT cheminots/Université de Bordeaux, 2018.

CHSCT, la seconde à toutes et tous les élu·es et militant·es intéressé·es. Ces formations seront suivies par 400 militant·es, ce qui représente pour la Fédération un investissement conséquent, interrompu par la crise sanitaire.

S'il est difficile de faire une description socio-démographique précise de l'ensemble des militant·es formé·es, sous une forme ou une autre, à la démarche travail (les données ne sont pas conservées par les formateurs), il faut noter leur grande diversité socioprofessionnelle, à l'image des Fédérations CGT impliquées : infirmier·ères, aides-soignant·es, agents hospitaliers... mais aussi, ouvriers de la métallurgie, enseignant·es, facteurs et factrices, agents des finances publiques, etc. La formation n'est donc pas réservée à des CSP +, ingénieurs ou cadres, ni à des « intellos ».

Sur la question d'une sélection homogène professionnellement des stagiaires (ou non), là encore l'enquête révèle des pratiques variées qui dépendent du type de structure syndicale concernée (un syndicat de site ou d'entreprise... *versus* une UD ou une UL), ou des demandes de militant·es : à la Ville de Lyon, les gardiens d'école ont souhaité une formation séparée des autres personnels non-enseignants : *ils n'avaient pas la même problématique, ça a été une volonté de leur part de pouvoir avoir leur groupe rien qu'à eux* (Farah, Ville de Lyon).

L'hétérogénéité professionnelle renvoie parfois à des considérations stratégiques comme dans le cas de l'UD de la Sarthe ou encore du syndicat FAPT de Haute-Garonne. Rassembler des stagiaires issu·es d'univers très différents favoriserait l'élucidation du travail réel et le renforcement de collectifs militants, que ce soit à l'échelle d'une UD ou d'un secteur comme La Poste : *c'était intéressant, entre un facteur et un guichetier ou un chronopostier qui venaient dans une formation, de se dire : « Oui, on n'a pas tout à fait le même travail, mais à travers le travail on retrouve les mêmes problématiques ». Et donc c'est là où il y a le rôle du syndicat, c'est-à-dire qu'on peut travailler les convergences. Et après, travailler peut-être des campagnes revendicatives qui soient communes (...) [Pour cela], il faut que les salariés, quand même, ils identifient qu'ils vivent la même chose à partir du quotidien* (Gaëtan, FAPT Haute-Garonne).

### *Des formations accompagnées (ou pas) par des chercheur·es*

Si la première recherche-action réalisée à Renault entre 2008 et 2010 a été co-construite entre les militants et dirigeants du syndicat Renault, des chercheur·es et des experts<sup>72</sup>, ce n'est pas le cas de la majorité des formations que nous avons étudiées, qui vont s'appuyer sur des ressources syndicales propres. Des formations sont alors mises en route par d'ancien·nes stagiaires – comme c'est le cas à la Fédération des finances, au CHU de Nîmes, à Renault Le Mans... Dans d'autres cas, c'est l'activité confédérale Travail-santé qui est sollicitée mais il arrive aussi que certains syndicats fonctionnant en réseau s'entraident pour élaborer une formation. Ce sera le cas du Syndicat départemental FAPT de Haute-Garonne : *on est passé par des camarades (...) du syndicat de la FAPT de l'Hérault qui, eux avaient suivi la formation à Courcelle (...). Ils avaient monté une formation sur mesure pour former les premiers militants. Et comme on travaille en réseau, on savait qu'ils faisaient ça. On leur a demandé de venir former (notre) collectif militant* (Gaëtan, FAPT)

En fait, les formations-action incluant une mise en pratique d'enquête syndicale sont celles qui accueilleront quasi systématiquement des chercheurs : la recherche-action Renault (2008-2010), la formation-action de la Fédération des cheminots (2015-2017) et la formation-action de l'UD de la Sarthe (2024-2025), notamment. Chacune de ces formations-action avait en outre pour objectif une pérennisation de la démarche et donc une autonomisation vis-à-vis des chercheurs, dont le rôle était conçu comme provisoire. Ainsi, lors de la formation-action à la SNCF, le transfert de l'animation (des chercheurs vers les syndicalistes) était programmé à l'avance : dans une première vague (2015-2016), l'animation était confiée aux chercheurs<sup>73</sup>, avec l'appui d'experts de

<sup>72</sup> Il s'agit de François Daniellou et Jacques Duraffourg (tous deux ergonomes) et Philippe Davezies (enseignant-chercheur en médecine et santé au travail), Karine Chassaing, Jacques Duffour, Julien Lusson (experts au cabinet Emergence).

<sup>73</sup> François Daniellou, Philippe Davezies, Bernard Dugué.

l'Anact et de syndicalistes ; et la deuxième (2016-2017) était animée par les syndicalistes<sup>74</sup>, avec l'appui de l'Anact et des chercheurs.

### *Une uniformité relative des contenus de formation*

La plupart des contenus de formation que nous avons pu observer se situe dans la continuité de la recherche-action Renault (2008-2010) et de la formation de l'activité confédérale Travail-santé « Le travail au cœur de la démarche revendicative ». Cette continuité s'établit au moins sur trois points essentiels : la nécessité d'interroger l'écart entre travail prescrit et travail réel ; celle de redéfinir la posture des syndicalistes vis-à-vis des salarié·es en privilégiant l'écoute ; une méthodologie fondée sur la participation active des stagiaires et la co-construction revendicative. Ces différents objectifs sont liés dans la finalité recherchée : retrouver la capacité à agir efficacement en rapprochant les salarié·es et les collectifs militants.

L'analyse du travail que l'on va retrouver dans les différentes formations prend racine tout à la fois dans des savoirs scientifiques (en ergonomie, en psychologie du travail, parfois en médecine du travail, en neurosciences et en sociologie) et dans une place importante accordée à l'expression de situations de travail concrètes vécues par les salarié·es. Comme d'autres, la formation de la Fédération des finances est construite sur la différence entre travail prescrit et réel, sur le rôle constructeur du travail pour la santé, l'historique des modes d'organisation du travail... De même, chacune des neuf sessions de la formation-action de l'UD de la Sarthe alterne exposés théoriques (dispensés par un chercheur, Philippe Davezies) et exposés issus de l'expérience militante ou des expériences de travail, à travers des jeux de rôle, des récits d'expériences et plus encore des restitutions d'enquêtes réalisées par les stagiaires, nous y reviendrons.

Certaines équipes, en particulier celles qui, comme aux hôpitaux d'Alès et de Nîmes, auront Alain Alphon-Layre comme animateur ou inspirateur, vont s'affranchir assez nettement du « modèle Renault » ou de celui de la formation de l'activité confédérale Travail-santé, notamment en réduisant la part des apports théoriques mais aussi, en ne sollicitant pas les stagiaires pour qu'ils réalisent des enquêtes syndicales durant le stage, qui est de courte durée (une à deux journées). La formation inclut un module sur la technique d'enquête, qui se résume pour l'essentiel aux « trois questions » (Comment tu travailles aujourd'hui ? Comment tu aimerais travailler ? Quels moyens es-tu prêt à mettre en œuvre pour y arriver ?<sup>75</sup>) (cf. p. 47).

Autre point faisant consensus dans l'ensemble des formations observées, la nécessité d'une transformation de l'approche syndicale, ascendante plutôt que descendante. Il s'agit de corriger une approche qui fait du militant syndical le détenteur du diagnostic du problème et de la solution à trouver. Une place importante sera accordée en formation à la réflexion sur la posture militante de « sachant », qu'il faudrait résolument bannir si la CGT prétend relancer l'action syndicale sur les lieux de travail, retrouver une large participation des salarié·es aux grèves et autres formes d'action.

Pendant la formation-action de l'UD de la Sarthe, les animateurs n'ont eu de cesse de freiner les stagiaires : *même si vous savez ce qu'il faudrait faire (porter la question en CSE, rédiger un tract, organiser un débrayage, etc), même si vous avez réfléchi longuement à une amélioration tangible des conditions de travail... il faut vous retenir de l'exprimer tout de suite* » n'ont-ils cessé de répéter. La formation consiste ici à convaincre des militant·es de l'intérêt d'une véritable co-construction de la revendication avec les salarié·es, grâce à des échanges prolongés et attentifs sur leur travail avec ces dernier·es ; et ceci fait, le ou la syndicaliste doit s'empêcher de prendre tout à sa charge, de faire sans les salarié·es ou à leur place.

Puisqu'il s'agit d'apprendre à écouter avant de parler, de rendre les salarié·es actrices et acteurs de leur émancipation, les méthodes pédagogiques choisies se veulent actives et participatives. Les séquences d'exposé magistral, quand il y en a, sont systématiquement suivies d'exercices impliquant les stagiaires, leur expérience vécue, leurs représentations. Ainsi la formation confédérale (2011-2020) fait travailler les stagiaires sur leurs

<sup>74</sup> Frédéric Perrot, Jean-François Laguide, Laurent Cooper.

<sup>75</sup> A. Alphon-Layre. Et si on écoutait les experts du travail ? Ceux qui le font, L'Harmattan, 2023.

prénotions en utilisant des « post-its » (« *De façon spontanée, écrivez les deux ou trois premiers mots qui vous viennent en tête quand je vous dis le mot travail. Faites pareil pour le mot santé* » ; « *Que vous inspire le court extrait du CD sur la recherche-action Renault ?* », etc.). Elle favorise également le travail en groupe et les mises en situation : des groupes de trois ou quatre personnes réfléchissent sur des situations de travail vécues, en lien avec des demandes/besoins de salarié·es, sur la façon d'intervenir syndicalement, etc. Lors de la formation à l'hôpital d'Alès, les notions présentées sont rendues plus concrètes par des « jeux de rôle » où les stagiaires s'interviewent mutuellement. À la FERC, « l'enquête conscientisante » (cf. encadré 3 p. 45) et les techniques de l'éducation populaire – telles l'arpentage ou le débat mouvant<sup>76</sup> – sont privilégiées dans le module de formation fraîchement élaboré (2025).

Une formation observée va très nettement se distinguer, par son contenu, des formations que nous venons d'évoquer : celle réalisée par la FERC entre 2004 et 2020. Si les sessions démarrent toujours de la même manière - en demandant aux stagiaires : « *Qu'est-ce qui vous fait plaisir au travail ? Qu'est-ce qui vous pourrit la vie ?* », et si une place prépondérante est laissée aux échanges sur le réel du travail, cette formation a une dimension juridique que l'on trouvera peu ailleurs (cf. p. 44). En réalité, il s'agit de former les militant·es à se servir du « réel du travail » en tant qu'instrument de la preuve de la défaillance ou de la faute de l'employeur, ce que Françoise Lignier, principale animatrice de ces formations, appelle « *la traçabilité* ». Toutes ces formations-action n'avaient pas vocation à déclencher un processus judiciaire, mais portaient clairement une visée plus générale : construire le rapport de force, renforcer le syndicalisme. C'est un enjeu défendu dans toutes les formations étudiées.

### *Apprendre en enquêtant : les recherches-action*

Une fracture plus nette se dessine entre les différentes formations à la démarche syndicale à partir du travail sur la question de l'enquête syndicale<sup>77</sup> en tant qu'outil d'apprentissage. Certains collectifs militants vont faire reposer la transmission des savoirs et pratiques de la démarche sur une méthodologie mettant à contribution les stagiaires entre les sessions de formation (espacées de plusieurs semaines ou mois) : il leur est en effet demandé de réaliser une ou plusieurs « enquêtes »<sup>78</sup> sur leur lieu de travail (ou dans un autre service que le leur), de restituer et mettre en discussion leurs différentes « enquêtes » auprès de l'ensemble des stagiaires puis d'organiser, avec les salarié·es ayant participé à l'expérimentation, une mise en commun des résultats des « enquêtes » et une délibération collective sur les action collectives à conduire.

La recherche-action Renault (2008-2010), la formation-action SNCF (2015-2017)<sup>79</sup>, la formation-action de l'UD de la Sarthe (2024-2025) et celle de Renault Le Mans (2025) sont les plus emblématiques à cet égard. Initialement, la formation confédérale « Le travail au cœur de la démarche revendicative », ne comprenait pas de réalisation d'enquêtes par les stagiaires.

À partir de 2016, sous l'influence de la recherche-action Renault, elle acquiert une deuxième session : *[dans la première session] on travaillait un guide d'entretien avec les stagiaires, donc on les faisait participer à la construction du guide ; après on les faisait aller sur le terrain et revenir [pour la seconde session, où étaient discutées les enquêtes]* (Tony Fraquelli, ex-conseiller confédéral travail santé).

<sup>76</sup>L'arpentage est une méthode de lecture collective d'un livre, à partir de lectures individuelles d'extraits du livre. Le débat mouvant consiste à soumettre une proposition clivante à un groupe, puis à demander aux participants de prendre physiquement position pour ou contre en se déplaçant dans la pièce. Par exemple, dans la formation Ferc, une proposition soumise à débat mouvant est « *enquêter, c'est manipuler* ».

<sup>77</sup>Ou « enquête ouvrière », comme elle sera nommée dans la formation réalisée par la FERC en février 2025.

<sup>78</sup>Dans ces différentes formations-action, on désigne sous le terme « enquête » la réalisation d'un entretien individuel, centré sur le travail réel, avec un·e collègue. Chaque entretien est appelé « enquête ».

<sup>79</sup>Il est à noter que lors de la formation-action de la Fédération des cheminots, des binômes travaillant sur le même site ont été constitués pour mener l'enquête ensembles et ainsi dynamiser les apprentissages, ce qui avait été particulièrement apprécié des stagiaires.

Ces formations accordent une place considérable à la découverte et la maîtrise des outils et des méthodes permettant de conduire les entretiens, les analyser et les restituer. Ainsi, lors de la formation-action de l'UD de la Sarthe, les neuf journées de formation sont espacées d'au moins un mois. Les six premières journées sont notamment consacrées à des apports de connaissance par les formateurs sur les principes de l'entretien individuel sur le travail (tels que « faire attention à la variabilité des situations », « déployer l'accordéon du discours sur le travail »<sup>80</sup>, « se focaliser sur des situations vécues » et « adopter une posture modeste »). Notons que dès la deuxième journée, trois à quatre stagiaires présentent – sous la forme d'un diaporama dans la plupart des cas – les principaux enseignements de l'entretien individuel réalisé. Puis la discussion s'engage avec les animateurs et avec l'ensemble des stagiaires (l'entretien contient-il assez d'informations ? n'est-il pas trop directif ?...), sur le contenu du travail ainsi décrit, sur la relation avec le ou la salarié·e interviewé·e et sur les suites éventuelles que l'entretien a pu occasionner (une action syndicale ? un passage en CSE ? une adhésion à la CGT ?...). Les journées 7 à 9, conclusives, sont dédiées à l'accompagnement des stagiaires mettant en œuvre la seconde phase de la formation : c'est-à-dire la mise en discussion collective du travail (avec les salarié·es ayant participé à la première phase). Il s'agit ici – pour reprendre les mots de l'un des formateurs, Philippe Davezies (mai 2024)<sup>81</sup> – d'acquérir les compétences pour animer cette discussion collective dans le but de « rompre l'isolement, tisser des liens autour du travail et faire émerger ce qui fait potentiellement cause commune ».

Suite à la formation-action à l'UD de la Sarthe, qu'ont suivie deux de ses militants, le syndicat CGT de Renault-Le Mans lance début 2025 une formation-action destinée à l'ensemble des élus·es. Les formateurs s'inspirent des connaissances acquises à l'UD, tout en les transformant en compétences pratiques, directement applicables sur le terrain, en mettant l'accent sur les aspects qui leur semblent les plus pertinents et opératoires : pas de déploiement de « l'accordéon de l'activité » ni de développements sur « l'obscurité de l'activité »<sup>82</sup>, mais des visites d'atelier régulières, une écoute attentive, une posture compréhensive qui vise à saisir la complexité et la réalité du travail et à renouer le contact avec les salarié·es, en vue d'organiser des débats collectifs pour élaborer des revendications communes... Le projet est de modifier collectivement le fonctionnement du syndicat en orientant les militant·es vers la prise en compte du travail réel.

Depuis février 2025, la FERC expérimente un module de formation d'une durée de cinq jours, comportant une « enquête » menée par les stagiaires, inspirée de la méthode de l'enquête conscientisante (encadré 3 p. 45). Cette formation intitulée « Enquête ouvrière et démarche travail », se tient sur cinq jours. Elle inclut l'élaboration collective d'un « questionnaire », administré en visio-conférence, à un·e collègue resté·e dans son établissement. Ce questionnaire sur le travail s'intègre parfaitement à la formation puisque les stagiaires sont invités à le réaliser le quatrième jour de la formation.

Désormais, la FERC entend déployer en région de nouvelles formations-action, fondées sur la réalisation d'entretiens individuels sur le lieu de travail (concernant « au moins un tiers du personnel » de la structure enquêtée, selon les responsables de la formation) et l'organisation de « réunions des enquêté·es » pour débattre et construire les actions à mener, à partir du contenu recueilli lors des « enquêtes syndicales sur le travail réel ».

---

<sup>80</sup> Ce qui signifie relancer la personne interrogée, par des questions soigneusement ajustées, pour dépasser le discours convenu sur le travail prescrit.

<sup>81</sup> Une présentation orale de sa méthode par P. Davezies (effectuée à l'occasion d'une conférence organisée par l'Association des diplômés, élèves et anciens élèves de la Chaire de Psychologie du travail du CNAM) est accessible sur le net : <https://www.youtube.com/watch?v=tfNv8dagvjq>

<sup>82</sup> P. Davezies propose aux stagiaires une réflexion sur la manière dont le fonctionnement du cerveau rend opaques les routines incorporées qui organisent l'activité.

### *Apprendre pour enquêter ensuite*

Les autres formations que nous avons étudiées au cours de cette recherche ne recourent pas à des « enquêtes » réalisées pendant le stage. Elles sont d'une durée beaucoup plus courte (entre un et trois jours). Ainsi, à l'hôpital d'Alès, à la Fédération des finances, au CHU de Nîmes ou à la FAPT Haute-Garonne, les formations priorisent l'apport de connaissances sur le travail réel et sur l'apprentissage d'une posture d'écoute vis-à-vis des salarié·es pour qu'ils·elles s'expriment sur leur travail. L'objectif affiché est de mettre immédiatement à profit la formation en menant des « enquêtes » quotidiennes auprès de leurs collègues.

Le syndicat du conseil départemental du Morbihan a une approche originale des formations à la démarche travail : elles prennent la forme de journées d'études périodiques, qui rassemblent des personnes de tous les métiers, qu'elles soient syndiquées ou non.

### *De quelques impensés des formations à la démarche travail*

Les stagiaires que nous avons interviewé·es dans le cadre de cette recherche sont souvent très enthousiastes vis-à-vis des formations suivies (« une révélation », « un électrochoc », « un tournant dans une vie de syndicaliste »...) et formulent peu de critiques ou de réserves. La question de la durée de la formation (au-delà de trois journées) a émergé dans certains entretiens d'élue·es déjà surchargé·es par le travail militant dans les IRP, auprès du personnel représenté, au sein des organisations (UD, fédération, Confédération...) ; la difficulté à convaincre des salarié·es de prendre une heure de leur temps pour parler de leur travail a aussi été évoquée, tout particulièrement en période de mouvement social<sup>83</sup>. Plus largement, peu de stagiaires formé·es ont su ou pu réaliser des entretiens collectifs, ou des mises en commun avec les salarié·es enquête·es. C'est souvent ce qui leur semble le plus compliqué à organiser, dans les formations comme dans la pratique plus générale de la démarche (cf. « Construire le débat collectif sur le travail », p. 76).

En réalisant cette recherche, plusieurs impensés – pas toujours évoqués par les militant·es ni les responsables des formations – nous sont apparus.

Le premier, nous y reviendrons (p. 82), tient aux outils et méthodes enseignées : il manque souvent aux formations la prise en compte des inégalités de capital culturel entre les responsables de la formation et les stagiaires, ou entre les stagiaires-mêmes.

Le second tient à une approche non-genrée du travail : dans la plupart des formations étudiées, la notion de travail qui est exposée aux stagiaires n'inclut pas le « travail domestique », ni d'ailleurs les enjeux liés aux inégalités sexuelles au travail et en emploi. Demander à une femme de parler de son travail en entreprise sans jamais la solliciter sur ses autres activités de travail (à la maison, auprès des descendants et ascendants, etc.) ne permet pas nécessairement de comprendre pourquoi le passage de la plainte à la revendication ou à l'action peut être très difficile voire impossible quand on assume seule l'ensemble du travail reproductif. La recherche-action menée auprès des aides à domicile – secteur d'emploi ultra-féminisé, précarisé et isolé – a été confrontée à cette problématique de la division sexuelle du travail et a su innover en la matière en organisant, par exemple, des rencontres collectives sur le travail le soir, dans des lieux (Quick) pouvant accueillir les salarié·es et leurs enfants<sup>84</sup>. Mais combien d'autres formations n'ont même jamais évoqué cette question ?

Le troisième impensé se niche dans le recours aux analyses académiques pour penser le travail : lorsqu'on invite un·e chercheur·e à une formation, on invite aussi tout un corpus théorique et méthodologique qui n'est souvent pas discuté par les équipes syndicales. Dans les formations-action étudiées, c'est le modèle de l'entretien clinique qui est transmis pour avoir accès au travail réel, c'est-à-dire un entretien individuel approfondi. D'autres

<sup>83</sup> Ainsi des militant·es de l'UD de la Sarthe ont rapporté des difficultés à mener des entretiens individuels lors d'une période de grève.

<sup>84</sup> Voir à ce sujet le récit d'Yves Bongiorno (mai 2017) : <https://atelierstravailetdemocratie.org/A-propos-de-deux-recherches-action-Renault-et-aides-soignantes>

méthodes sont possibles mais ne sont alors pas enseignées : l'observation du travail comme le pratiquent les ergonomes, l'enquête par questionnaires ou encore les entretiens collectifs ou focus groupe, à la manière des sociologues, politistes ou psychologues. Les militant·es choisissent-ils alors la méthodologie qui leur semble la plus appropriée par rapport à leur situation locale, ou celle qui leur est enseignée ?

Un dernier impensé tient aux liens entre le travail et l'écologie. Nombre de salarié·es se posent des questions sur l'impact environnemental de leur activité ou de leur entreprise<sup>85</sup>, ce qui peut les amener à chercher un autre emploi ou à s'engager dans l'action collective. Les formations que nous avons observées ne comportent pas d'éléments sur ces enjeux écologiques, ce qui ne favorise sans doute pas, lors des entretiens menés ensuite par les stagiaires, l'accroche de salarié·es préoccupé·es par ces questions.

---

<sup>85</sup> T. Coutrot. Le conflit éthique environnemental au travail. Travail et emploi, 166-167(3), 2021, 183-206.

### Encadré 3 : L'enquête conscientisante : « l'outil qui manque à la démarche travail » ?

A l'Ugict-CGT, le stage « enquête », créé par Gaël Tanguy et Alexia Morvan à partir de 2020, forme les militant·es à l'enquête conscientisante. Il s'agit d'un outil de l'éducation populaire qui s'inspire de la « pédagogie des opprimés » du pédagogue brésilien Paulo Freire. Elle s'inscrit dans la tradition des enquêtes ouvrières, à double visée de connaissance et de mobilisation (cf. encadré 4 p. 50).

D'une durée de cinq jours, le cœur du stage consiste à apprendre à enquêter en faisant : les stagiaires s'exercent à pratiquer l'enquête entre eux (notamment à partir d'une version raccourcie et actualisée du questionnaire de Marx) en tenant les deux postures, celles d'enquêté·e et celle d'enquêteuse ou enquêteur. Ainsi équipé·es, les stagiaires sont mis en situation de faire leur propre enquête, depuis l'élaboration du questionnaire (en lien avec les autres stagiaires qui enrichissent et conseillent dans l'élaboration) jusqu'à sa passation auprès d'au moins un·e salarié·e (ou camarade) de leur milieu de travail (ou syndical).

Dans l'enquête conscientisante, le questionnaire comporte trois parties, de 20 min environ chacune : le descriptif de la situation concrète de travail, l'analyse (que pensent-ils de la situation ?), les pistes et solutions envisageables. Les entretiens sont enregistrés ou font l'objet de prises de notes qui sont ensuite retravaillées par les enquêteurs et enquêterices pour en tirer des points forts (les « diamants »). Aller au-devant des salarié·es pour enquêter n'est pas si difficile qu'on le pense parfois : *ils [les stagiaires] sont complètement abasourdis par le fait que les gens sont passionnés par ce moment-là et qu'ils leur accordent une grande importance, presque vitale, il y a une forme de reconnaissance aussi de la part des salariés enquêtés vis-à-vis de l'enquêteur-enquêteuse, qu'ils remercient, même s'ils ne sont pas de la CGT (...). Parfois même, ils en parlent à leurs collègues, et dans les enquêtes suivantes, il y a des gens qui demandent à se faire enquêter, alors que nous, on ne les avait pas sollicités !* (formateur à l'enquête conscientisante).

L'enquête doit se faire en face-à-face, donc pas sur un questionnaire papier ou Internet. Elle peut être réalisée en visio, pour atteindre les salariés en télétravail notamment. La passation du questionnaire ne doit pas trop s'étirer dans le temps (moins de 6 semaines entre le 1<sup>er</sup> et le dernier entretien) et l'échantillon des enquêtés (en nombre et profils) doit représenter une équipe ou d'un service : il est recommandé d'enquêter au moins 30% de la population ciblée<sup>86</sup>. Le but est de coller aux réalités de terrain : *c'est plutôt une enquête de proximité, une enquête d'implantation, éventuellement une enquête de déploiement. C'est quelque chose qui est près d'une réalité de travail* (formateur). Elle peut aussi être utilisée dans le syndicat lui-même : *il y a des gens qui décident d'enquêter leur CE [Commission exécutive], par exemple. Oui, donc ils se mettent comme cible non pas des travailleurs, mais les membres de la commission exécutive du syndicat. Et ils vont les enquêter sur, « à ton avis, est-ce que le syndicat ça va ? Est-ce que tu trouves ta place dans le syndicat ? Est-ce que le fonctionnement du syndicat te plaît ? » Et les pistes et propositions, c'est qu'est-ce qu'on pourrait faire de notre syndicat pour qu'il reprenne de l'élan ?* (formateur).

Avec la passation du questionnaire, l'enquête ne fait que commencer : *on anime une séance d'analyse collective où on invite tous les enquêtés. Le taux de participation à cette réunion est plutôt fort. Ce n'est pas rare du tout d'avoir plus des trois quarts des enquêtés qui viennent, alors que de plus en plus, on a beaucoup de mal à réunir les gens* (formateur). Des techniques d'animation issues de l'éducation populaire organisent ce temps d'échange : *on fait un mur, pour les constats, pour la description, avec deux ou trois diamants par personne. Après, on fait un mur avec l'analyse et un mur avec « pistes et propositions ».* (...) *Pour en dégager des possibilités d'action concrètes immédiatement réalisables, en tout cas qu'on puisse mettre en œuvre dans les semaines, dans les jours qui viennent* (formateur).

L'enquête conscientisante est pleinement cohérente avec la démarche travail : *l'enquête conscientisante, c'est l'outil qui manque à la démarche travail (...), la démarche travail, c'est l'intention sans l'outil !* (formateur). *Elle amène un changement de posture des syndicalistes : je me suis inscrite à ce stage parce que, j'avais compris son intérêt, qui nous décentrait nous, en tant que syndicalistes, pour ne pas diriger finalement les interventions de ceux avec qui on travaille, mais de se laisser au contraire imprégner par une parole plus libre, avec une technique en même temps assez cadrée. Et je crois que j'ai fait le meilleur*

<sup>86</sup> C. Humbert, J. Merlo. *L'enquête conscientisante. Problèmes et méthodes*. L'Harmattan, 2024.

*stage de ma vie* (Fabienne Tatot, membre de la CE de l'Ugict, responsable du Radar Travail Environnement).

Comme dans la démarche d'enquête sur le travail réel, l'enquête conscientisante doit surmonter les craintes des syndicalistes, soit que les salarié·es n'aient guère de propositions, soit qu'elles ne soient pas alignées avec les repères revendicatifs CGT : *c'est pour ça que dans les enquêtes plus classiques, genre enquête santé au travail, par exemple, souvent, on leur fait décrire le réel, on leur demande un peu d'analyse, mais on ne va pas forcément sur les pistes et propositions. Je pense que les syndicalistes ont peur d'une page blanche. Ils ont peur de ne pas avoir de réponses de la part de leurs collègues* (formateur). Mais comme le note Fabienne Tatot, cette phase a le mérite de créer un véritable « espace temporel d'échanges » avec les salariés, que l'on retrouve dans la démarche travail mais aussi dans la conception d'un autre outil créé par l'Ugict, le Radar Travail Environnement, où les salarié·es peuvent faire des propositions pour réduire l'impact environnemental de leur activité et confronter leurs propositions avec celles de la CGT, souvent méconnues.

Parmi les difficultés rencontrées, la dénomination de l'enquête (« conscientisante ») peut paraître rebutante ou intimidante. Cela a amené un formateur cheminot à l'appeler « en-quête de mobilisation », un « joli jeu de mot » comme le souligne le formateur interrogé. En définitive, comme pour la démarche travail, se convaincre de la puissance de l'enquête conscientisante suppose de l'avoir expérimenté soi-même : *tant que tu n'es pas allé à la phase de test de l'enquête avec certains camarades, ils ne vont pas vraiment percevoir la différence entre une enquête conscientisante et une enquête classique. Dans la CGT, il y a quand même des camarades qui disent, et pas que dans la CGT, « ah on a déjà fait des enquêtes, on fait trop d'enquêtes ! »* (Fabienne Tatot).

## Les enquêtes sur le travail réel

La démarche syndicale à partir du travail s'appuie de façon privilégiée sur la pratique d'enquêtes auprès des salarié·es sur leur travail. Se plaçant dans la filiation des enquêtes ouvrières (cf. encadré 4 p. 50), l'enquête syndicale sur le travail vise à produire à la fois des connaissances et de la mobilisation. Les équipes syndicales interrogées dans cette recherche ont des manières très diverses de mener des enquêtes, et donnent même des sens très différents à ce vocable « d'enquête ».

Certain·es militant·es, qui pratiquent en routine, au quotidien, l'interrogation de leurs collègues sur leur travail, n'utilisent même pas le terme d'« enquête », qui leur semble renvoyer plutôt à une opération ponctuelle, limitée dans le temps, de collecte d'informations par questionnaire. D'autres désignent par « enquête » l'entretien individuel avec un·e salarié·e, et pas le processus global d'investigation (qui inclut des entretiens collectifs). Si on définit l'enquête au sens large, comme toute recherche et collecte d'information sur un sujet, on ne saurait s'étonner de la grande diversité des méthodes utilisées par les équipes syndicales interrogées. En première approximation, on peut distinguer les entretiens individuels, les entretiens collectifs et le recueil d'informations chiffrées ou écrites.

### *Des entretiens individuels...*

L'entretien individuel constitue souvent la première étape de la démarche travail. On peut en distinguer plusieurs variantes, plus ou moins formalisées. Le protocole le plus strict est celui de l'entretien clinique proposé par Philippe Davezies dans les formations-actions qu'il co-anime (Renault, Fédération des cheminots, UD de la Sarthe). Ce type d'entretien vise à dépasser les discours convenus sur le travail réalisé (la description de la fiche de poste), mais aussi l'expression de plaintes voire de souffrances au travail – même si celles-ci sont légitimes –, pour entrer dans l' « épaisseur de l'activité », selon l'expression de Davezies.

Il s'agit de faire révéler aux salarié·es les ajustements qu'ils et elles font dans leur travail, au quotidien et de manière pas toujours consciente, pour s'adapter aux aléas qui ne manquent pas de survenir dans des situations de travail variables et imprévisibles (problèmes d'outil, de matériaux, réactions des client·es, absence d'un

collègue...) : ce n'est qu'avec la conversation, le débat, que les individus prennent réellement conscience d'eux-mêmes, lorsqu'ils cherchent à s'influencer réciproquement ou à résoudre ensemble des problèmes.

*L'accès à la conscience réflexive implique la mise en mots de l'expérience* (Fabien Gâche<sup>87</sup>).

Le substrat théorique est issu des sciences du travail et en particulier de l'ergonomie<sup>88</sup>. L'entretien doit permettre aux personnes interrogées de percevoir ces mécanismes d'adaptation, ces savoir-faire incorporés, qui sont souvent opaques à leurs yeux. Il cherche à leur faire prendre conscience de l'intelligence pratique qu'ils et elles mobilisent dans leur activité, bien au-delà des prescriptions formelles du travail, ce qui contribue à les sortir des sentiments d'isolement et d'impuissance : « plus les salariés sont fiers de ce qu'ils font, et plus ils sont en capacité de s'opposer, plus on va passer d'une dramatique du travail vécue chacun de son côté à un vécu collectif » (Philippe Davezies, formateur à l'UD de la Sarthe).

Pour se faire expliquer le travail réel par la personne interrogée, la ou le syndicaliste se centre sur une situation critique particulière, la plus concrète possible, et sur les ajustements ou astuces mis en œuvre pour y faire face.

Le matériel de formation à l'UD de la Sarthe suggère des questions simples qui permettent de pousser la discussion au-delà des clichés, pour lever le voile qui cache souvent le travail réel : « tu peux m'expliquer en quoi consiste ton travail ? Oui, mais ça c'est le principe, dit comme ça, ça a l'air simple, mais en réalité il y a certainement des moments où ce n'est pas évident ? Où la situation se présente de façon défavorable, pénible, conflictuelle ? Des tâches que tu trouves plus éprouvantes ? Que tu n'aimes pas ? » A chaque fois il s'agit d'essayer de sortir d'une généralité pour arriver à un moment précis. La ou la syndicaliste prend des notes pendant l'entretien, puis rédige un compte-rendu, à soumettre ensuite à la personne au cours d'un deuxième échange qui fait retour sur le premier. La ou la syndicaliste devra faire plusieurs enquêtes afin de pouvoir dégager des points communs pour préparer le passage de l'individuel au collectif par une mise en débat vers l'action.

D'autres équipes pratiquent des entretiens moins cadrés par un protocole. Dans les hôpitaux de Nîmes et d'Alès, où au fil des ans, la démarche travail telle que portée par Alain Alphon-Layre, ancien infirmier à Alès et responsable de l'activité confédérale Travail-santé dans les années 2010, a en quelque sorte imprégné le travail syndical des militant·es CGT, la démarche d'*« enquête »* auprès des salarié·es est structuré par trois questions : « comment tu travailles ? Comment tu aimerais travailler ? Et qu'est-ce que tu es prêt·e à faire pour y arriver ? ».

L'attention portée à « l'opacité du travail réel » est sans doute moindre que dans les formations-actions évoquées ci-dessus, où les syndicalistes sont incités à multiplier relances et élucidations (« déployer l'accordéon de l'activité » selon le terme utilisé par Philippe Davezies). Ici, le cadre est plus souple : *il n'y a pas de méthodologie pure et dure, si ce n'est : « aujourd'hui tu travailles comment ? » Par exemple : « pour faire une chambre il me faut 10 minutes. Sauf que le patient, il me demande ceci ou cela. Et ça, ce n'est pas marqué sur la fiche de poste. Donc pour bien travailler, il faudrait être deux (...) ». « Et qu'est-ce que tu es prêt à faire pour arriver à ça ? » . « Ah, eh bien on est prêt à faire une heure d'info, on est prêt à faire une grève... » (...) la troisième étape peut arriver plus tard. Tout dépend de l'urgence »* (Slimen, CHU de Nîmes).

Ces militant·es n'utilisent guère le terme « d'enquête », qui leur semble associé à l'activité formelle des instances de représentation du personnel : *dans le cadre de la F3SCT, en fait du CHSCT, c'est travaillé comme ça, d'aller voir les salariés et de le faire sous forme d'enquête, mais sinon, non, de base, je dirais que c'est plus comme un outil d'appréhension des problématiques que rencontrent les salariés* (Cathy, hôpital d'Alès).

La pratique de l'enquête, même si elle ne porte pas ce nom, se confond en fait avec le travail syndical quotidien. Au CH d'Alès le syndicat a désigné des « référents de service » chargés de faire parler les agent·es et de prendre des notes sur les difficultés rencontrées afin de les faire remonter au syndicat.

<sup>87</sup> intervention à la Commission Exécutive Confédérale du 18 mars 2025

<sup>88</sup> P. Davezies. Les défis de la formation des acteurs syndicaux », communication au colloque « Quelle place du travail réel dans les processus du dialogue social ?, 2022.

Cette présence sur le terrain permet aussi, dans l'échange, de discuter du travail prescrit (ce qui peut paraître absurde, illogique, dans ce que les agent·es doivent faire), et de « les aider à réfléchir », à formuler d'autres manières de faire, déjà pratiquées informellement ou à promouvoir : *ils se rendent compte que finalement, s'ils sont en difficulté, c'est parce qu'ils font ce qu'on leur demande de faire, et qu'ils ne s'en tiennent qu'à ça. Alors que non, le travail réel, c'est la désobéissance permanente aux injonctions de notre encadrement* (Romain, hôpital d'Alès).

### *... aux entretiens collectifs*

Dans ces deux hôpitaux, les trois questions constitutives de la démarche travail pour ces militant·es sont également utilisées pour animer des entretiens collectifs, par exemple lors d'heures d'information syndicale, qui sont organisées non pour transmettre des informations syndicales mais plutôt pour développer l'expression des salarié·es sur leur travail: *on a appliqué la démarche travail à la lettre, c'est-à-dire qu'on les a réunis au départ sur une heure d'info, sur une deuxième, une troisième, pour qu'on comprenne, nous, le problème, pour pouvoir parler le même langage, et une fois qu'on a compris le problème, on leur a dit « qu'est-ce qu'il faudrait pour que ça fonctionne ? »* (Olivier, CHU de Nîmes, à propos d'un conflit engagé par les infirmières de bloc opératoire).

Dans la méthodologie des formations-actions animées par Philippe Davezies, les entretiens individuels sont en principe suivis d'entretiens collectifs, visant à soutenir une élaboration collective nourrie par les différences d'expérience entre salariés. La dimension collective n'émerge donc pas d'une simple accumulation d'entretiens individuels : *une démarche aboutie, c'est d'abord une démarche qui ne s'arrête pas aux entretiens individuels, mais qui va au-delà en les soumettant à la discussion collective, pour débattre collectivement des matériaux recueillis individuellement* (Fabien Gâche<sup>89</sup>).

Lors de la formation-action de la Fédération des cheminots (2015-2017), le protocole recommandé, de commencer par des entretiens individuels avant d'arriver à la mise en commun, n'a pas toujours été suivi : *parfois, ça s'est fait plus vite sous la forme de groupes de travail ou d'entretiens collectifs. (...) Dans certains cas, les militants ont plutôt commencé par réunir un petit groupe de salariés où ils les ont fait parler collectivement* (Bernard Dugué, ergonome, formateur). Les entretiens collectifs peuvent parfois paraître plus aisés à pratiquer et utiliser que les entretiens individuels : avec ces derniers, *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 aussi par des entretiens collectifs avec des aides à domiciles que le projet syndical de « nouveau statut du travail salarié » a été élaboré en région Rhône-Alpes : *on a fait au moins une centaine de réunions avec les filles, avec les syndiquées, etc. C'était énorme. En tant que dirigeante de la CGT, j'ai pris un plaisir énorme à faire ce travail dans ce secteur, parce que les filles, en plus, elles connaissent. Elles connaissent leur boulot, elles connaissent les besoins, ... elles ont vraiment une vision de leur travail qui est : « comment mieux travailler et comment mieux répondre aux besoins ? »* (Christine, Comité régional Rhône Alpes). Les réunions font l'objet de comptes-rendus écrits validés par les participant·es : *la réunion d'après, on vérifiait si on avait bien tout compris, si ça correspondait bien à ce qu'elles souhaitaient*. Ce travail d'enquête auprès des professionnel·es se combine avec un travail de recherche mené par Emmanuelle Puissant, économiste à l'Université de Grenoble, permettant d'éclairer le fonctionnement du secteur. Toutes ces connaissances sont ensuite mobilisées dans l'élaboration de revendications.

### *Le recueil d'informations quantitatives*

Documenter de manière chiffrée la charge de travail a constitué un levier d'action pour contester l'allocation

---

<sup>89</sup> Dans l'entretien cité ci-dessus avec S. Fortino et L. Goussard (2024).

des tâches par un logiciel et des suppressions d'emplois de facteurs à la FAPT (cf. chapitre 3). C'est aussi la méthode employée à l'hôpital d'Alès pour lutter contre une réorganisation du service de radiologie qui dégraderait les conditions de travail ; une enquête minutieuse collecte des données sur la charge de travail des agent·es, met en évidence la surcharge de travail des « manipulateurs en radiologie » et objective les besoins de créations d'emploi. Sachant qu'il y a très peu de manipulateurs en radiologie sur le marché du travail et que les embauches ne pourront être immédiates, les agent·es proposent l'embauche d'aides-soignantes pour les aider (récupérer le dossier du patient, gérer le temps d'habillage et déshabillage...), ce qui est obtenu après une menace de grève du codage des actes.

Une autre méthode consiste à utiliser des questionnaires contenant des questions fermées. A la FERC, le collectif fédéral/OFCT<sup>90</sup> élabore un questionnaire « Évaluons le travail » pour les syndicats de la Fédération. Par exemple, en 2013, ce questionnaire est adapté et passé auprès des salarié·es du syndicat FJT-FERC (Syndicats des foyers de jeunes travailleurs). Le syndicat FJT sortira une plaquette de plus de 10 pages, présentant les résultats de l'enquête et les outils juridiques à la disposition des militant·es (avec des modèles types de « droit de retrait/droit d'alerte », de lettre à l'employeur, au médecin du travail, au procureur de la République...).

En 2018, le syndicat de la Région Ile-de-France extrait quatre questions<sup>91</sup> du questionnaire « Évaluons le travail ». Dans un contexte de travail très dégradé au sein du conseil régional (précarité croissante, sous-effectif, turn over, burn out...), un militant en tire quatre questions qu'il distribue à ses collègues avant les congés en guise de devoirs de vacances. À la rentrée et à sa surprise 80% des agent·es y répondent, y compris des cadres. Il demande conseil à Françoise Lignier, animatrice de l'OFCT : *je lui dis : « Si tu dépouilles tout seul, on a perdu les travailleurs » (...) « Propose à tes collègues de dépouiller » (...) Ils n'ont pas forcément le temps alors ils vont commencer à manger ensemble, ce qui ne se fait plus. Et comme ils mangent ensemble, ils dépouillent les questionnaires. Les autres passent, ça discute. Le groupe s'agrandit. Ils font une heure d'info syndicale là-dessus. Et voilà, l'enquête est dépouillée. Les résultats sont scotchants* (Françoise Lignier, FERC).

Le dépouillement collectif des résultats est mobilisateur : *la question, ce n'est pas « qu'est-ce que la CGT fait ?! » C'est « qu'est-ce qu'on fait, nous, collectif de travail ?»* (Françoise Lignier). La mobilisation qui s'ensuit sera durable et victorieuse, avec des embauches et la requalification de CDD d'1 an sur 3 ans, des personnels de catégorie B promus en catégorie A.

Tous les questionnaires ne débouchent pas sur une appropriation collective et réussie des résultats. Ainsi, en 2024, un questionnaire sur les conditions de travail est élaboré par l'équipe de l'hôpital d'Alès ; il obtient 220 réponses, et les résultats satisfont l'équipe : *ça nous a confortés dans l'idée que les gens aujourd'hui préfèrent avoir du personnel en masse plutôt que des primes. Ce qui est sorti le plus, c'est le manque de personnel, les rappels incessants sur les congés, le manque de formation. Il y avait quand même un focus sur comment se fait le travail, quels moyens on a pour le faire* (Romain). L'équipe diffuse les résultats de l'enquête dans un tract, mais cela ne semble pas ouvrir de perspectives d'action collective.

---

<sup>90</sup> Observatoire fédéral des conditions de travail.

<sup>91</sup> « Je mesure ma charge de travail », « j'indique ce qui me manque pour pouvoir correctement effectuer mon travail sans puiser dans mes réserves », « j'évalue quelle est la reconnaissance de mon travail », « quel impact du travail sur ma santé ». Voir <https://atelierstravailetdemocratie.org/On-partage-une-experience-commune-et-ca-commence-a-faire-collectif>

#### Encadré 4 : La tradition des enquêtes ouvrières

La démarche syndicale à partir du travail s'appuie de façon privilégiée sur la pratique d'enquêtes auprès et avec les salarié·es sur leur travail réel. La fonction de l'enquête est de produire à la fois des connaissances et de la mobilisation. La CGT renoue ainsi avec l'histoire des enquêtes ouvrières, dont nous rappellerons ici quelques jalons.

C'est Marx qui initie la première enquête ouvrière en 1880, à la demande de la Revue socialiste<sup>92</sup>. L'enquête prend la forme d'un questionnaire de 100 questions sur les conditions de travail et de vie des ouvriers : elle a pour fonction « de fournir des connaissances concernant l'expérience sociale des opprimés, les ressources pratiques disponibles et les obstacles à surmonter pour parvenir à une transformation révolutionnaire »<sup>93</sup>. La formulation-même de certaines questions vise à favoriser la prise de conscience et l'action collective. Cependant, seulement une centaine de réponses parvinrent à la Revue Socialiste, qui n'en publierà aucune analyse<sup>94</sup>.

L'histoire du mouvement ouvrier est jalonnée de ces initiatives. L'enquête ouvrière s'appuie sur une collaboration entre intellectuel·les (universitaires ou non) et militant·es qui vise à développer à la fois la connaissance du réel et les capacités d'action collective. Mao, dans la période précédant la révolution de 1949, voit dans l'enquête le principal outil qui permet de « partir des masses pour retourner aux masses »<sup>95</sup> ; il édicte dans le PC chinois le principe « qui n'a pas fait d'enquête n'a pas droit à la parole ». L'enquête a une visée démocratique, elle doit réduire la distance entre le parti et le peuple : « l'enquête sera impossible, ou ne donnera pas de bons résultats, si l'on n'a pas un enthousiasme ardent, la détermination de se tourner vers la base, la soif de connaître, si l'on n'a pas le courage de rabattre son orgueil pour accepter d'être un écolier »<sup>96</sup>.

Toujours dans les années 1930, la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne), en Belgique et en France, recrute dans la jeunesse grâce à la pratique systématique d'enquêtes (Pierrard, Launay, Trempé, 1984)<sup>97</sup>, qui permettent de « voir, comprendre, agir » (la devise de l'organisation). Pour les dirigeants de la JOC, « il est impossible de rendre des services sérieux à la masse des jeunes travailleurs et, par conséquent, d'acquérir sur eux une influence appréciable si on n'applique pas convenablement la méthode jociste par excellence : la méthode des enquêtes »<sup>98</sup>.

Dans les années 1950, Socialisme et Barbarie, groupe d'origine trotskiste qui rompt avec le marxisme, promeut l'enquête ouvrière pour repenser la pratique révolutionnaire à partir de l'expérience concrète des travailleuses et des travailleurs ; S&B publie des récits de vie au travail, comme celui de Daniel Mothé aux usines Renault<sup>99</sup>. Dans l'Italie des années 1960, les militants-chercheurs regroupés autour des Quaderni Rossi, notamment Renato Panzieri, Romano Alquati et Mario Tronti, développent des enquêtes ouvrières dans les usines du Nord, pour dévoiler la manière dont les innovations techniques et l'organisation du travail ne sont pas neutres mais destinées à intensifier l'exploitation et renforcer le pouvoir du capital sur les travailleurs. À travers l'enquête, les ouvrier·es doivent pouvoir analyser eux-mêmes ces mécanismes, élaborer une critique du processus de production et développer leur activité autonome (Gallo-Lassere, Montferrant, 2019<sup>100</sup>).

De 1968 à 1973, les militant·es d'inspiration maoïste regroupés autour de la revue Les Cahiers de Mai adoptent l'enquête ouvrière comme méthode de construction d'une organisation révolutionnaire. L'enquête, menée par des militant·es extérieur·es avec des salarié·es engagé·es dans des luttes en

<sup>92</sup> K. Marx (1880), « Enquête ouvrière », Revue Socialiste n°4, avril

<sup>93</sup> Renault E.. « Qui n'a pas fait d'enquête n'a pas droit à la parole ? », in R. Descendre , J.-L. Fournel, *Langages, politique, histoire. Avec Jean-Claude Zancarini*, ENS Éditions, 2015

<sup>94</sup> D. Lanzardo (1965). Marx et l'enquête ouvrière. In : Quaderni Rossi (1968), Luttes ouvrières et capitalisme d'aujourd'hui. Maspero.

<sup>95</sup> ] « À propos des méthodes de direction » (1943), cité par Renault (2015).

<sup>96</sup> « Préface des enquêtes à la campagne » (1941), cité par Renault (2015).

<sup>97</sup> P. Pierrard, M. Launay, R. Trempé. *La JOC, regards d'historiens*, Les Éditions ouvrières, 1984

<sup>98</sup> « Nos enquêtes », Bulletin des Dirigeants, vol. 7 (1 février 1930), n° 4, p. 49 ; cité par Geerkens et Vigna, « Les enquêtes jocistes en Belgique et en France, c. 1925 – c. 1940 », in É. Geerkens, N. Hatzfeld, I. Lespinet-Moret, X. Vigna. *Les enquêtes ouvrières dans l'Europe contemporaine*, La Découverte, 2019, p. 432

<sup>99</sup> D. Mothé. « Le problème du journal ouvrier », Socialisme et Barbarie n°17, 1955

<sup>100</sup> D. Gallo Lassere, F. Monferrand. « Les aventures de l'enquête militante », Rue Descartes, 96(2), 2019.

entreprise, joue quatre rôles : « donner la parole aux travailleurs révolutionnaires dans les entreprises », « regrouper les militants ouvriers autour de l'enquête », « servir d'instrument de propagande et d'agitation », « réduire la ségrégation entre les militants extérieurs aux entreprises et les militants ouvriers »<sup>101</sup>.

A partir des années 1970, le mouvement syndical français, en particulier la CFDT alors d'orientation autogestionnaire, développe des coopérations avec des ergonomes du Cnam, qui mènent des recherches alimentant les revendications sur les conditions de travail. Par la suite, les ergonomes en viennent à former des militant·es à mener l'enquête ergonomique sur le travail<sup>102</sup>. L'accès à la compréhension du travail réel a un pouvoir transformateur : « les liens travail-santé sont rendus visibles tout en étant désindividualisés et transformés en problèmes communs sur lesquels agir. Un autre rapport au travail peut alors s'investir dans une action collective »<sup>103</sup>. En 1983, à la suite des lois Auroux instaurant les CHSCT et le droit d'expression, la CFDT crée un organisme spécifique pour pratiquer ces formations et ces enquêtes à grande échelle, l'Inpact (Institut pour l'amélioration des conditions de travail), animé par l'ergonome Robert Villatte.

Dans les années 1990, à la recherche de pratiques plus coopératives avec le patronat, la CFDT abandonne cette stratégie : « l'approche ergonomique a fait 'flop' parce que l'espace était complètement pris par une considération stratégique : le besoin d'affirmer un nombre important de négociations décentralisées »<sup>104</sup>. Les enquêtes syndicales contestent *de facto* au patronat son monopole sur l'organisation du travail : dans les termes de Robert Villatte, « les ergonomes étaient perçus comme 'fouille-merde' »<sup>105</sup>, l'Inpact est dissous en 1999. En 2006 la CFDT relance une recherche-action sur l'intensification du travail avec des ergonomes et des médecins<sup>106</sup>; cette initiative n'aura pas de lendemain, la centrale privilégiant désormais les enquêtes à caractère statistique, comme la grande enquête via Internet « Parlons travail » de 2016<sup>107</sup>. C'est à la fin des années 2000 que la CGT s'engage à son tour dans des recherches-actions en coopération avec des ergonomes et médecins du travail, que nous décrivons dans le rapport.

Au-delà de la CGT, le thème et la pratique de l'enquête, ouvrière ou sociale, ont connu un regain d'intérêt au cours des dernières années, tant chez les chercheur·es que chez les militant·es. Ce regain peut s'expliquer notamment par la crise des modèles historiques de la transformation sociale (social-démocrate, communiste ou anarchiste), l'éclatement des scènes de la lutte sociale, l'aspiration à retisser les liens entre la pensée et l'action : « l'enquête répond à la conviction selon laquelle c'est dans l'épaisseur de l'expérience sociale, dans les formes de sociabilité au sein desquelles elle se constitue comme dans les affects, les représentations et les intérêts communs qu'elle détermine, que s'enracine la politique d'émancipation »<sup>108</sup>. Quatre caractéristiques font de l'enquête un possible opérateur de transformation sociale<sup>109</sup> :

- l'investissement d'un site ou d'un noeud de la vie ordinaire (le lieu de travail dans le cas de l'enquête ouvrière), saisi non seulement comme un lieu d'aliénation et de domination mais aussi de possible émancipation ;
- l'articulation entre la fidélité à une situation locale et un horizon au moins tendanciellement universel ;
- la rencontre entre des mondes sociaux différents, que l'ordre social dominant maintient en général cloisonnés (dans le cas de l'enquête ouvrière : syndicats, chercheur·es, associations...) ;
- la réorganisation des rapports entre théorie et pratique, entre connaissance et action, de sorte que les acteurs accèdent à de nouvelles capacités de dire et de faire.

<sup>101</sup> « Le rôle politique de l'enquête », Cahier de Mai n°22, juillet 1970.

<sup>102</sup> C. Teiger, M. Lacomblez, C. Gaudart, L. Théry, K. Chassaing, F. Gâche (2014). Dynamique de la compréhension et de la transformation du travail. Éléments pour une histoire de la coopération syndicats-recherche en ergonomie et psychologie du travail en France. Nouvelle revue de psychosociologie, 18(2), 195-210.

<sup>103</sup> Teiger & alii, p. 98.

<sup>104</sup> R. Villatte (2003), « Robert Villatte. Entretien réalisé par Catherine Teiger et Antoine Laville », <https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/02/VillatteRobert.pdf>

<sup>105</sup> Villatte (2003), p. 6.

<sup>106</sup> L. Théry (2014), *Le travail intenable*, La Découverte.

<sup>107</sup> S. Volkoff, C. Mardon, M.-A. Dujarier (2017). « Parlons travail. Rapport de l'enquête sur le travail de la CFDT ».

<sup>108</sup> Gallo Lasserre, Montferrand, op. cit., p. 108.

<sup>109</sup> Ce passage reprend sous forme simplifiée un argument d'Andrea Cavazzini (2020), « Editorial », « Pratiques et expériences de l'enquête », Cahiers du GRM n°16, <http://journals.openedition.org/grm/2578>

Notre recherche montre que ces critères sont présents, en tout ou en partie, dans la plupart des pratiques d'enquêtes syndicales sur le travail réel développées par la CGT depuis la fin des années 2000.

Notre recherche a identifié un autre registre de mise en œuvre de la démarche travail, celui de la FERC consistant à recueillir des informations précises sur le travail réel afin de préparer un recours judiciaire solidement argumenté.

### **Un appui au recours judiciaire : la preuve par le travail**

Si cette pratique est isolée dans notre échantillon de cas, elle est néanmoins notable du fait de sa mise en œuvre au niveau interprofessionnel, de son originalité méthodologique et de sa visée politique. La proposition de la FERC et de son collectif travail santé<sup>110</sup> piloté pendant près de 20 ans par Françoise Lignier est de « redonner la parole aux travailleurs : un enjeu pour le syndicalisme, une voie vers l'émancipation » via des formation-actions. La mobilisation du « réel du travail » permet une « traçabilité » des fautes de l'employeur, rendue possible parce que *le travailleur a la preuve du travail, il le vit tous les jours* (Françoise Lignier). Une méthodologie de terrain et d'accompagnement se construit au fur et à mesure des interventions. Elle se fonde également sur des expérimentations de la pilote, elle-même professeure, en situation pendant plusieurs années : *je vais tout tester sur moi, il n'est pas question d'emmener un camarade dans le mur, ce n'est pas possible*. L'objectif n'est pas de construire une méthodologie standard d'enquête ou d'entretien, mais de répondre concrètement à la question « *comment, au travail, je me protège par mes droits ?* ».

Pour le collectif « travail santé », l'action en justice se construit comme une des possibilités d'action (souvent celle qui sera avancée d'emblée par les collectifs militants) au service d'un objectif plus large, une « deuxième besogne » même si le mot n'est pas formulé : construire le rapport de force pour gagner à coup sûr face à l'employeur et développer la capacité d'agir des travailleuses et des travailleurs pour construire leur propre émancipation.

Crée en 2012, la formation “les sentinelles du travail” est largement plébiscitée<sup>111</sup>. Elle ne se confond pas avec la formation pour les élus du CHSCT, car elle a une autre visée. Il s'agit de former un·e référent·e à une nouvelle fonction pour laquelle il est nommé par le syndicat, hors institutions représentatives officielles et non connue de l'employeur : *un référent du syndicat qui s'occupe spécifiquement des questions de santé au travail, en tout cas, qui est la veille (...) Veiller, alerter. Pour pouvoir dénoncer et agir (...) La sentinelle du travail alerte le syndicat et les choses démarrent*. Déclinés en 3 niveaux de 3 jours, les stages sont proposés environ 5 fois par an et visent à constituer un réseau national. L'alerte se fait directement au collectif national via une fiche alerte ou en territoire par exemple dans le cas du SDEN<sup>112</sup> Cantal qui reprend le format pour ses syndicats locaux.

La proposition originale de ce collectif fédéral est de partir d'un droit « *pas discutable par l'employeur* », le droit international, avec les Droits humains fondamentaux et la directive européenne de 1989 sur la santé et la sécurité au travail. L'objectif est d'éviter le contentieux fondé sur le statut ou le Code du travail, fastidieux et souvent à la main de l'employeur. Des recours ont été lancés à la suite de ces formations, après un travail précis et long, parfois plus d'un an, car « *l'enjeu n'est pas d'aller en justice, mais de gagner. [...] Il faut arriver [au niveau où] l'employeur, tu le tiens, il peut plus bouger, tu l'as ficelé, il n'a plus de marge de manœuvre* (Françoise Lignier).

Outre la documentation du travail réel, le deuxième instrument de construction de la preuve est l'usage systématique des registres réglementaires, « outils de mémoire et de traçabilité pour construire la faute

<sup>110</sup> La dimension juridique dans ce groupe est importante et peut être analysée du fait de son origine ou il était fondé sur le droit et nommé « droits et libertés ».

<sup>111</sup> <https://www.humanite.fr/social-et-economie/sante-au-travail/des-sentinelles-au-secours-des-salaries>

<sup>112</sup> Syndicat départemental Education Nationale

inexcusable »<sup>113</sup>. Il s'agit, dans le secteur public, du registre SST (santé, sécurité au travail), et dans le privé, des registres pour incidents bénins, pour « danger grave et imminent » et pour droit d'alerte en matière de santé publique et d'environnement. S'y ajoutent le droit de retrait et le droit d'alerte, pour lesquels la formation propose un accompagnement à la mise en œuvre, y compris des modèles de courriers.

Combinés ensemble, ces deux instruments donnent les « outils du fight », « une bombe atomique », selon les termes de militant·es rapportés par Françoise Lignier. Néanmoins, reposant sur un dispositif d'appui très centralisé, ce modèle d'action pèse lourd sur ses animatrices qui déclenchent et accompagnent toutes les étapes pendant plusieurs mois. Avec le départ de l'équipe fondatrice, la formation « Sentinelles du travail » est abandonnée en tant que telle et intégrée dans l'offre de formation des élus.es « Travail Santé ». Sur les trois journées de formation, une journée est dédiée à l'accompagnement des équipes syndicales. Il s'agit pour Lorena Klein, qui a repris l'activité à la suite de Françoise Lignier, de « transformer la plainte en action » et de s'inscrire davantage dans des formes d'action collective. Il s'agit aussi de présenter l'intérêt et les limites des alertes pour « danger grave et imminent » et de souligner la nécessité de sa préparation minutieuse : *chez nous, c'est l'arme nucléaire, mais les gens la sortent même pour tuer des mouches* (Lorena Klein, FERC).

Ce registre de déploiement de la démarche travail est unique parmi les syndicats que nous avons enquêtés ; celui que nous allons maintenant évoquer l'est tout autant, qui débouche sur un contrôle syndical sur l'organisation du travail, que les acteurs eux-mêmes qualifient, en souriant, de « cogestion ».

### La cogestion *de facto*

Le cas d'Hillrom-Pluvigner, usine bretonne d'un groupe multinational états-unien, est tout à fait atypique dans notre recherche puisqu'il illustre une situation, fort rare en France, de cogestion de l'organisation du travail entre la direction et le syndicat. La démarche travail n'est pas à l'origine de cette construction originale mais en a constitué une étape importante. Tout a commencé en 2003, lorsque contre l'avis du syndicat, la direction du groupe décide de spécialiser l'usine dans un lit médicalisé sophistiqué et très coûteux, et investit en conséquence. En 2005, devant l'échec commercial de cette stratégie, la direction du groupe annonce la fermeture du site.

Entre-temps, toutefois, anticipant cet échec, le syndicat a mobilisé clandestinement les salariés pour concevoir un produit alternatif, innovant (« haut de gamme ») mais moins coûteux : *avec nos camarades de R&D [3 ingénieurs] on avait inventé un lit ! On avait passé trois gates, il faut quatre gates pour mettre sur le marché, en loucedé, sans que la direction soit au courant. C'est le lit HR900 (...). Ce lit, il est devenu la vache à lait de l'entreprise ; les plus anciens l'appellent « le lit CGT » !* (Bruno, CGT Hillrom). Pour le DRH de l'usine, présent à l'entretien<sup>114</sup>, *c'était le lit qui répondait à la demande client du moment. Il y en a 80 000 en France, 300 000 ont été vendus dans le monde, dans 124 pays !*

Le syndicat a élaboré ce contre-projet en s'inspirant explicitement de l'expérience de la CGT Renault, qui en 1986, pour sauver le site de Billancourt menacé de fermeture, avait élaboré une maquette et même un prototype de petit véhicule populaire, la « Neutral » (anagramme de Renault). Cet épisode semble établir solidement le pouvoir d'influence du syndicat sur la stratégie de l'usine. Celui-ci se confirme en 2013-14 lors d'une lutte victorieuse contre un projet de réorganisation : face à la direction du groupe qui a décidé de délocaliser le marketing, l'administration des ventes et la R&D à Prague, le syndicat, avec le soutien de la direction de l'usine, mobilise avec succès les salarié·es, les élus locaux et des personnalités politiques nationales pour bloquer le projet. Mais ce succès se paie, pour les salarié·es de l'usine, par des réorganisations du travail destinées à faire des économies pour compenser l'abandon du projet de délocalisation. Face à cette dégradation des conditions de travail, Bruno, le secrétaire de la CGT Hillrom, invite Alain Alphon-Layre, l'un des promoteurs confédéraux de la démarche travail, à présenter la démarche dans une assemblée générale du personnel de l'usine. Le syndicat

<sup>113</sup> Cahier n° 1 de l'OFCT

<sup>114</sup> Cette présence n'était pas prévue dans le protocole de la recherche, mais est apparue naturelle à tous les acteurs de l'établissement présents.

avait prévu 150 chaises, mais 400 salarié·es se présentent :

Q : *Vous aviez organisé ça comment ?*

Bruno : *Alors prise de parole, mise en place de groupes de 10-15 personnes...*

Q. *Et les questions, c'était quoi ?*

Bruno : *Alors aujourd'hui on est au travail, qu'est ce qui est fait, qu'est-ce qu'on fait pour améliorer le travail, qu'est-ce qui pourrait être fait ? (...) C'est la feuille blanche, quoi.*

Après avoir animé les réunions de site pendant deux années (2015 et 2016), la CGT en laisse volontiers l'initiative et l'animation à la direction, pour une raison révélatrice de la personnalisation du fonctionnement syndical : Bruno est appelé à des fonctions confédérales qui l'éloignent de l'usine, et les autres militant·es semblent ne pas se sentir assez légitimes pour prendre la relève dans l'animation du processus. Néanmoins, comme le confirme la direction de l'établissement, présente lors de l'entretien, le syndicat continue à exercer un contrôle sur les décisions industrielles et d'organisation du travail.

Même si nous n'avons pas pu interroger de salarié·es de base étant donné la méthodologie de notre recherche, il semble que les salarié·es d'Hillrom Pluvigner bénéficient de conditions d'emploi et de travail plutôt favorables, et les changements techniques ou organisationnels ne sont pas facilement décidés sans eux. La direction du groupe et les actionnaires n'ont pas à s'en plaindre, puisque l'usine a reçu en 2023 le "prix de la meilleure usine européenne" du groupe. La contrepartie est sans doute que ces avantages sont réservés aux salarié·es permanent·es de l'usine, qui sont désormais surtout des ingénieurs, cadres et techniciens : la CGT malgré son pouvoir dans l'usine, n'a pu empêcher l'intensification du travail, l'externalisation de plusieurs segments de production et l'instauration d'un volant important d'intérimaires. Autrement dit, la cogestion semble surtout bénéficier à un noyau dur de travailleurs où les ouvriers sont désormais très minoritaires, la majorité ayant été précarisée ou externalisée. Le soutien de la CGT Hillrom Pluvigner au projet d'aéroport de Notre Dame des Landes – jugé favorable à la pérennité de l'usine - montre aussi sa difficulté à rechercher des alliances dans les mouvements sociaux et écologiques extérieurs et son adhésion à ce qu'on pourrait qualifier de corporatisme d'entreprise. Il n'en reste pas moins que l'expérience d'Hillrom Pluvigner a peu d'équivalents en France en matière de contre-pouvoir salarial sur l'organisation du travail.

Au-delà des diverses formes qu'il peut revêtir, le déploiement de la démarche travail, on l'a vu, s'appuie sur des savoirs experts issus des sciences du travail. Dans quelle mesure les syndicalistes parviennent à s'approprier ces savoirs, à s'autonomiser par rapport aux chercheur·es qui les ont accompagnés ?

## Sortir du « faire faire » : le rapport des syndicalistes aux savoirs experts

Dans l'histoire récente du syndicalisme, la montée en puissance des institutions représentatives du personnel (IRP) s'est accompagnée d'un recours croissant<sup>115</sup> à l'expertise externe. S'appuyant sur le cadre réglementaire, les représentant·es du personnel – d'abord dans les CHSCT et CE, aujourd'hui dans les CSE – font en effet parfois appel à des cabinets agréés pour documenter les conditions de travail, faire reconnaître des risques professionnels ou objectiver les effets d'une réorganisation.

Si ces expertises produisent souvent des analyses solides, leurs retombées restent néanmoins incertaines sur le plan syndical. D'abord parce que leur obtention exige un investissement considérable : négociations avec l'employeur, contentieux parfois longs et incertains pour les déclencher, nombreuses réunions... Mais surtout, parce qu'une fois le rapport remis, les élus sont confronté·es à une autre difficulté, plus silencieuse mais tout aussi décisive : celle de l'appropriation. En effet, le pouvoir de transformation d'une expertise dépend largement de ses usages et de la manière dont elle est appropriée par les militants locaux. De fait les rapports d'expertise peinent à se traduire en leviers d'action concrets : *ils font plusieurs centaines de pages, avec un vocabulaire qui n'est pas toujours très familier des élus. Ils peuvent amener des élus à se dire : « Qu'est-ce que je fais avec tout ça ? »* (Fabien Gâche<sup>116</sup>).

Face à ces limites, la démarche syndicale à partir du travail propose un renversement du rapport aux savoirs experts. Plutôt que de déléguer l'analyse du travail réel à des consultant·es ou chercheur·es extérieur·es, il s'agit de former les syndicalistes à la conduite d'enquêtes, pour qu'elle et ils puissent documenter, comprendre et analyser les réalités du travail telles que les vivent les salarié·es. Le rôle des chercheur·es s'en trouve profondément transformé : il ne s'agit plus de livrer une expertise « clé en main », mais de transmettre une posture et une méthode d'écoute<sup>117</sup>. L'objectif n'est plus de produire un savoir sur les travailleurs, mais avec eux : *l'expert ne doit pas apparaître comme celui qui sait et qui va nous dire comment faire, mais comme celui avec lequel on peut co-construire des solutions alternatives* (Fabien Gâche<sup>118</sup>).

Ce déplacement n'est pas seulement méthodologique ou technique : il engage une redéfinition profonde du rôle syndical. Il s'agit de s'affranchir des arènes institutionnelles et de la seule recherche de conformité aux normes réglementaires pour retourner au plus près du travail, afin de construire avec les salarié·es un point de vue commun et des revendications ancrées dans leur expérience de l'activité.

Cette transition vers une autonomie syndicale dans la construction de l'expertise du travail ne va cependant pas de soi. Elle suppose un apprentissage, qui, d'après notre recherche, se déploie selon deux modalités principales. Dans certains cas, les équipes syndicales se forment de manière autonome à l'enquête syndicale sur le travail, avec le soutien d'autres militant·es impliqué·es dans la démarche au niveau confédéral ou ayant suivi la formation confédérale. C'est le cas, par exemple, à la FAPT ou au CHU de Nîmes, où ces équipes se sont engagées dans la démarche sans lien direct avec des chercheur·es. Le lien avec le monde académique existe alors de manière plus indirecte, en amont : via la participation au séminaire Travail et Émancipation, par des interventions d'universitaires (notamment Philippe Davezies et Yves Clot) lors de colloques ou de journées d'étude, qui jouent souvent un rôle de « déclencheur » (voir chapitre 2), ou par le biais de formations universitaires qu'ont suivie plusieurs des initiateurs de la démarche (voir chapitre 1).

<sup>115</sup> Bien que modeste relativement au nombre de CHSCT (Jamet L., Mias A., 2012, « Le CHSCT : une institution en mal de connaissance », La revue de l'IRES, 2012/3, n°74, p. 75-102). Voir aussi Cristofalo P., 2012, « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », La revue de l'IRES, 2012/3, n°74, p. 127-151.

<sup>116</sup> F. Gâche, S. Fortino, G. Tiffon. L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer. La Nouvelle Revue du Travail, n°3, 2013

<sup>117</sup> L. Goussard, G. Tiffon. « Les habits neufs de la lutte des classes ». In Goussard L., Tiffon G. (dir.), Syndicalisme et santé au travail, Le Croquant, 2017

<sup>118</sup> Dans le même entretien cité ci-dessus.

Dans d'autres cas, cet apprentissage passe par une phase transitoire au cours de laquelle les chercheur·es occupent une place centrale, pour former les militant·es à la démarche d'enquête et leur apprendre à former leurs collègues, comme dans la recherche-action chez Renault (2008-2010), à la SNCF (2015-2017) ou à l'Union départementale de la Sarthe (2024-2025). Dans cette perspective, le paradoxe n'est qu'apparent : recourir à des chercheurs pour s'en affranchir, ce n'est pas se contredire, mais se donner les moyens de gagner, à terme, en autonomie vis-à-vis des savoirs extérieurs, en élaborant, progressivement, des savoirs syndicalement situés. C'est affirmer que l'analyse du travail n'appartient pas aux seuls experts, mais peut devenir, entre les mains des syndicalistes, un levier de politisation, de mobilisation et de construction du syndicat.

## Chapitre 3 – Les effets de la démarche

**S**i la démarche syndicale à partir du travail prend des formes variées en lien avec ses contextes de production, nous nous interrogeons ici sur ses effets concrets. Quels résultats peut-on observer lorsqu'elle est mise en œuvre ? Tout d'abord, c'est la relation entre les syndicalistes<sup>119</sup> et les travailleurs et travailleuses qui se trouve modifiée, ce qui se combine avec des transformations importantes concernant l'organisation et le contenu du travail syndical. De plus, la démarche peut participer à modifier les conditions d'emploi et de travail, tout en tendant à renforcer les collectifs de travail. Elle peut représenter un levier important de syndicalisation aussi bien sur le plan des adhésions que sur celui des scores aux élections professionnelles. Elle participe aussi à transformer les manières de concevoir et mettre en œuvre le rapport de force, ce qui peut se traduire dans des dynamiques de renouveau syndical. En revanche, ses impacts, attendus par certains de ses initiateurs, sur la reconstitution des communautés de travail au-delà de l'entreprise, ou sur la prise en compte de l'écologie dans l'action syndicale, demeurent embryonnaires sur les terrains investigués.

### Un lien raffermi avec les salarié·es

Le signe distinctif de la démarche travail est de réunir les conditions pour que les salarié·es puissent s'exprimer sur leur travail. Que produit cette prise de parole sur la relation que les syndicalistes entretiennent avec les salarié·es ? Un premier élément commun aux différents terrains tient à l'impact de la posture d'écoute endossée par les porteurs de la démarche : les syndicalistes interviewé·es soulignent à quel point le fait de consacrer du temps à écouter ce que les salarié·es ont à dire sur leur travail renforce les liens avec la base. Ce temps s'avère d'autant plus précieux que les ressources syndicales demeurent faibles, notamment pour des militant·es très sollicité·es et qui cumulent plusieurs mandats, dans un contexte où le travail dans les instances est à la fois très exigeant et énergivore<sup>120</sup> : *"On a eu des binômes de militants qui sont revenus 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, Fédération cheminots CGT).

C'est d'abord le fait d'être pris en compte et considéré·e comme expert de son travail<sup>121</sup> qui, en permettant aux salarié·es de se sentir écouté·es, rend possible un changement de perspective. Cette perspective nouvelle s'exprime à la fois par un renversement des rôles traditionnels et par la mise au centre de l'échange entre syndicalistes et salarié·es de la question du travail : *Là, on est complètement sur une démarche inversée, c'est-à-dire qu'on lui [le salarié] demande son avis. On y va de manière très humble. Et on lui demande comment, lui, il voit son travail, qu'est-ce que qu'il fait concrètement, qu'est-ce qui l'amène à faire ça, pourquoi il fait ça, etc.* (Frédéric, secrétaire UD de la Sarthe)

Après avoir suivi la formation et avoir réalisé plusieurs enquêtes sur le travail réel dans ce cadre, le secrétaire général d'un syndicat de la métallurgie qui est aussi secrétaire CSE centrale affirme : *En fin de compte, ce qui était reproché un petit peu à la CGT, c'était de ne plus aller sur le terrain. On était trop en retrait. [...] Donc, j'ai découvert la problématique et, effectivement, il faut trouver le temps d'aller sur le terrain. Moi, j'y suis beaucoup, de par mon métier, j'ai cette chance-là d'aller sur le terrain, et j'en profite toujours pour parler un petit peu du travail. Et on s'aperçoit aussi que d'être sur le terrain, les salariés, ils apprécient. Déjà, le fait qu'on vienne les voir, qu'on s'intéresse à eux...* (Brice, Fédération métallurgie).

<sup>119</sup> Nous parlons de « syndicaliste » de manière générale pour désigner les personnes indépendamment de leur statut au sein de l'organisation (personne avec ou sans mandat par exemple).

<sup>120</sup> S. Béroud, C. Nizzoli. « Par-delà le clivage privé-public, une représentation syndicale déstabilisée par le passage au CSE ». Entreprises et histoire n° 113(4), 2023, p. 107 ; S. Béroud, C. Nizzoli. Un travail syndical entravé ? Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs. Chroniques du Travail (13), 2023.

<sup>121</sup> I. Oddone, A. Re, G. Briante. Redécouvrir l'expérience ouvrière. Les Éditions Sociales, 2015.

Le changement de perspective engendré par la libération de la parole sur le travail produit par ailleurs des effets importants sur l'ensemble des relations de travail, ce qui peut par ailleurs contrarier certains employeurs : *Après, ils me voient d'une façon différente aussi et, moi, je les vois d'une façon différente aussi, de mon côté, hein. Et quand on se voit après dans les ateliers, c'est plus facile de se parler qu'avant. Parce qu'ils savent très bien ce qu'on fait, quel est le but. (...) La direction, ils n'aiment pas ça. Ils n'aiment pas qu'on aille sur le terrain comme ça, parce qu'ils savent très bien qu'on remonte les bonnes infos, et ils n'aiment pas trop ça* (Brice, Fédération métallurgie)

Le renforcement des liens avec les salarié·es passe aussi par le fait de véhiculer une image d'un syndicalisme plus proche des problématiques qui les touchent au quotidien, ce qui permet aux syndicats de gagner en légitimité et en crédibilité auprès de leur base : *C'est vrai qu'avant, je le dis souvent, on nous voyait plutôt comme des brûleurs de palettes... qui étaient toujours là à dire non, non. Aujourd'hui, quand même, je pense qu'ils se rendent compte qu'on est là vraiment pour essayer de faire améliorer les choses* (Valérie, retraitée CHU Nîmes).

Une formation-action confédérale, menée en 2015-16 avec quelques militantes syndicales de l'aide à domicile<sup>122</sup>, donne lieu à des constats similaires. Lors d'un échange téléphonique entre Yves Bongiorno, alors formateur confédéral, et une militante de l'aide à domicile, cette dernière explique à quel point la démarche lui permet d'« accrocher » une partie de ses collègues : *les autres je n'ai pas besoin, elles m'appellent, m'envoient des mails. Ça fonctionne bien. Certaines où j'avais du mal à les accrocher, je ne savais pas trop comment. [la démarche] Ça me sert tout le temps maintenant* (Caroline, UL Nantes)<sup>123</sup>.

Si le regard des salarié·es sur la CGT est susceptible de changer, c'est aussi le regard des syndicalistes sur ces dernier·es qui est modifié. Être confrontées à la libération de la parole des salarié·es sur leur travail s'avère une source de renouvellement d'approche pour certain·es syndicalistes, notamment dans des secteurs peu considérés socialement où ils et elles ont moins l'habitude de voir des salarié·es s'engager sur le plan syndical. Dans l'aide à domicile, les syndicalistes interviewé·es font état de leur surprise en découvrant à quel point ces femmes sont en mesure de rendre compte des difficultés et des défis posés par leur activité de travail : *Ce qui m'a toujours impressionnée, c'est que chaque fois qu'elles ont parlé d'elles, elles ont parlé de leur travail. Ce qui était intéressant, c'était la place que le travail occupait dans les discussions : quel travail je veux faire, c'est comment je vais l'exécuter, et comment je veux qu'il soit valorisé et reconnu ; et comment ce travail, s'il est bien fait, il doit permettre une meilleure adaptation pour l'autonomie des personnes qui sont concernées, soit par du handicap, soit par de la maladie, soit par du vieillissement. Donc, je veux dire, c'est quand même intéressant de poser ça. Et comment ce travail, il fait sens.* (Annick, retraitée, ex-secrétaire Comité Régional Rhône Alpes)

La libération de la parole sur le travail et son écoute de la part des syndicalistes produit un changement de paradigme majeur : si l'objectif affiché de la démarche réside dans la transformation du travail, l'enquête montre qu'il s'agit avant tout d'une transformation des pratiques syndicales.

## De nouvelles ressources pour le travail syndical

L'observation directe des formations sur la démarche travail, ainsi que l'analyse des récits recueillis auprès des militant·es l'ayant expérimentée, montrent que le fait d'accorder du temps à l'écoute des salarié·es et à des « enquêtes » auprès des collègues contribue à renforcer la maîtrise de l'expression écrite et orale. Or, ces deux ressources sont aussi des composantes essentielles du travail syndical puisqu'elles permettent à la fois de maîtriser ce qui relève de l'activité de représentation des intérêts des travailleurs et travailleuses, mais aussi de la relation – plus ou moins conflictuelle – avec l'employeur.

Par exemple, dans le secteur de l'aide à domicile, mener des enquêtes permet d'améliorer le rapport à l'écrit de

<sup>122</sup> Y. Bongiorno (2017), « A propos de deux recherches-actions (Renault et aides-soignantes) », <https://atelierstravailetdemocratie.org/A-propos-de-deux-recherches-actions-Renault-et-aides-soignantes> ;

<sup>123</sup> Entretien avec Yves Bongiorno (que ce dernier a accepté de nous communiquer).

certaines militantes. A Yves Bongiorno (alors formateur confédéral, qui lui demande si elle pense « que les filles sont plus actrices ? », la syndicaliste interrogée répond : *Là, c'est clair. Les mêmes souvent m'envoient le brouillon et de plus en plus, j'ai de moins en moins besoin de mettre en forme. Ça leur a permis d'écrire ce qu'elles vivaient, ce qu'elles pensaient, ce qu'elles voulaient faire. Maintenant, elles ont le vocabulaire. C'est évident. (...) Et là elle s'est lâchée et franchement, j'ai fait un bon retour. Elle-même était assez étonnée parce qu'elle ne se sentait pas de mettre en forme et avoir ce vocabulaire-là et ses phrases sont bien tournées et tout ça. Certaines se découvrent à l'écrit. (...) Les filles ne se rendent pas compte de tout ce qu'elles font, et le mettre par écrit, elles s'aperçoivent qu'elles sont en capacité de proposer, de mettre des choses en place, de contrer certaines situations. Je trouve que c'est très bien. Je préconise cela à tous* (Caroline, UL Nantes).

Ces extraits montrent à quel point le travail syndical peut offrir des ressources, ici une meilleure maîtrise de l'écrit<sup>124</sup>, dont sont souvent privées les personnes issues des classes populaires<sup>125</sup>. La maîtrise de l'écrit est alors susceptible d'avoir des effets au-delà de la seule sphère syndicale, engendrant une autonomisation dans la sphère du travail, mais aussi dans les autres sphères de la vie sociale (dans la relation avec les institutions, par exemple avec l'école lorsqu'on est parent).

Savoir prendre la parole en public est une autre ressource clef du syndicalisme<sup>126</sup>. L'enquête montre que l'engagement dans des enquêtes syndicale sur le travail réel permet souvent de développer la prise de parole. S'exprimer sur son travail au sein d'un groupe de pairs (les collègues) peut constituer une première étape d'un processus d'*empowerment* plus global qui conduirait à être plus à l'aise lors des prises de parole en public aussi dans d'autres contextes : au sein d'une réunion syndicale, ou bien en présence de l'employeur dans une instance de représentation du personnel (IRP). Ainsi, au syndicat CGT de la ville de Lyon, la libération de la parole des ATSEM, lors des formations syndicales consacrées au travail, a permis d'identifier une revendication commune : la suppression des « fiches polyvalentes ». A cette occasion on assiste à une prise de parole collective : *Justement la direction de l'éducation avait trouvé le moyen de sortir des fiches de poste polyvalentes. C'est-à-dire que quelqu'un engagé à la Ville pouvait être engagé comme ASEPs, ATSEM, restaurant scolaire et gardien. (...) Mais grâce à ce collectif, parce que tout le monde a été vent debout là-dessus, sur cette polyvalence, on a demandé un rendez-vous chez la DGA puis le DGS de l'époque, puis on est arrivé à une quarantaine et tout ça, ce qui était plutôt impressionnant, puis en plus tout le monde a parlé* (Martin, Ville de Lyon).

Ce syndicaliste souligne avec émerveillement que des agentes sans mandat syndical ont été à l'aise pour prendre la parole face à leur employeur. Une dynamique similaire est relatée par Farah qui organise depuis quelques années les formations Santé-Travail pour les agent·es de la ville, au cours desquelles prend forme une pratique syndicale proche de la démarche travail. Réunis en collectif, les gardiens des écoles, échangent sur leurs difficultés au travail, puis sélectionnent quatre d'entre eux pour présenter leurs revendications auprès de la responsable de la Mairie : *et puis d'un seul coup on a dit : « eh bien écoutez, ce qu'on va faire, c'est qu'on va demander à madame [la responsable à la mairie] de vous recevoir ».* Et on a listé des revendications et des questions.

Chercheure : *ce ne sont pas des élus avec des mandats ?*

*Non, non, non ! C'est vraiment le collectif qui a choisi. C'est-à-dire qu'on a demandé déjà qui voulait venir. On n'en avait pas beaucoup qui avaient envie de se frotter... à la direction, hein ! Et y avait des gens qui disaient : eh bien toi, vas-y, vas-y ! Et du coup c'est comme ça que les quatre noms sont sortis.* (Farah, élue au F3SCT de la Ville de Lyon)

<sup>124</sup> N. Simonpoli. La valeur de l'autodidaxie militante : le cas d'anciens permanents de la CGT (1970-2000). *Les Études Sociales* n° 176(2), 2023.

<sup>125</sup> D'après B. Lahire l'école privilégie « un rapport scriptural » au monde. Dans un tel contexte, la maîtrise de l'écrit représente une source de pouvoir.

<sup>126</sup> C. Mélis, « Des syndicalistes comme les autres ? » L'expérience syndicale de migrantes et de filles d'immigrés d'Afrique du Nord et sub-saharienne. *L'Homme et la société* n°2-3, 2010,

Si une meilleure maîtrise de l'écrit et de l'oral permet de nourrir les processus d'autonomisation et d'émancipation des travailleurs et travailleuses, elle a aussi des effets non négligeables sur les militant·es plus chevronné·es. Le fait de déployer la démarche avec des enquêtes détaillées sur le travail représente un outil précieux pour les syndicalistes qui découvrent parfois des secteurs et des métiers qui leur étaient inconnus. Se familiarisant avec des problématiques nouvelles, ces militant·es enrichissent ainsi leur compréhension du monde du travail et de leur entreprise, ce qui a des répercussions aussi sur leur relation avec les salarié·es qu'ils et elles sont censé·es représenter.

## Renforcer la cohésion des équipes syndicales

Du fait qu'elle permet d'impliquer davantage de syndiqué·es autour d'un projet commun, la démarche syndicale à partir du travail permet, dans plusieurs des cas observés, de renforcer la cohésion de l'équipe syndicale : *parce que les questions du travail, elles se posent aussi pour le syndicat. Ça crée des problèmes interpersonnels aussi dans les syndicats, où on voit des conflits entre les camarades, c'est une réalité (...). Eh bien nous, on a été préservés de ça. C'est vrai que dans notre syndicat il y a toujours eu une bonne ambiance. Il y a eu des conflits mais ça s'est toujours réglé, voilà, ça se règle parce qu'on a porté ce truc [la démarche travail]* (Martine, CD Morbihan).

Au sein des syndicats du CHU de Nîmes et de l'hôpital d'Alès, qui règlement depuis plus de dix ans leur activité sur le slogan « Bien travailler pour bien soigner », les militant·es sont relié·es par cette vision commune de la démarche syndicale à partir du travail réel. Cette vision n'est pas forcément inculquée aux nouvelles et nouveaux adhérent·es par des discours ou des formations, mais par la pratique et l'exemple : *ça se passe sur le tas. On en parle au fur et à mesure. On n'arrive pas au premier jour en disant « on travaille comme ci, comme ça... ». Alors après c'est très simple, quand on va aller voir un service, on reste sur les trois fameuses questions : « Comment vous travaillez ? Comment vous voulez travailler ? Qu'est-ce que vous êtes prêt à faire pour y arriver ? » Et on laisse beaucoup parler les agents. On leur demande leurs idées (...) Ceux qui arrivent restent un petit peu en retrait les premiers temps. Jusqu'à ce qu'ils trouvent leur place.* (Romain, hôpital d'Alès).

Dans des syndicats où coexistent un grand nombre de métiers, partir du travail facilite la coopération entre militant·es car cela met l'accent sur des phénomènes qui concernent toutes les professions : *on se rendait compte que les gens souffraient, mais souffraient dans leur métier, ce qu'on leur demandait s'écartait petit à petit de leur métier, de ce qu'on dit beaucoup maintenant, le « cœur du métier ». Que ça soit agent des collèges, agent des routes, archiviste, administratif, médico-social, infirmière, machin, on sentait bien qu'on amenait les gens sur des missions qui les éloignaient de leur métier, de leur cœur de métier* (Martine, conseil départemental Morbihan).

Les formations menées dans un contexte interprofessionnel, comme à l'UD de la Sarthe, peuvent améliorer la compréhension des dynamiques inhérentes à la sphère du travail tout en renforçant les connaissances mutuelles et, par-là, la cohésion de l'équipe de l'UD : *c'est ce côté interpro où ils ont appris à connaître l'autre. Alors, ils se connaissaient. Ils se voyaient dans des réunions de l'UD, mais ils étaient surpris d'apprendre ce qui se passait dans les boîtes des uns et des autres. Et je pense que ça aussi, c'est très fort pour l'UD parce que je pense que ça a soudé les liens au niveau de l'UD, qui n'était pas notre objet au départ, mais ça a participé à ça. Le fait que ce soit interpro* (Yves Bongiorno, formateur à l'UD de la Sarthe).

Dans des secteurs où les salarié·es opèrent de manière isolée, avec des horaires coupés et n'ont pas un lieu de travail stable (comme les aides à domicile), le fait de prendre du temps à échanger de manière collective peut être un levier important pour le renforcement des socialisations professionnelles et militantes. La démarche travail influence également l'activité de production des revendications, qui apparaissent comme plus ancrées dans le concret. Dans le cas de la CGT de la Ville de Lyon, nous avons déjà évoqué la lutte des ATSEM qui, après avoir abordé longuement, au moment des formations Santé-Travail, la question des fiches polyvalentes et de leur impact délétère sur le travail, ont élaboré une revendication portant sur la suppression de ces fiches. De façon plus exceptionnelle, les sociabilités qui se créent au moment des échanges sur le travail peuvent soutenir une revendication concernant le droit syndical : alors que la Ville voulait interdire aux ATSEM, qui s'occupent

seules des élèves lors du temps méridien, de se mettre en grève pendant le seul temps de cantine, les personnels se mobilisent dans une « bataille pour l'heure de grève » : cette question est portée par l'ensemble du collectif qui mène une action ayant conduit à « envahir » le CST (comité social territorial).

### **Recruter ou intégrer des militants « jeunes » ou « apolitiques »**

La démarche syndicale à partir du travail propose une forme de militantisme qui, dans certaines conditions, peut s'avérer accessible à de jeunes salarié·es, peu habitué·es aux habituelles pratiques syndicales délégataires, ou bien à des personnes peu familières avec le discours CGT. Ainsi de Raphaël (Fédération des finances) : au départ très éloigné du syndicalisme et prenant son poste de motard aux douanes, il découvre avec surprise que les conditions de travail sont loin d'être idéales. Cela le pousse à s'investir dans le domaine de la prévention en santé au travail. Il est alors approché par différentes organisations syndicales, mais la rencontre avec Dominique Fichten, animateur du collectif Travail-santé de la Fédération des finances CGT et promoteur de la démarche travail, est pour lui une révélation. Il devient rapidement un des militants les plus engagés dans la défense des conditions de travail des douaniers et est mandaté par la Fédération au CHSCT ministériel national.

La démarche syndicale à partir du travail peut ainsi faciliter la mise en mouvement de simples adhérent·es, qui n'ont *a priori* pas envie de prendre des responsabilités mais sont prêt·es à aller enquêter auprès de leurs collègues : *ça a permis d'intégrer des gens qui étaient tout simplement syndiqués et qui se sont dit « bah, là j'ai peut-être ma place à cet endroit-là, je peux y trouver ma place » ! (...) Il y a des collègues qui sont passés du statut « syndiqué » à « militant », pas jusqu'à aller prendre une décharge, non, mais de prendre quand même... il y a des collègues qui ont été représentants du personnel. Je pense que ça a dynamisé le syndicat* (Martine, conseil départemental Morbihan).

Les syndicalistes enquêté·es constatent souvent une adhésion plus aisée des adhérent·es les plus récent·es à la démarche d'enquête : *en général, ça paraît plus facile pour quelqu'un qui est nouvel adhérent, d'accrocher à la démarche, que quelqu'un qui a une expérience très ancienne, parce qu'il a des pratiques ancrées. Alors qu'on voit que ceux qui étaient jeunes adhérents, ils ont évolué plus facilement* (Yves Bongiorno, formateur UD de la Sarthe).

### **Renforcer la syndicalisation**

Les militant·es rencontré·es lors de l'étude reviennent souvent sur le fait que la démarche syndicale à partir du travail leur a permis de gagner, localement, les élections professionnelles mais aussi de renforcer le taux de syndicalisation. Le constat d'une hausse des votes pour la CGT aux élections est fait par l'un des principaux initiateurs de la démarche, dès la recherche-action fondatrice chez Renault (2008-2010) : « quand les salariés de l'établissement ont voté (...) la CGT a progressé dans le deuxième collège (on a fait plus de 60 % des voix) et pour la première fois on a eu un ou deux candidats dans le collège cadre et on avait fait 17 % alors que c'était la première fois qu'on présentait quelqu'un. » (Fabien Gâche)<sup>127</sup>. Le cas d'étude des sage-femmes est révélateur aussi de cette dynamique : un résultat positif de leur lutte victorieuse a été la progression de la CGT à la maternité aux élections professionnelles de 2022, FO n'ayant pour la première fois pas réussi à présenter de candidates. La CGT a gagné en crédibilité : *c'est que du coup, elles voyaient l'utilité du syndicat, quand même. Alors qu'avant, c'était... « oh, ça ne sert à rien, le syndicat ». Alors que là, elles ont vu quand même l'utilité du syndicat* (Maria, CHU de Nîmes).

Pour les militant·es de la FAPT de Haute-Garonne, la démarche travail a permis de gagner des voix aux élections professionnelles en positionnant le syndicat sur des luttes ancrées dans les situations de travail vécues par les salarié·es : *ça nous a aidés, franchement, à gagner les élections ! Ça veut dire que dans la tête des salariés – y*

<sup>127</sup> F. Gâche, S. Fortino, L. Goussard. Redynamiser le syndicalisme par une démarche centrée sur le travail réel. De quelques enseignements des recherches-actions conduites par la CGT. Chroniques du travail, 14, 2024.

*compris des plus jeunes qui arrivaient dans les lieux de travail – [on pouvait leur] faire mesurer que combattre la stratégie de l'entreprise à partir de leur réalité de travail, et que ce que la CGT proposait, ce n'était pas déconnant quand même ! (Martine, FAPT Haute-Garonne).*

A côté de la progression aux élections professionnelles, constatée sur la plupart des terrains enquêtés, on constate aussi une dynamique de syndicalisation, qui s'explique avant tout par le fait que la démarche travail suscite des vocations militantes, notamment par le biais des socialisations qu'elle permet et des ressources qu'elle offre. Le bilan de la formation-action de la Fédération des cheminots (2015-2017) est à cet égard positif : *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, 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, Anact, co-animateur de la formation-action Fédération des cheminots).

## Améliorer les conditions de travail et d'emploi

Les militant·es ayant déployé la démarche travail ont, dans certains cas, réussi à produire des changements concernant aussi bien les conditions de travail que d'emploi. En premier lieu, la libération de la parole des salarié·es et les enquêtes peuvent contribuer à nourrir des revendications portant directement sur l'organisation du travail.

C'est par exemple le cas des infirmières de bloc opératoire (IBODE) du CHU de Nîmes. Le bloc opératoire est divisé en trois spécialités (ORL/ uro-digestive-gynéco / ortho et vasculaire), chaque IBODE étant affectée à une spécialité. Mais la nuit, seulement deux IBODE sont présentes sur place, donc une spécialité n'est pas représentée. Cette nouvelle organisation a été décidée sans consulter les soignantes, dans le contexte d'une activité croissante. Insatisfaites, les IBODE demandent au syndicat de réserver une salle pour organiser une réunion collective. Cet « espace de la dispute » créé en dehors du temps de travail et même hors heure d'information syndicale, permet de faire émerger les enjeux du travail réel : *On leur a demandé : "pourquoi ça vous met en difficulté de faire ce qu'on vous demande ?" Et là, ils nous ont dit qu'ils avaient l'impression de mettre en danger les patients, ils avaient l'impression de mal faire leur travail, ils avaient l'impression aussi d'aller au boulot sur un fil parce qu'ils ne maîtrisaient pas trop ce qu'ils allaient faire alors que quand ils sont dans leur discipline, ils sont vraiment au cordeau. Et là, de travailler sans filet (...)* (Olivier, CHU de Nîmes).

Prendre en compte le travail réel signifie pour ces infirmières d'être trois d'astreinte – une par spécialité – plutôt que deux. Des courriers sont envoyés à la direction, sans succès et une grève est décidée ensuite, qui implique la totalité du service : *Nous étions tous d'accord [pour la grève] car ça nous avait tous boosté, il y avait une émulation. On s'est dit, ça nous fédère, donc oui c'était un beau mouvement. Trois jours, enfin, trois fois une heure sur trois jours. C'était une ambiance bon enfant. On est parties devant l'hôpital avec nos banderoles, nos tenues. On a distribué nos tracts, on a expliqué aux usagers qui venaient de ne pas avoir peur, au contraire, que c'était pour une meilleure prise en charge à l'avenir* (Marjorie, CHU Nîmes). La direction est rapidement contrainte de céder. Suite à cette lutte, Marjorie se syndique à la CGT et essaie de mettre en pratique un travail syndical qui part des problèmes concrets rencontrés dans l'activité de travail : *maintenant que je suis syndiquée je vois tout le travail que c'est de monter des revendications, de mobiliser les troupes, d'organiser des heures d'information syndicale...* (Marjorie, CHU Nîmes).

Aux finances, en 2019, c'est après sa démarche d'enquête dans les « centres de contact », que la CGT – par le biais du CHSCT – obtient diverses avancées, en premier lieu sur la qualité des casques audio. Ces centres d'appel étaient destinés à remplacer l'accueil du public dans les centres des impôts. Le CHSCT obtient une étude de médecine de prévention, laquelle permettra de rendre compte des baisses auditives qui commençaient à toucher une partie des agents. Enfin le syndicat intervient sur l'aménagement des postes de travail, en « marguerite » : *on a réussi à obtenir moins de gens dans la même pièce, même si c'étaient les grands plateaux(...).* *On a réussi*

*à leur faire mettre des verrières entre chaque poste de travail, ça isole au niveau sonore. On a fait mettre en place aussi des plafonds qui absorbent le son. On a développé toute une norme qui est maintenant appliquée par le ministère sur tous les centres de contact.* (Didier Laplagne, Fédération des finances)

L'engagement dans l'enquête sur le travail réel peut déclencher un processus qui aboutit par l'action collective : *Dans les endroits où on a mobilisé [lors de la formation-action de la Fédération des cheminots, 2015-2017], 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. 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, Fédération cheminots CGT).

Comme pour le cas de l'hôpital, les acquis de ces mobilisations sont souvent ponctuels et ne permettent pas « de faire jurisprudence ». Dans un atelier de maintenance SNCF, grâce à une véritable enquête ergonomique, des militants ont pu mettre au jour des failles liées à l'organisation du travail et à ses répercussions sur la santé. Cette enquête est restituée lors des sessions de la formation-action, mais aussi aux travailleurs eux-mêmes, sous la forme de présentations Powerpoint, agrémentées de schémas, de photos, de vidéos... L'observation amène ces 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 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 ! »* (David, Fédération des cheminots).

Le désaccord entre le travailleur et le militant syndical – qui finalement déposera un droit d'alerte sur cette situation – est ici révélateur de la manière dont la démarche travail peut servir l'activité revendicative même lorsqu'elle demeure construite par le « haut » (en allant au-delà de l'avis des personnes concernées). Dit autrement, la démarche sert ici le travail des élus du personnel, sans que les revendications soient construites de manière collective. Toutefois, au fur et à mesure que les résultats obtenus par l'enquête sont partagés et retravaillés en collectif, le regard que les travailleurs portent sur cette question se transforme... *Dans cet atelier de maintenance, 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<sup>128</sup>, 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 !* (David, militant CGT, cheminots)

Autre exemple, à la suite d'une enquête menée par un participant à la formation-action de l'UD de la Sarthe – ayant documenté précisément les écarts entre les missions confiées, les activités réellement exercées et la classification du poste –, la direction d'une usine de sous-traitance automobile a procédé à une revalorisation de la classification d'un poste, mettant ainsi fin au décalage entre le travail réellement effectué et l'emploi référencé. Dans la même entreprise, une autre enquête a permis de faire émerger de graves problèmes de sécurité révélant des risques professionnels majeurs jusqu'alors sous-estimés : *là, récemment, j'ai fait une grosse enquête, au secteur Huiles et usinage où on est venu m'alerter. J'ai vu quasiment tous les salariés du secteur, pour connaître leur opinion (...) Il n'y a pas de système qui filtre l'huile, et ça rejette dans l'air, justement, cette... tout ce qu'il ne faut pas. (...) Les EPI, ils les nettoient tous les jours avant la prise de poste, ils sont remplis d'huile. Les vêtements puent l'huile. Enfin, c'est une infection. Les collègues ont des soucis de santé, reflux gastriques, diarrhées et maux de tête...* (François, Fédération métallurgie).

<sup>128</sup> Demande de concertation immédiate.

Au CHU de Nîmes, les sage-femmes sont parvenues à obtenir un troisième poste la nuit en partant de l'expression sur leur travail réel. Le mouvement naît du malaise ressenti du fait que, selon un décret officiel, un établissement avec 2000 accouchements par an ne nécessiterait que cinq postes de sage-femmes, répartis entre trois postes en journée et deux postes la nuit : *pour elles [les sage-femmes travaillant la nuit], pour bien travailler, en tout cas pour être en sécurité pour les patientes, et pour les bébés, il fallait être trois* (Maria, CHU Nîmes). A l'initiative des sage-femmes, des groupes de travail se sont réunis avec des membres de la direction sans aboutir à une solution pérenne. Les syndicats, FO et CGT, se saisissent du problème et organisent ensemble des heures d'information. La CGT incite les sage-femmes à argumenter à partir de leur travail réel plutôt que de parler « de chiffres et d'ETP ». Plus précisément, en faisant levier sur l'aspect émotionnel du soin : tu parles de la dame qui est en train de perdre son bébé, que tu es obligée de la laisser, qui est en train de pleurer, *qui a son bébé dans les bras, qui est tout bleu, ou qui a la tête déformée, et que tu es obligée de laisser parce que tu entends l'autre maman qui crie et qui, elle, elle va avoir un bébé vivant et qu'elle entend le bébé pleurer. Et tu es obligée de la laisser, puisque tu es toute seule en salle* (Maria, CHU de Nîmes).

Dans d'autres situations, le recours à la démarche travail a pu permettre de créer les conditions pour le déclenchement de luttes visant la préservation de l'emploi. À l'hôpital d'Alès, appuyer la construction des revendications sur l'analyse du travail réel permet au syndicat de s'opposer – victorieusement – à un projet de mutualisation de postes des assistants et assistantes sociales, qui aurait retiré au service de psychiatrie ses quatre assistants spécialisés pour les mettre dans une unité inter-service. Comme pour le cas des sage-femmes, c'est à partir d'une analyse du travail réel que les assistants et assistantes sociales ont pu montrer qu'il était indispensable de garder leurs collègues car ils connaissaient bien à la fois les patients et l'« articulation des services ». C'est sur cette base que prend forme la mobilisation : une pétition largement signée, un rassemblement, l'envahissement du bureau de la direction, qui finit par retirer son projet.

## Alimenter l'activité des instances représentatives

Si les militant·es interrogé·es se méfient de l'enfermement dans le « dialogue social », elles et ils soulignent aussi, comme le montrent déjà certains des exemples précédents, que les enquêtes menées avec les salarié·es renforcent leur position dans les instances représentatives du personnel en démontrant leur enracinement dans les problèmes du travail réel. Il en va ainsi chez les ATSEM de la Ville de Lyon : *dans le collectif ça se plaignait d'avoir beaucoup d'enfants qui n'étaient pas propres, (...) c'est ce qu'on a fait remonter en F3SCT : qu'ils soient accueillis, il n'y a aucun souci, mais qu'on leur donne les mêmes chances que s'ils avaient été dans une structure spécialisée. (...) Il y a une pression du corps enseignant, pour que l'ATSEM soit en classe. L'ATSEM, quand elle est en train de changer un enfant, il est arrivé, et on a fait remonter, que l'enseignante dise : "ah regardez qu'est-ce que l'ATSEM fait en laissant la classe toute seule !" Or, on nous dit que pour le bien-être de l'enfant, un enfant qui vient de se faire pipi dessus il faut prendre le temps de le rassurer, de lui dire que ce n'est pas grave. Si on le change à la chaîne, on peut le faire en 30 secondes, mais par contre on n'a pas respecté l'enfant, on n'a pas respecté son intimité, on n'a pas respecté son sentiment de sécurité au moment où on le change.* (Farah, élue F3SCT Ville de Lyon).

La démarche syndicale à partir du travail enrichit l'activité de représentation dans les instances représentatives du personnel, comme dans le cas des aides à domicile en Rhône-Alpes : *c'était en lien, hein. La première chose qu'on faisait quand on se voyait, on faisait le point de toute l'activité syndicale des assos [employeurs de l'aide à domicile]. Où on en était, où on en était des NAO, qu'est-ce qui s'était passé. [...] Les filles [élues dans les instances], elles faisaient un point de tout ce qui s'était passé, des avancées qu'elles avaient pu obtenir. Par exemple, des temps de pause un peu plus longs ; parfois, la prise en compte du transport.* (Annick, retraitée, ex-secrétaire Comité régional Rhône Alpes)

Mener l'enquête sur le travail permet aux syndicalistes de gagner en expertise sur l'activité des personnes qu'ils et elles représentent, et donc de mieux les représenter : les revendications présentées en instances sont partagées et construites sur la base de l'expérience du travail réel, comme aux finances avec les centres d'appel (cf. ci-dessus) ou à la FAPT de Haute-Garonne qui a mené l'enquête sur la charge de travail (cf. ci-dessous). A la Poste encore, les agent·es constatent que les sacoches posées devant leurs vélos impliquaient un mouvement répété

vers l'avant : *donc on n'arrêtait pas de plonger en avant pour aller chercher le courrier. C'est fatigant au bout d'un moment ! (...) On a fait avancer beaucoup beaucoup de choses par le CHSCT au niveau des conditions de travail* (Martine, FAPT Haute-Garonne). En présentant le résultat de leur enquête au CHSCT, les syndicalistes obtiennent une adaptation de leur outil de travail avec une attention particulière aux tailles des vélos.

## Conflits et rapport de force

Le syndicalisme CGT est historiquement caractérisé par une pratique syndicale tournée vers la conflictualité et l'établissement du rapport de force avec l'employeur. Les ressorts des dynamiques conflictuelles dépendent d'un ensemble de facteurs à la fois conjoncturels (en lien avec un évènement spécifique) et structurels, comme les caractéristiques du secteur d'activité et le niveau d'implantation syndicale. Dans ce contexte, l'étude montre que, sous certaines conditions, l'engagement dans la démarche travail participe à transformer les modalités d'action et les pratiques conflictuelles visant à instaurer un rapport de force.

Par exemple, chez les cheminots, l'ancrage des revendications sur les enjeux locaux de travail contribuerait à ce que les grèves soient plus suivies, du fait du renforcement des relations avec la base. Ce souci d'ancrage motive l'introduction de revendications « locales » dans la demande de concertation immédiate (DCI) qui doit précéder chaque grève nationale : *je m'aperçois que sur notre technicentre, les grèves qui ont payé dernièrement, c'est presque les grèves par équipe ; la direction est très emmerdée [...], parce que quand on fait une grève par équipe et qu'on part sur du reconductible, on est vraiment sur une grève forte, sur des trucs très concrets, et la direction elle est super emmerdée parce que là, sachant du coup que les mecs ils n'en démordent pas, ils savent ce qu'ils veulent, après il y a un vrai impact* (David, Fédération des cheminots). On a là une situation emblématique du point de vue des relations entre niveau local et fédéral de la structure syndicale. La Fédération se montre à l'écoute de ce qui se produit sur le plan local, qui peut contribuer à renforcer la combativité d'ensemble : *la Fédération le soutient depuis quelques années : les revendications locales ont leur importance et c'est même ça qui porte le national* (David, Fédération des cheminots).

Les dynamiques qui prennent forme permettent parfois d'obtenir des avancées sans recourir à la grève. Éviter le recours à la grève est un résultat important lorsqu'on sait à quel point s'engager dans une grève peut s'avérer coûteux pour les salarié·es, ainsi que pour les équipes syndicales. Cela nécessite de pouvoir puiser dans des ressources organisationnelles, temporelles, économiques, etc. De plus, une grève qui n'aboutit pas peut s'avérer dévastatrice pour le moral des militant·es, ainsi qu'avoir un impact négatif sur le rapport que les travailleuses et travailleurs entretiennent avec la sphère syndicale<sup>129</sup>.

A cet égard, l'enquête sur les normes et cadences des facteurs et factrices menée à la FAPT Haute-Garonne est révélatrice. Dans la distribution, alors que l'entreprise réduisait les emplois et que le nombre de courriers et de colis à traiter par tournée augmentait, les agent·es se sont rendu compte qu'il était impossible de terminer leurs tournées à temps depuis que celles-ci étaient calculées par un logiciel : *c'est pour ça que je parlais tout à l'heure de crise sociale, ça a créé un malaise au travail chez les postiers, parce qu'ils n'arrivaient pas à finir leur travail* (Gaëtan, FAPT Haute-Garonne).

Les militant·es engagent un « gros travail sur les normes et cadences » pour comprendre comment est calculée la charge de travail d'un facteur, ce qui leur a permis de mesurer les écarts entre ce qui était calculé par le logiciel et le temps de travail effectif : *on a des expériences syndicales qui ont été menées, on a créé des documents là-dessus pour faire les calculs de charge réels. Et on a vu que les facteurs travaillaient jusqu'à 1h30, 2h de plus que ce qu'indiquaient les logiciels.* (Gaëtan). C'est ainsi que les facteurs et factrices se mobilisent, en chronométrant leurs propres tâches. Pour que chaque personne puisse évaluer sa tournée, une fiche est distribuée : *pendant un mois, les collègues ont joué le jeu. Ils se sont tous beaucoup investis pour évaluer chaque tournée, en remplissant eux-mêmes tous les documents, avec des annotations au jour le jour (...) Ce qui nous a*

<sup>129</sup> C. Nizzoli. C'est du propre ! . Presses universitaires de France, 2015.

*permis de monter tout un dossier, avec toutes les heures que La Poste devait aux uns et aux autres.*

*Les rassemblements et mobilisations devant les bureaux de Poste finissent par payer : ça nous a permis de mener des luttes, sans forcément faire des journées de grève, en allant régulièrement devant les directions pour contester le calcul de la charge de travail. Pour nous, c'était important parce que, dans ce travail-là, on redonnait le pouvoir aux travailleurs. C'était redonner le pouvoir aux travailleurs de s'accaparer l'organisation du travail. (...). La boîte nous disait : « Non, les cadences, les normes de cadence, c'est national, c'est un chantier national ». Mais ça a permis à Toulouse d'avoir les normes et cadences les plus basses de France ! (Gaëtan).*

## Prendre en compte l'impact écologique du travail ?

Au-delà des effets – non négligeables – sur la vie syndicale et sur les conditions de travail et d'emploi, la démarche syndicale à partir travail peut-elle constituer une véritable ressource pour repenser les finalités et les conséquences du travail ? Outiller les salarié·es pour qu'ils et elles puissent analyser leur activité peut-il favoriser une critique écologique du travail prescrit ? La démarche ouvre-t-elle sur une remise en cause du productivisme ?

C'est ce que laissait espérer les débats du séminaire Travail et Émancipation, dont la session de 2010 concluait : « partir du travail permet de ne pas tomber dans les discours globaux et d'aborder concrètement, à travers la question de sa qualité et de son contenu, les enjeux posés par la notion de développement humain durable »<sup>130</sup>. Après l'extinction silencieuse du séminaire (cf. chapitre 1), et à la lumière de la pandémie Covid-19, certains de ces initiateurs créent un groupe de réflexion autour des rapports entre travail et vivant : *l'exploitation du travail et son organisation, dans une économie mondialisée, en transformant les rapports entre le monde animal et le monde humain, a provoqué une pandémie qui met en danger l'humanité. Cette question vitale au sens premier du terme légitime la nécessité pour les travailleurs de pouvoir décider du contenu et de la finalité de leur travail* (Daniel Prada, ancien membre du Bureau confédéral).

Pour les initiateurs de la démarche, partir du travail peut mener loin : *plus on va pousser la réflexion avec les salariés, plus tu les amènes à dire ce qu'eux-mêmes pensent et donnent comme sens à ce qu'ils font. Par exemple, on va rester sur l'industrie automobile : quel sens ça a de faire des bagnoles qui coûtent 40 000 balles, que personne ne pourra se payer ? Quel sens ça a de foutre à la poubelle... Enfin les mêmes qui nous bassinent sur l'écologie, avec des gaspillages considérables ! En fait on amène les gens eux-mêmes à avoir un avis là-dessus, et à ne pas dire que ce sont les autres qui vont décider pour nous !* (Fabien Gâche, formateur UD de la Sarthe). Autrement dit, investir syndicalement dans la démarche travail peut constituer un levier pour repenser les objectifs de la production, tout en prenant en compte le point de vue des travailleurs et travailleuses sur leur expérience de travail.

Cependant, dans notre recherche, rares sont les équipes syndicales qui, comme celles des hôpitaux de Nîmes et d'Alès, évoquent la question écologique comme une dimension de leur activité : *on a décidé de s'emparer des questions environnementales et de développement durable dans mon syndicat, puisqu'on l'a mis dans nos orientations de notre dernier congrès, puisqu'à notre sens, ça fait partie de la double besogne de la CGT. Le changement de société en profondeur ça passe par l'écologie* (Romain, hôpital d'Alès).

Des militant·es s'engagent dans des actions concrètes : dans un service d'oncologie, l'un d'eux met au point avec ses collègues infirmières une méthode pour diminuer drastiquement les déchets de médicaments anticancéreux. Sa première motivation est de réduire la charge de travail pour pouvoir passer en 10h au lieu de 12h, mais c'est le souci de réduire l'impact environnemental de son activité qui a orienté sa réflexion vers cette réduction des gâchis : *je suis quand même papa de trois enfants, je n'ai pas envie de leur laisser une planète dégueulasse (...) Et en plus de ça je me suis aperçu qu'en faisant ça, on réduisait les déchets, mais nous en termes de travail, on était gagnant sur l'exécution des soins. On produit moins de déchets, on gagne du temps. On va pouvoir le mettre à profit pour les patients. Tout le monde est gagnant !* (Anthony, CHU Nîmes).

---

<sup>130</sup> CGT, 2011, p. 15.

Un autre militant du même syndicat s'engage sur la protection de l'environnement : *on a formé un collectif environnement, avec un collègue qui s'y intéresse. On a essayé de voir ce qui était fait sur le CHU, de proposer des choses. Au début sur les mégots de cigarettes, sur le plastique à la cantine, des choses comme ça. En fait, on en est aux balbutiements. On essaie de se l'appliquer à nous-mêmes. Dans le local, d'avoir déjà une poubelle pour le plastique...* Au-delà de l'hôpital, les militant·es discutent mobilités douces avec le syndicat des cheminots : *on s'est vus à une manif avec les retraités cheminots, qui ont une idée, sur une vieille ligne de chemin de fer, entre La Vaunage, Caveirac, Calvisson et Nîmes, de faire un tram-train. Aujourd'hui, tous les matins et tous les soirs, c'est une queue de bagnoles monumentale, ça serait un bond écologique pour la région ! On essaie d'intégrer chaque fois l'écologie dans tout ce qu'on fait* (Olivier, CHU Nîmes). Mais au-delà de ces quelques témoignages, les liens entre syndicalisme et environnement sont rarement évoqués par les équipes enquêtées dans cette recherche.

## Réunifier la communauté de travail ?

L'une des principales caractéristiques du travail contemporain tient à la fragmentation de la main-d'œuvre. Les processus d'externalisation et de sous-traitance à l'œuvre depuis plus de quarante ans, combinés aux réformes néolibérales du droit du travail ont morcelé le salariat. Il n'est pas rare que des travailleurs et travailleuses partageant le même lieu de travail, voire opérant des tâches similaires, soient représenté·es par des conventions collectives différentes. Cette situation ne fait qu'affaiblir les capacités d'organisation des organisations syndicales souvent incapables de « tenir ensemble » des travailleur·ses ayant des statuts d'emploi différents. Dans ce contexte, sous certaines conditions, la démarche syndicale à partir du travail pourrait être un levier pour produire des solidarités permettant dépasser cette fragmentation.

Le séminaire confédéral « Travail et Émancipation » avait bien identifié le problème : « l'enjeu est de dépasser l'artifice des frontières juridiques de l'entreprise, pour organiser une solidarité collective autour de ce qui est commun à tous : le travail autour d'un projet, d'un produit ou d'un destinataire commun. Cela interroge directement la structuration de l'organisation syndicale. (...) La question posée est : comment transformer en convergence et en solidarité d'action la coopération qui se noue de fait dans le travail entre des salariés à statuts différents ? (...) Certains syndicats se modifient progressivement pour intégrer dans leur organisation les salariés de la sous-traitance. (...) L'idée serait notamment de créer des comités inter-entreprises pour créer des liens avec les entreprises sous-traitantes et reconnaître la communauté de travail »<sup>131</sup>.

Dans quelle mesure les enquêtes sur le travail réel contribuent-elles à des solidarités dépassant, même temporairement, cette fragmentation ? Dans le corpus ici analysé, les tentatives sont assez rares, et partiellement couronnées de succès. On peut évoquer le collectif Éducation du département du Morbihan, qui rassemble des militant·es de la communauté éducative au-delà des frontières de métiers : *dans le collectif éducatif, il n'y a pas que des enseignants, il y a des professionnels, des animateurs donc des territoriaux. Certains relèvent des mairies, d'autres relèvent du conseil départemental ou régional. Et on travaille ensemble, c'est très intéressant parce qu'on voit bien que le travail éducatif, ce n'est pas que le travail des enseignants. L'école ne tiendrait pas sans les autres professionnels qui ont aussi un rôle éducatif, souvent invisible. Donc c'est leur travail réel : même si c'est un travail de ménage ou de maintenance, c'est aussi un travail éducatif. (...) En fait, c'est des personnels qui se sentent tellement dévalorisés par les enseignants, souvent, que quand on les reconnaît pour ce qu'ils sont, pour l'importance qu'ils ont pour le travail qu'ils font, ils sont très très touchés* (Claudine, membre de l'Observatoire fédéral des conditions de travail, FERC).

Dans le cadre d'une enquête menée dans le cadre de la formation-action de l'UD de la Sarthe, les militants de Renault ont interrogé à la fois des salariés et des prestataires afin de comprendre leurs modes de coopération au travail et la manière dont les risques professionnels se manifestent dans leurs activités : *l'enquête a montré que*

<sup>131</sup> C. Nédélec (2013), "Synthèse des Ateliers CGT de la recherche de Nantes", in CGT, "Transformation du travail et émancipation : les Ateliers CGT de la recherche, Synthèse et restitution des travaux, Lille, Aix-en-Provence, Nantes, Montreuil, le 12 décembre 2012", Rapport Ires, 2013.

*la salubrité de la fonderie peut encore s'améliorer, parce qu'il y a des fuites partout, et qu'il y a du sable noir (...). Il faut qu'on poursuive l'enquête pour échanger avec les salariés de Clean Performance, qui sont eux les prestataires, pour voir eux aussi comment, enfin, ils arrivent à coopérer avec les salariés de la fonderie. Et peut-être qu'on va encore découvrir des choses pas très catholiques dans leurs conditions de travail (Richard Germain, Renault Le Mans).*

Pour les militant·es du CH d'Alès, la démarche travail doit permettre de reconstruire des solidarités au sein de l'hôpital, mais aussi plus largement, avec les salarié·es des structures de santé privées, des entreprises sous-traitantes et des PME proches du site. Le récent congrès du syndicat inscrit ce « déploiement » parmi ses priorités : *trouver des pistes pour être plus efficaces et faire en sorte qu'une majorité de nos syndiqué·es s'inscrivent dans cette démarche de déploiement. Être la CGT du plus grand nombre, aussi bien des hospitalier·es, que des entreprises sous-traitantes, ou encore, des entreprises proches géographiquement de l'hôpital.*

Cette orientation semble faire consensus en théorie dans le syndicat mais en pratique, nombre de militant·es ne se voient pas forcément aller tracter à la porte des PME du bassin d'Alès : *le syndicat, il est sur l'hôpital, OK, mais on est dans une zone industrielle et dans une ville où il y a beaucoup de précarité, où beaucoup d'entreprises n'ont jamais vu un syndicat de leur vie. On est juste à côté, qu'est-ce que ça nous coûterait d'aller les voir et de temps en temps, leur dire qu'on est là s'ils ont besoin (...). Là, vraiment, il y a eu des débats. Ce n'était pas évident et ça n'a pas été facile à mettre en place (Cathy, hôpital d'Alès).*

La démarche travail peut même se révéler compatible avec une plus grande segmentation de la main-d'œuvre. Dans l'usine Hillrom à Pluvigner, dans le Morbihan, où la CGT, très majoritaire, pratique la cogestion de l'organisation du travail (cf. chapitre 2), le recours à l'intérim est important. Le syndicat promeut avec une efficacité certaine les conditions de travail et d'emploi des salarié·es permanent·es mais ne parvient pas à s'opposer à la flexibilité promise par la direction : *à l'époque, en 2002, on était 450 agents de production en capacité de produire 22 000 lits. Maintenant, la semaine dernière, on est 93 agents de production pour produire 35 000 lits. On est calés pour travailler en 2x8 avec un volant de 50-60 intérimaires (Bruno, CGT Hillrom).*

En définitive, la démarche recèle sans doute un potentiel d'unification de la communauté de travail au-delà des frontières de statut : *parce que c'est quand même la base de la démarche travail, c'est que le travail rassemble. Peu importe si on est une femme, un homme, blanc, noir, enfin, on est rassemblés dans l'entreprise par le travail, par ce qu'on fait tous les jours. Donc l'intérêt c'est quand même d'aller refédérer ces gens-là autour de quelque chose qui les rassemble (Romain, Hôpital d'Alès).*

Mais dans notre enquête, les équipes syndicales se consacrent surtout à recréer du lien avec les salarié·es les plus proches d'elles ; et lorsqu'elles essaient de mobiliser au-delà des frontières de statut, comme à la FAPT Haute-Garonne ou à Renault, elles constatent que la démarche trouve principalement un écho auprès de ces mêmes salarié·es.

## « Réenchanter le travail syndical »

Le fait de considérer le travail syndical comme du travail rend légitime de poser la question du sens qu'il apporte à celles et ceux qui l'accomplissent. Dans un contexte de faiblesse structurelle du syndicalisme français – liée notamment au faible taux de syndicalisation (10%) – qui se combine avec les effets des réformes récentes ayant contribué à couper le syndicalisme de sa base<sup>132</sup>, s'engager syndicalement peut être un investissement particulièrement coûteux, allant jusqu'à produire des formes de burn-out militant<sup>133</sup>. Notre étude montre que l'engagement dans la démarche travail peut contribuer à redonner du sens au travail syndical.

Tout d'abord, par le renforcement des liens que les syndicalistes entretiennent avec la base. A La Poste par exemple, les syndicalistes rencontré·es estiment que la démarche a contribué à recréer du collectif, en les aidant à comprendre les raisons pour lesquelles ils et elles n'arrivaient pas à tenir les cadences : *Je pense que ça aide les camarades syndiqués... à ne pas se sentir seuls, à avoir peut-être aussi une vision claire, à savoir pourquoi ils vivent ça. Parce que la plus grande souffrance, finalement, c'est de ne pas savoir... Ouais le patron il me dit ça, il me met telle cadence... Tous les jours je n'arrive pas à finir le travail, alors qu'il me dit que la charge de travail elle diminue tous les jours...* (Gaëtan, FAPT Haute-Garonne).

La démarche travail intervient à une époque où les transformations en cours, notamment à la Poste, sont en train de modifier en profondeur le travail et son organisation. Dans ce contexte, ancrer la démarche syndicale dans le travail réel aide à tenir : *Là, pour le coup, je pense que j'aurais fait partie de ceux qui ont besoin d'aller se faire soigner ! Je suis convaincue que l'engagement syndical joue un rôle positif pour la santé mentale.* (Martine, FAPT Haute-Garonne).

Les formations permettent aux stagiaires de se familiariser avec de nouveaux concepts, de mieux saisir les mécanismes dont ils et elles voient les résultats au quotidien. La démarche transforme non seulement les pratiques et postures syndicales à l'égard des salarié·es, mais aussi le regard porté sur les transformations organisationnelles à l'œuvre. En cela, elle sensibilise les militant·es à ce que le capital fait au travail : *J'avoue que, personnellement, j'ai pris une claque, parce que je ne connaissais pas. Parce qu'on le vit tous les jours, mais on ne connaissait pas les mécanismes individuels de défense, les mécanismes collectifs. Tout cela fait partie des connaissances scientifiques établies depuis les années 1980. Mais nous, à la CGT, on ne connaissait pas tout ça. C'est quand même fabuleux !* (Dominique Fichten, Fédération des finances).

Cette revitalisation du travail syndical est un levier important pour contrer les situations de souffrance et le burn-out militant, voire pour « soigner » les militant·es et préserver ainsi leur santé mentale : *la casse des collectifs de travail, elle a un impact sur la santé physique et mentale, parce que les gens se retrouvent tout seuls, isolés. Et le rôle du syndicat, c'est de retravailler sur les collectifs. Et on pense que le fait d'appartenir à une organisation syndicale, notamment la CGT, ça permet de préserver la santé physique et mentale des camarades et des collègues* (Gaëtan, FAPT).

Pour nombre de militant·es, l'appropriation de la démarche d'enquête sur le travail réel constitue bien plus qu'un apport méthodologique : elle agit comme un levier de transformation et d'émancipation à la fois personnelle, professionnelle et militante. Protectrice de la santé mentale des syndicalistes, elle peut contribuer à redonner du sens, voire à « réenchanter » le travail syndical : *pour nous, d'abord, l'enjeu c'est de réenchanter l'activité syndicale. Je dis ça, réenchanter, ça peut paraître un peu Walt Disney, là, mais... Quand vous faites le tour des organisations syndicales... Moi, j'en ai marre des réunions syndicales où on fait l'actualité sociale, et vous sortez de là, tout le monde est résigné, on a envie de prendre un Xanax, on s'en sort pas du tout, quoi ! (...) Réenchanter l'activité syndicale, c'est pouvoir reprendre langue, que tout le monde puisse... Comment on peut faire en sorte que les agents s'expriment ? Comment trouver des temps où les agents parlent de leur travail ? Car on se rend compte que dans le travail même, il n'y a plus de temps où on parle de travail. Ça n'existe plus* (Cyril, conseil départemental Morbihan).

<sup>132</sup> F. Brugiére, S. Fortino, L. Goussard, G. Tiffon, « Santé mentale et syndicalisme au temps des CSE », rapport de recherche pour la DREES, juillet 2022 ; F. Brugiére, S. Fortino, L. Goussard. « De la prévention des risques professionnels. Le pouvoir d'agir syndical à l'épreuve des CSE ». Les Mondes du Travail 30, 2023.

<sup>133</sup> S. Cottin-Marx. Le burn-out militant. Réflexions pour ne pas être consumé par le feu militant. Mouvements n° 113 (1), 2023



## Chapitre 4 : Pourquoi ça marche ? Les conditions d'une transformation de l'action syndicale

**N**os observations indiquent que construire la démarche syndicale à partir du travail peut permettre d'obtenir des avancées concrètes en matière de conditions de travail et d'emploi. Cela peut surtout renforcer la qualité de la vie syndicale en rapprochant syndicalistes et salarié·es, en améliorant les résultats aux élections professionnelles, en ravivant la conflictualité sociale et les capacités d'action des militant·es dans les rapports de force avec les employeurs, bref, en redonnant du sens à l'engagement syndical. Ces résultats, très généralement observés, au moins à court terme, demeurent néanmoins fragiles. Ils ne peuvent en effet se maintenir dans le temps que si sont réunies certaines conditions, exigeantes, qu'on va maintenant examiner.

### S'affranchir de l'agenda patronal et de l'enfermement institutionnel

Les tâches institutionnelles et bureaucratiques tendent à envahir l'agenda militant : participation aux réunions d'instances, aux commissions, aux négociations avec la direction, etc. Cette tendance s'est accentuée depuis les ordonnances de 2017, qui ont fusionné les anciennes instances représentatives du personnel (CE, CHSCT et DP) en une instance unique : le comité social et économique (CSE). Le nombre d'élu·es et leurs moyens ont été réduits, alors que les périmètres d'intervention et les thématiques à traiter se sont élargis, entremêlant à présent les enjeux économiques, de formation, de santé, de sécurité et de conditions de travail. Cette réforme a considérablement alourdi et intensifié le travail institutionnel, au détriment de la présence des syndicalistes sur le « terrain »<sup>134</sup>.

De ce fait, il est encore plus difficile pour les élu·es de trouver du temps à consacrer aux échanges avec les salarié·es et aux enquêtes sur le travail réel. Revenant dans leur syndicat, les participant·es aux formations-action ont parfois du mal à mettre en œuvre de nouvelles pratiques : *ils ont été pris très vite par la pression du syndicat. On leur a dit « bon ça, tu feras ça plus tard, il y a les DP, il faut que tu poses le cahier de revendications, tu prépares des questions, le CE, le tract... ». Et puis ils ont repris leur fonctionnement classique, leurs routines... Je note ça dans quasiment tous les syndicats, où pour autant des choses intéressantes ont été faites* (Fabien Gâche).

L'ancrage de la démarche dans la durée suppose dès lors une remise en cause de l'organisation du travail syndical et de sa dépendance de l'agenda patronal, ce qui n'est pas toujours facile, par exemple à la SNCF : *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, Anact, co-animateur de la formation-action Fédération des cheminots).

L'actualité des luttes nationales tend à monopoliser l'attention des militant·es après la formation-action : *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, Fédération des cheminots).

---

<sup>134</sup> F.Rey, C. Spieser , P. Thobois. "La santé au travail, grande perdante des ordonnances de 2017 », CFDT Agence d'Objectifs Ires, 2024.

Pour contrer ce risque d'être absorbé dans le flux des urgences plus ou moins justifiées, des militant·es considèrent que la mise à distance des prescriptions patronales et de l'agenda institutionnel peut constituer une piste féconde : *ce mois-ci, on a travaillé un plan d'action syndical. Un des principes, c'est de se dire, stop à l'agenda de la collectivité [l'employeur est le conseil départemental]. On a notre programme. On a notre propre agenda syndical. Et ça, c'est hyper important.* (Cyril, conseil départemental du Morbihan). L'institutionnalisation du travail syndical est interprétée par ces militant·es comme une stratégie patronale de domestication du syndicat : « bien souvent, les élu-e-s ou mandaté-e-s passent un temps fou dans [les instances représentatives du personnel] et utilisent le peu d'heures de délégation qu'ils ont pour faire fonctionner celles-ci. Ils sont de moins en moins en proximité avec les salarié-e-s et on pourrait dire en caricaturant un peu qu'ils passent plus de temps avec la direction de leur entreprise qu'avec ceux qu'ils représentent. (...) Il faut retrouver cette proximité avec le terrain. Ceci implique bien sûr que les équipes militantes fassent le choix de ne pas participer à toutes les réunions avec la direction et d'utiliser les heures de délégation prioritairement à la réappropriation du terrain »<sup>135</sup>.

Le maintien durable de la démarche travail dans l'activité militante suppose ainsi que les syndicalistes parviennent à se dégager de la prescription patronale en allouant du temps et des ressources aux enquêtes, y compris en reconfigurant leurs usages des instances : *l'enquête syndicale, elle est indispensable, c'est le deuxième plateau de la balance. Du fait de la suppression des CHSCT, sans l'enquête syndicale, le plateau ira toujours du même côté. Donc il faut trouver un sous-groupe qui va accepter de prendre son temps en autorisation d'absence syndicale pour mener l'enquête. (...) Ou alors, pour faire face à ça, au fait qu'il n'y ait plus de CHSCT, qu'il y ait moins de temps, qu'il y ait moins de représentants, il faudrait peut-être créer dans nos instances syndicales, des groupes d'enquête, des comités d'enquête. Et dans ces cas-là, la question est, « est-ce que le temps des représentants syndicaux fédéraux ou locaux pourra être utilisé pour les enquêtes ? »* (Raphaël, élu CHSCT, Fédération des finances).

La démarche travail implique ainsi de mener une réflexion stratégique sur l'organisation du travail syndical pour le dégager de l'emprise patronale et refuser la subordination de l'agenda militant à celui de l'employeur.

## Limiter le détachement syndical à temps plein

Pour plusieurs militant·es rencontré·es, la démarche syndicale à partir du travail prend davantage de sens et de portée lorsqu'elle est conduite par des syndicalistes qui conservent une activité professionnelle, en parallèle de leurs mandats : *ça donne aussi de la crédibilité à l'organisation. Parce que combien de fois j'ai entendu : oui, c'est facile à dire quand on n'est pas au boulot !* (Richard Germain, Renault Le Mans). *A contrario* un militant, cuisinier de métier, détaché à temps plein auprès du syndicat, relie directement la difficulté à interroger ses collègues sur leur travail à sa situation de permanent, perçu comme extérieur au collectif de travail et à la réalité du métier : *la démarche travail, j'ai essayé, oui. Mais pour eux (les collègues), je suis l'éternel absent, celui qui n'est jamais là. Et ça va être compliqué pour moi de (les interroger sur leur travail). Pour eux, je suis le syndicaliste. Ils me traitent comme... ils me disent, "le syndicaliste, il ne sert à rien !" C'est de la rigolade, pour plaisanter. Mais du coup, ils ne me voient pas comme quelqu'un du restaurant* (Olivier, CHU de Nîmes).

Être responsable syndical à plein temps laisse peu de disponibilité pour l'écoute des salarié·es de base : *plus tu montes dans les responsabilités syndicales, plus il y a la difficulté à s'ouvrir sur une pratique d'enquête où la première posture, c'est une posture d'écoute et une forme d'humilité par rapport à ce que tu peux apprendre sur le travail* (Bernard Dugué, ergonome). Le maintien des militant·es en activité professionnelle est perçu comme une condition nécessaire à l'élaboration de revendications en lien étroit avec le réel. Valérie, ancienne co-secrétaire du syndicat du CHU de Nîmes, explique avoir délibérément limité ses décharges à 20% quand elle était membre de la CE, puis à 50% lorsqu'elle était co-secrétaire : *c'est quelque chose qu'on a partagé largement dans le syndicat, je pensais que pour être en adéquation avec les revendications dans les services, et dans mon*

<sup>135</sup> T. Fraquelli, « Regard d'un syndicaliste sur le travail », dans D. Mezzi (dir.). Nouveau Siècle, Nouveau Syndicalisme. Syllepse, 2013.

*service pour ce qui me concernait, il fallait que j'y travaille, il fallait que j'y sois les week-ends, il fallait que j'y sois les jours fériés, en même temps que les collègues de travail, et c'était là où on vivait. Donc, je ne voulais pas me déconnecter de mon service et de mon métier parce qu'en plus, je n'en avais pas envie non plus* (Valérie, retraitée, CHU Nîmes).

C'est la relation concrète et régulière aux collectifs de travail qui garantit la pertinence de la démarche d'enquête et des revendications qui en découlent. Mais le maintien dans l'activité professionnelle des militant·es mandaté·es peut être coûteux : *j'ai payé sur ma santé aussi le fait d'être toujours au boulot (...). C'est de l'usure, c'est de la fatigue, tu es crevé enfin... C'est aussi de la prise de poids et compagnie, enfin je ne vais pas vous faire mon check-up, mais c'est ça* (Richard Germain, Renault Le Mans). Ces difficultés engendrent la « fatigue militante »<sup>136</sup>, résultat de l'engagement intense de militant·es ne disposant pas des ressources suffisantes pour accomplir leurs missions. C'est aussi pourquoi l'engagement de l'ensemble des adhérent·es dans la démarche d'enquête peut s'avérer bénéfique en permettant aux élu·es de mener un travail syndical plus collectif.

## Engager toute l'équipe syndicale dans la démarche d'enquête

Au retour d'une formation à l'enquête sur le travail, les militant·es peuvent se trouver en difficulté quand leurs initiatives se heurtent à l'incompréhension, voire à l'hostilité de leur propre organisation : *j'ai vu des militants ou des militantes qui sont entrés là-dedans et qui ont trouvé ça passionnant, que ça a changé, et qui ont été virés des syndicats, qui se sont fait blackbouler, parce qu'ils apparaissaient comme des zombies. Parce qu'il y a eu une époque où il n'y avait pas le discours travail dans les syndicats. Donc oui, bien sûr, ça les change, mais après, le fait qu'ils puissent en faire autre chose que simplement un enrichissement personnel, ça dépend pour une part assez grande de la façon dont l'organisation se branche sur ces questions* (Philippe Davezies).

Ainsi Sandra, élue au CSE et mandatée à la CSSCT de son entreprise du secteur agroalimentaire, est citée par les animateurs de la formation-action de l'UD de la Sarthe comme s'étant « parfaitement approprié la démarche ». À son retour de formation, elle s'engage dans une action concrète sur la base d'une enquête syndicale, et dénonce l'introduction d'un logiciel de surveillance sur les postes de travail de son usine : *elle s'est aperçue que là où elle travaillait, on allait lui coller des logiciels de contrôle de toute l'activité, poste par poste. Elle a pris contact avec la CNIL, les instances, etc. pour construire un dossier sur le fait qu'on ne pouvait pas faire ça sans discussion dans les instances. [...] Donc elle intervient au CSE, etc. Elle dit que ce n'est pas possible* (Philippe Davezies).

Elle se heurte alors à ses camarades du syndicat lors d'une réunion du CSE : *elle s'est fait contrer par ses collègues publiquement ! (...) Il me semble que la direction a demandé une interruption de séance et quand la séance a repris, ça avait été signé par les syndicats*. Cette militante interprète ce désaveu brutal comme une volonté de marginaliser à la fois la démarche syndicale à partir du travail et celles et ceux qui la portent : *elle était écœurée, mais alors très profondément. Elle a dit « je prends mes distances avec le syndicalisme pendant au moins un temps »* (Philippe Davezies).

En l'absence d'un appui structurel et d'une culture interne favorisant le débat sur les pratiques, les militant·es formé·es à la démarche travail s'exposent donc au risque d'être marginalisé·es et découragé·es. Philippe Davezies souligne le caractère structurel de cette difficulté : *moi, quand je dis ce qui ne va pas, ce n'est pas pour incriminer les militants, c'est pour qu'on voit bien que les obstacles qu'ils rencontrent, ce sont des obstacles absolument considérables. Ça ne va pas du tout de soi d'ouvrir de nouveaux espaces de pratiques* ». Dans la même perspective, Fabien Gâche souligne le décalage entre les expériences de démocratie et de réflexivité vécues dans les formations-actions, et le fonctionnement routinier de beaucoup de syndicats : *quand ils retournent dans leur milieu, ils ont fait une expérience de démocratie, de discussion sur les pratiques. (...) Tu te trouves avec un bagage qui n'est pas absolument facile à intégrer dans le travail [syndical]. Parce que quand même, dans les syndicats, on discute, pour ce que j'en vois, extrêmement peu de pratiques syndicales. (...) On*

<sup>136</sup> C. Guillaume, F. Rey. La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical. Note thématique, Fondation Jean Jaurès – CFDT, 2023.

*discute éventuellement de ligne générale, mais discuter sur comment on fait en pratique... Et quand même, la démocratie, s'il y en a une un jour, il faudra bien qu'elle s'intègre [au travail syndical].*

Pour ancrer la démarche il faudrait donc refonder le modèle d'action syndical lui-même autour de pratiques militantes d'enquête permanente sur le travail réel. Plusieurs des équipes syndicales enquêtées soulignent que tout le collectif syndical peut et doit s'y engager. Il ne suffit pas que les élus conservent une activité professionnelle et restent en contact avec le terrain, il faut aussi que les adhérent·es participent activement à la vie syndicale à travers ce travail d'enquête, d'écoute des agent·es. On peut ainsi s'affranchir de ce « fonctionnement syndical imprégné de taylorisme »<sup>137</sup> où prévaut une forme de division verticale du travail entre les dirigeants et la base : *il y a quelque chose que tout le monde doit être capable de faire, c'est de faire du revendicatif et d'aller à la rencontre des agents pour prendre des notes. Parce que finalement la première chose qu'on fait dans la démarche travail c'est écouter les agents, parce qu'eux savent ce qui va et ce qui ne va pas. Donc ça, tout le monde est capable de le faire. Alors c'est vrai que c'est plus facile pour certains que pour d'autres, avoir des relations sociales avec les agents, mais c'est quelque chose qui est important pour nous, c'est que dans les tournées, dans le rapport aux salarié·es, tout le monde doit en être investi* (Romain, hôpital d'Alès).

Enquêter collectivement permet en outre d'investiguer d'autres services que le sien et d'être ainsi plus efficace pour amener les salarié·es à expliciter leur activité : *les gens qui connaissent le moins le boulot sont peut-être les mieux placés (...) On se disait « la HMIS [heure mensuelle d'information syndicale] va être animée par un copain du secteur » ; mais on a arrêté avec ça, en fait quand on ne fait pas partie du secteur, au contraire on a des questions beaucoup plus pertinentes parce qu'on ne connaît pas le métier, et qu'on questionne (...) et les gens disent "ah oui c'est vrai que ça c'est pas normal, on n'avait jamais pensé à ça !"* (Suzie, conseil départemental du Morbihan).

## Bénéficier du soutien des directions syndicales

L'adhésion et le soutien actif des dirigeant·es – qu'il s'agisse des syndicats locaux, des fédérations, des unions départementales ou de la Confédération – conditionnent dans la plupart des cas non seulement le déploiement de la démarche, mais aussi son maintien dans le temps et sa capacité à transformer durablement les pratiques syndicales. À cet égard, l'abandon *de facto* de la démarche par la Confédération à partir de 2018, avec l'extinction du séminaire « Travail et Émancipation » et le démantèlement du collectif Travail-santé, a produit un effet de démobilisation et d'isolement de militant·es investi·es dans la démarche travail : *l'interruption de l'activité santé-travail au niveau confédéral a certainement pesé. Il y a eu des affrontements à l'espace revendicatif confédéral et de nombreuses mises à l'écart de camarades* (Dominique Fichten, Fédération des finances).

*A contrario*, chez les cheminots, 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 incite (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 : *on n'était 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. 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 (...)*. (Thierry Nier, secrétaire général, Fédération des cheminots).

L'expérience menée au sein de l'Union départementale de la Sarthe montre elle aussi combien un appui politique

<sup>137</sup> T. Fraquelli. Regard d'un syndicaliste sur le travail. In D. Mezzi (dir.) Nouveau Siècle, Nouveau Syndicalisme, Syllepse, 2013.

peut constituer un levier décisif pour adopter une démarche syndicale partant du travail. Dès le lancement de la formation-action dans ce territoire, le soutien de la direction départementale a été déterminant. Le secrétaire de l'UD a non seulement participé à l'ensemble des sessions de formation, mais également contribué à mobiliser les moyens logistiques et financiers nécessaires à son bon fonctionnement. Cette implication des instances dirigeantes locales traduit une volonté explicite d'œuvrer à la diffusion et la pérennisation de la démarche au-delà des militant·es directement formé·es. En impliquant des militant·es en responsabilité dans leurs syndicats ainsi que des membres de la commission exécutive de l'UD, les initiateurs ont cherché à « faire tache d'huile » : *il faut qu'eux-mêmes soient en capacité d'expliquer ce que c'est, et qu'ils puissent eux-mêmes former dans leurs boîtes les syndiqués, les élus, et puis un peu plus largement d'autres camarades, d'autres secteurs d'activité* (Fabien Gâche).

## Élaborer des formations adaptées

Cette ambition de transformer le modèle d'action syndical met en évidence la portée particulière des formations qui s'adressent à des collectifs militants, et non à des individus isolés. Une telle approche limite les risques de marginalisation des personnes formées à leur retour dans l'organisation, et favorise au contraire un ancrage collectif et durable de la démarche syndicale à partir du travail afin que celle-ci ne se développe ni en parallèle, ni en marge des autres activités syndicales mais s'intègre au cœur de celles-ci : *[l'enjeu] c'est comment cette démarche va imprégner la totalité du syndicat. C'est ça, la difficulté qui va demander du temps. Et comment, même si ça imprègne la totalité du syndicat, c'est dans la totalité de l'activité. Parce que le risque qu'il y a, que je perçois un peu partout, c'est que cette activité travail soit un peu en parallèle du reste. C'est-à-dire, on a ça, et on gère le reste. Il faut que la totalité soit imprégnée par la démarche travail !* (Yves Bongiorno, formateur UD de la Sarthe).

De fait, si la formation est reproduite plusieurs fois dans un syndicat ou une fédération, le profil des stagiaires tend à s'élargir, depuis les responsables jusqu'à l'ensemble des syndiqué·es : *on s'est dit, (que) si (dans la direction du syndicat), on est formés à quatre ou à cinq (à la démarche travail), ça ne suffit pas. Donc, on s'est demandé : « Comment on forme les secrétaires de section ou les animateurs de section qui sont sur les lieux de travail ? », ça, ça a pris du temps (...) Après, on a formé la CE (...) Maintenant, c'est tout le monde* (Gaëtan, FAPT Haute-Garonne). Cette stratégie est également observée au syndicat du CHU de Nîmes (d'abord les membres de la CE puis tous les militant·es).

Les formations à l'enquête, on l'a vu (chapitre 3), peuvent faire progresser les militant·es dans la maîtrise de l'expression écrite et orale. Mais il est aussi vrai que le rapport à l'écrit peut irriguer des dynamiques de domination. C'est le risque lorsqu'on demande à des salarié·es ayant une faible maîtrise de l'écrit de prendre des notes détaillées lors des entretiens, de rédiger des comptes rendus d'enquête ou de faire une restitution Powerpoint – en tenant pour acquis qu'ils et elles sont en mesure de le faire : cela peut contribuer à creuser la distance entre les syndicalistes et leur base. L'absence de questionnement sur la maîtrise de l'écrit ou des outils de traitement de texte peut agir comme repoussoir, en infligeant à certain·es stagiaires une violence symbolique forte. Ceci n'a pas échappé aux formateurs de la formation-action de l'UD de la Sarthe qui ont alors assoupli les exigences à ce niveau. Ainsi, un stagiaire produira un entretien avec un salarié enregistré sur son téléphone portable (mais non retranscrit à l'écrit, ni présenté sous forme de power-point), deux autres militant·es ne réaliseront pas d'entretiens individuels mais feront le récit d'une intervention syndicale réussie à leurs yeux (mobilisant les salarié·es pour faire avancer leurs revendications sur les conditions de travail ...).

Pour modifier durablement les pratiques militantes, les dispositifs de formation à l'enquête syndicale ne peuvent se limiter à une transmission descendante de contenus théoriques et méthodologiques. Ce type de formation peut sembler satisfaisant sur le moment mais n'a guère de lendemains : *si tu fais des enquêtes de satisfaction à chaud, les personnes sont ravies, (...) tu as des retours extrêmement positifs de ces formations. Et puis si tu retrouves ces personnes, et que tu vois ce que ça a donné dans le changement des pratiques, tu es obligé de constater : pas grand-chose* (Bernard Dugué, ergonome, formation-action Fédération des cheminots).

C'est pourquoi, dès les années 2000, se sont développées des formations-actions combinant la transmission des savoirs et la mise en pratique concrète de l'enquête sur le travail réel, dans l'optique de transformer le travail

syndical lui-même. Ces formations, initiées notamment au sein de la CFDT dans les années 1980 avec Robert Villatte (cf. p. 51) puis à nouveau dans les années 2000 avec Laurence Théry<sup>138</sup>, visent en fait à réinterroger le rôle du représentant syndical et son positionnement vis-à-vis des salarié·es : *la question fondamentale, c'est celle du lien entre les représentants syndicaux ou élus et leurs mandants. Qu'est-ce que ça veut dire, représenter les personnes ? C'est quoi, la parole que vous portez ? C'est quoi, le mandat qui vous est confié ? C'est quoi, agir pour les salarié·es ? Quelle place vous leur faites ?* (Bernard Dugué).

Il ne s'agit donc pas tant d'acquérir de nouvelles connaissances qu'un nouveau regard sur le travail syndical. C'est possible si les formations s'appuient sur une articulation étroite entre contenus théoriques et enquêtes de terrain, que celles-ci fassent formellement partie du stage, comme lors des formations-actions de la Fédération des cheminots (2015-2017), de l'Union départementale de la Sarthe (2024-2025) et de Renault (2024-2025), ou se déroulent après le stage (hôpitaux de Nîmes et d'Alès, conseil départemental du Morbihan). Ce va-et-vient entre apprentissage et mise en pratique vise à favoriser la confrontation des expériences, l'explicitation des difficultés rencontrées pour se mettre à l'écoute du travail réel et accompagner les salarié·es dans l'élaboration des revendications sans leur forcer la main.

Cette dynamique d'apprentissage d'une nouvelle pratique syndicale s'accompagne souvent d'une évolution continue des contenus pédagogiques, nourrie par les retours des stagiaires : *le module de formation a été construit par tous les stagiaires d'avant, ce qui nous permet de rendre la chose plus accessible et moins technique, plus pratique. Ce que, à mon avis, a réussi à faire le syndicat de l'Hérault [de la FAPT] en disant : eh bien voilà, la démarche travail on l'apprend en la mettant en œuvre et on le fait sur une semaine de stage* (Jérôme Vivenza, FAPT, ex-collectif confédéral Travail-santé).

## Construire le débat collectif sur le travail

Le passage de l'enquête – souvent sous forme d'entretiens individuels – à la mise en débat collectif du travail et des revendications constitue une difficulté que rencontrent certain·es des militant·es engagé·es dans la démarche travail, interrogé·es dans cette recherche. De fait, l'absence ou les limites des droits aujourd'hui reconnus pour organiser la prise de parole des salarié·es sur leur travail amènent les équipes syndicales à revendiquer ou négocier de nouveaux droits plus adaptés.

### *Passer de l'expression individuelle au débat collectif*

Ainsi, à l'UD de la Sarthe, l'un des enjeux majeurs de la nouvelle expérimentation est d'aller plus loin que les précédentes formations-actions en créant les conditions d'une élaboration collective des actions immédiates et des revendications avec les salarié·es, un jalon vers une transformation durable de la vie syndicale. De précédentes formations-actions ont déjà rencontré une difficulté à dépasser le stade des entretiens individuels : *beaucoup de copains arrêtent un peu en cours de chemin. On fait de l'enquête, mais on reste sur de l'individuel (...). Je prends un exemple, j'ai trois salariés qui sont sur un même poste, (...) les solutions prônées par l'un ne sont pas forcément celles prônées par l'autre. Donc, comment je peux construire du commun dans lequel chacun va trouver au moins un bout de ce qu'il apporte dans la discussion... Alors là, on n'est pas allés jusqu'au bout. Parce que ça nécessite à mon avis de savoir poser les points de vue qui diffèrent et ce qui est de nature à faire du commun ... enfin ce n'est pas un boulot facile !* (Fabien Gâche).

Ce constat se retrouve du côté de la Fédération des finances, qui a formé un grand nombre de militant·es à la démarche travail entre 2016 et 2020 : *alors la première étape est toujours très riche, les individus s'expriment très facilement, ils réfléchissent sur comment faire mieux leur travail. Mais le passage au débat collectif est difficile : l'enquête révèle des contradictions entre collègues qu'on n'arrive pas facilement à surmonter. Les agents ne comprennent pas ce qu'on veut faire* (Dominique Fichten, Fédération des finances). Pour autant, les

---

<sup>138</sup> Cf l'encadré 4 sur « Les enquêtes ouvrières », p. 50.

syndicalistes jugent en général très satisfaisants les résultats obtenus à la suite des formations, qui leur ont permis d'acquérir des connaissances et des méthodes fructueuses pour se rapprocher des salarié·es.

Au CHU de Nîmes et à l'hôpital d'Alès, on retrouve la même temporalité : une première étape, les entretiens individuels – dont la méthodologie, moins détaillée que dans les formations-actions, se limite à deux questions génériques, « comment tu travailles ? » et « comment tu aimerais travailler ? », et une seconde étape de discussion collective, qui porte sur les revendications et sur la troisième question, « qu'êtes-vous prêts à faire pour y arriver ? ». Mais ici les militant·es ne rapportent pas de difficultés particulières pour créer un espace de débat entre agent·es, peut-être parce que c'est le syndicat tout entier qui est engagé : il convoque une réunion à laquelle sont conviés les personnels du service, sans se limiter aux personnes interrogées auparavant. En général la réunion se tient sous la forme d'une « heure mensuelle d'information syndicale » (HMIS), une prérogative que conservent encore les syndicats dans la fonction publique : *la première étape c'est d'abord j'écoute et j'observe. C'est la règle d'or. Neuf fois sur dix, il y a des problématiques qui sont chroniques, et souvent les mêmes d'un service à l'autre. C'est "je n'ai pas le temps de faire ce pourquoi je veux faire ce métier, respecter la personne dans sa dignité". Après je passe à la deuxième phase : je fais une heure d'information, je viens avec le syndicat et on va voir comment on peut... « comment vous aimeriez travailler dans le service ? ». Et à la fin on dit : "bon, vous aimiez qu'on fasse quoi ? "* » (Slimen, CHU de Nîmes).

Les entretiens individuels préalables servent à fournir aux syndicalistes des éléments concrets sur le travail réel des agent·es afin de nourrir le débat. S'il n'est pas difficile de créer ces espaces de débat, il est en revanche plus compliqué de dépasser les désaccords qui s'expriment, sur les problèmes les plus importants, les revendications prioritaires ou même l'utilité de se mobiliser. Il faut souvent plusieurs réunions, mais le cadre des HMIS permet que les divergences s'expriment à l'abri du regard de la hiérarchie. Cela permet de construire le rapport de force avant la rencontre avec la direction de l'établissement : *il y a eu du linge sale lavé en famille avant qu'on parte tous en grève ! Ça peut être long, on peut avoir des discordances entre nous mais ce n'est pas pour autant qu'on va se fâcher. On peut discuter. Au contraire, il vaut mieux qu'on le fasse là plutôt que devant le directeur le jour où il nous reçoit* (Marjorie, CHU de Nîmes).

Les discussions aboutissent à des revendications, qui portent souvent – mais pas exclusivement - sur des effectifs supplémentaires : *il faut arriver à identifier un certain nombre de revendications qu'on va porter, mais qui partent bien du travail. La question la plus difficile, je donne l'exemple de l'hôpital (...) c'est que la première chose qu'elles vont te sortir, c'est « il faut une embauche supplémentaire ». Donc moi j'attire l'attention sur comment on est vraiment sur les questions du travail. Parce que c'est le plus facile de dire « il faut une embauche supplémentaire ». Je ne dis pas qu'il ne la faut pas, hein ! Mais des fois, la question de réfléchir à une autre organisation du travail... c'est sur ça qu'il faut qu'on aille, qu'on arrive à travailler* (Alain Alphon-Layre). Parler du travail peut amener le collectif à construire une argumentation précise et difficile à réfuter pour la direction : *on est tous d'accord sur le fait qu'on voudrait être plus nombreux pour mieux travailler. Là c'est assez unanime. (...) Tout le monde est d'accord sur la théorie, mais personne n'est force de proposition... justement, ça a été tout un travail pour argumenter nos demandes (...) Pour être précis dans ce qu'on veut* » (Marjorie, CHU de Nîmes).

Ce scénario-type est décliné dans différents services et nourrit des mobilisations victorieuses qui font la fierté des équipes syndicales. Il semble toutefois plus difficile à mettre en œuvre pour les agent·es non soignant·es, qui n'ont pas une identité de métier aussi fortement constituée autour de la prise en charge des patient·es<sup>139</sup>.

D'autres syndicalistes de la Fonction publique s'appuient sur les heures d'information syndicale. Ainsi aux douanes, un militant très investi sur les conditions de travail monte des dossiers très fournis à partir de ses discussions avec les agents des douanes et le collectif fédéral Santé au travail, sur les équipements de protection individuelle des motards, les risques d'intoxication au gaz à l'ouverture des containers, le harcèlement moral. Il s'engage en 2018 dans une tournée d'heures mensuelles d'information syndicale avec les douaniers du Nord-Pas de Calais : *on crée ces réunions qui marchent très vite. Il y a du monde, tout de suite. C'est organisé par la*

<sup>139</sup> Cf. chapitre 5, « C'est bon pour les cadres ! », p. 72.

*CGT. Qu'on le fasse à Lille, qu'on le fasse à Valenciennes, ça fonctionne tout de suite. Les réunions sont pleines. Les collègues de tous bords, de tous syndicats viennent aux réunions, participent, posent des questions, sont contents* (Raphaël, Fédération des finances). Selon le militant, les revendications ainsi construites sont légitimes aux yeux des agent·es, qui reconnaissent le travail de la CGT.

### *Instituer les espaces de délibération sur le travail ?*

Pour que les HMIS dans la fonction publique constituent un espace privilégié d'élaboration collective, les militant·es prennent soin d'éviter « l'information syndicale » descendante et d'organiser la mise en débat du travail à partir de la parole des agent·es. Ce droit, qui permet que ces réunions se déroulent en dehors de la présence hiérarchique, n'existe pas dans le secteur privé. Le droit d'expression directe des salarié·es sur leur travail (Loi Auroux d'août 1982) est tombé en désuétude, et les « espaces de discussion sur le travail » évoqués à titre facultatif dans l'accord national interprofessionnel Qualité de Vie au Travail (2013) sont restés lettre morte. Lors de la négociation de cet accord, qui faisait suite à la « crise des suicides » à France Télécom et à l'irruption des risques psychosociaux dans le débat public et médiatique, les représentants de la CGT, Alain-Aphon-Layre et Yves Bongiorno, font une proposition pour rénover le droit d'expression : *ce qu'on a proposé, c'est trois heures de réunion par mois, sur le temps de travail bien sûr, entre pairs, sur la qualité du travail. Que sur ce sujet-là, sur la qualité du travail.*

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

*Entre eux. Entre salariés, bien sûr de toutes catégories différentes (...) Sans la hiérarchie. Et puis une deuxième réunion, trois heures par mois aussi, donc ça faisait en tout six heures par mois, payées sur le temps de travail. Et là c'était avec le délégué du personnel et le n+1, de manière à ce qu'on décide des choses, sur la qualité du travail. Voilà ce qu'on avait porté dans la négociation. Bien sûr, ce n'est pas passé du tout !* (Alain Alphon-Layre). De fait la CGT ne signera pas l'accord.

En 2012, les représentants de la Fédération CGT des cheminots négocient un accord « Qualité du travail », où ils parviennent à faire inscrire le droit à des réunions « au moins bimestrielles » de discussion sur le travail, avec la possibilité pour les agent·es de disposer d'un temps d'échange sans leur chef avant la réunion avec celui-ci. Cet accord ne verra finalement pas le jour, la direction de la fédération préférant ne pas le signer, et même faire jouer son droit d'opposition conjointement avec Sud Rail, pour ne pas paraître cautionner la stratégie globale de la direction de l'entreprise<sup>140</sup>.

Fin 2024, la Fédération CGT des finances valide en CSAM (Comité Social d'Administration Ministériel - équivalent du CSE) un « guide pratique » rédigé par l'Anact afin d'aider les acteurs du Ministère (managers et représentants du personnel) à développer des « espaces de discussion sur le travail »<sup>141</sup>, ici animés par la hiérarchie ou les services support, afin d'améliorer la « prévention primaire des risques professionnels ».

---

<sup>140</sup> Voir la monographie sur la Fédérations des cheminots.

<sup>141</sup> Le guide Anact s'appuie notamment sur les travaux d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar (cités en bibliographie) pour souligner l'apport possible de ces espaces de discussion, « occasion de confronter le cadre prescriptif à la réalité du travail, de mettre à l'épreuve de l'expérience des agents des choix de conception et d'organisation pour trouver des solutions et donner du sens aux réorganisations ».

## Chapitre 5 : Débats et controverses

**A**u long de notre enquête, nous avons entendu plusieurs arguments contraires à la démarche, soit rapportés par des militant·es favorables comme des objections qu'on leur oppose, soit exprimés par des militant·es critiques.

### « C'est bon pour les cadres »

Une critique récurrente est que cette démarche ne conviendrait qu'à un certain type de travailleurs et de travailleuses, notamment les cadres et ingénieurs, stabilisés dans l'emploi et structurés autour d'une forte identité professionnelle. Comme si seuls ces personnels à haut niveau de qualification aspiraient à trouver du sens à ce qu'ils font. Comme si, en miroir, les ouvriers avaient des attentes exclusivement matérialistes, ne travaillaient que par nécessité, uniquement pour le salaire. Comme si les classes populaires, au fond, ne pouvaient se réaliser et trouver du sens qu'en dehors du travail<sup>142</sup>. Même si ces stéréotypes sont infondés, ils structurent un certain nombre de représentations et de réserves à l'égard de la démarche.

À la Fédération des cheminots, par exemple, des dirigeants considèrent que les cadres expriment plus facilement leurs aspirations au travail que les autres agent·es : *les cheminots, ils vont parler à partir du moment où tu leur fais des propositions. (...) 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.* (Gilbert Garrel, ancien secrétaire général de la Fédération des cheminots). Cette vision est cohérente avec des rapports sociaux qui sont, à la SNCF, et donc par extension dans le syndicat, plutôt marqués par la verticalité. Pourtant, lors de la formation-action qu'a menée la Fédération (2015-2017), les militant·es non cadres ne semblent pas avoir rencontré plus de difficultés que les cadres à mener des enquêtes et pratiquer l'élaboration collective de revendications avec des cheminot·es de base.

À l'hôpital de Nîmes, la démarche fonctionne dans des services où le sens du travail est partagé autour d'un objectif fédérateur : « bien travailler pour bien soigner ». Ce slogan renvoie à l'aspect vocationnel des métiers du soin et sert de point d'ancrage pour dépasser les tensions internes : *il y a souvent des conflits, il ne faut pas se voiler la face. Comme dans tous les groupes. Mais on arrive toujours à les fédérer en les ramenant au point névralgique, c'est-à-dire le patient [...] Sur la dernière heure d'info, on est allé en néphro. Il y avait des clans, dans chaque profession. En plus, il y a deux équipes, avec un roulement (journée et nuit). Mais en parlant de leur travail, ils ont des problématiques communes. Et en remettant l'église au centre du village, j'aime bien cette expression, c'est-à-dire le patient, ça fédère, ils ont tendance à oublier leurs griefs, on revient sur une problématique globale qui les concerne tous* (Slimen, CHU de Nîmes).

Néanmoins, cette dynamique prend plus difficilement dans les cuisines du self hospitalier. Le flou des statuts, l'effacement des métiers au profit de grades techniques (OP2, AEQ...), la polyvalence imposée par le sous-effectif, rendent difficile la construction d'un récit partagé du travail. La distance entre les salarié·es de ces services et les syndicalistes, parfois perçu·es comme « déconnecté·es », renforce encore cette difficulté<sup>143</sup>.

Au conseil départemental du Morbihan, le format participatif du colloque qui lance la démarche travail enthousiasme les agent·es des services sociaux mais en déstabilise d'autres, comme ceux de l'entretien des routes, peu habitués à parler de leurs attentes par rapport à leur travail : *ils avaient l'impression... que ça n'était pas pour eux. Et que c'est trop intellectuel. C'est une question de culture syndicale (...) Ils ont une sorte de syndicalisme de « sachant » et « d'apprenant » : « moi je suis le secrétaire du syndicat, je connais tout ». Ils sont dans un format très classique. Et on ne parle pas du travail ; on parle de revendications statutaires* (Cyril, conseil départemental du Morbihan). Pourtant, deux ans plus tard, lors d'une mobilisation contre des

<sup>142</sup> T. Coutrot et C. Perez (2022) montrent au contraire que s'ils et elles trouvent un peu moins de sens à leur travail, les ouvrier·es voient leur santé psychique tout aussi affectée que celle des cadres par une perte de sens.

<sup>143</sup> Voir le témoignage d'Olivier, p. 63.

suppressions de postes, la démarche a infusé dans le syndicat, et les agents des routes prennent la parole devant l'élu municipal en charge du dossier : *c'était très intéressant parce que les agents parlaient de travail, ils ont parlé du travail réel ; et à partir de ce moment-là, l'élu a dit "stop". C'est parti de l'emploi mais ils ont parlé de leur travail, ils ont argumenté sur le travail, avec les conséquences [des suppressions de postes] sur le travail (...) Les autres en face, de toute façon l'institution ça ne tient plus, à partir du moment où le travail réel rentre dans les discussions, c'est terminé !* (Cyril).

Malgré les stéréotypes infondés sur lesquels elle repose, cette critique soulève de vraies questions : comment faire émerger la parole dans les métiers les plus précaires, où l'autonomie est faible, où les collectifs de travail sont éclatés, où la reconnaissance du « travail bien fait » semble hors de portée ? Le cas des intérimaires est, à cet égard, éclairant : *ces salariés, à qui on attribue les tâches les plus sales et moins qualifiées, marginalisés dans les collectifs de travail, à qui on rappelle leur statut inférieur par de multiples actions symboliques, quel attachement au travail bien fait peuvent-ils bien avoir ?* (Louis-Marie Barnier, sociologue, membre du collectif confédéral Santé Travail)<sup>144</sup>.

En définitive, l'un des défis que soulève la démarche est de sortir de la dichotomie travail manuel/travail intellectuel et, par là, de réussir à faire prendre conscience aux militants, mais aussi et surtout, à tous les travailleurs et les travailleuses, y compris les moins qualifié·es et les plus précarisé·es, de l'expertise qu'ils et elles détiennent sur leur travail et de l'importance que celle-ci peut revêtir pour élaborer des revendications et améliorer leurs conditions de travail.

### **« C'est un truc de pleureuses »**

La démarche travail peut susciter des oppositions basées sur l'affirmation d'une radicalité politique prenant appui sur des formes de virilisme : *je faisais ces initiatives [des réunions informelles de discussion sur le travail et la stratégie de la SNCF] 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, Fédération des cheminots). Les « pleureuses » renvoient ici à l'image de la faiblesse supposée être une caractéristique innée des femmes. Or, le fait d'adopter un comportement viriliste, notamment dans les secteurs d'activité à majorité masculine, s'impose aux femmes comme une condition pour espérer intégrer de manière durable le syndicalisme<sup>145</sup>. Une démarche syndicale qui porte une grande attention aux détails de ce que vivent les personnes dans leur travail, peut être jugée par certains comme insuffisamment combative, voire virile. Déjouer les stéréotypes sexistes, et le rapport viriliste au syndicalisme qui en découle, apparaît alors comme crucial pour que les femmes puissent investir le syndicalisme dans de bonnes conditions, tant les comportements sexistes engendrent des situations de souffrance. Comme le dit une militante porteuse de la démarche qui subit des comportements méprisants et des paroles sexistes de la part de certains camarades de l'Union départementale : *il y avait des réflexions, quand je prenais la parole... « Tu sais que t'es mal coiffée aujourd'hui ? Tu pourrais t'arranger un petit peu ». J'arrivais pour une formation, « tu peux faire le café ? », le grand classique. La CGT s'est souvent recroquevillée sur des postures. Et la posture de virilité (...) c'est devenu le seul vecteur identitaire, en fait* (Claudine, FERC).

<sup>144</sup> B. Barlet, L.-M. Barnier, E. Mascova, A. Mias, J.-M. Pillon, L. Tranchant. *La condition intérimaire*. La Dispute, 2024.

<sup>145</sup> S. Beroud, & C. Nizzoli. « Un travail syndical entravé ? Les implications du CSE dans le transport urbain de voyageurs ». *Chroniques du travail*, (13), 2023, 75-99.

## « C'est réformiste, on oublie la lutte des classes »

La crainte que la démarche n'entraîne une dérive réformiste revient régulièrement chez nombre de militant·es : *si tu n'as pas de l'affrontement entre le capital et le travail dedans, tu vois... Et j'ai l'impression, mais ce n'est vraiment qu'une impression, et j'espère me tromper (...), qu'on est peut-être plus sur une approche sociologique, ergonomique, mais pas politique.* (Patricia Tejas, ex-secrétaire générale, Fédération des finances).

Dans la commission du document d'orientation du 50<sup>e</sup> congrès (2013), la démarche est fortement critiquée pour son « réformisme » par des responsables du Pôle économique de la Confédération, par ailleurs proches du PCF – le même type de critique émanant souvent de militant·es proches de la gauche radicale : *moi, j'ai entendu des camarades dire que la proposition qu'on faisait de prendre l'activité syndicale et revendicative par le biais du travail, c'était une proposition réformiste (...). Et il a fallu batailler, parce que moi j'ai défendu l'idée qu'au contraire de ce qu'ils disaient, il n'y avait pas plus marxiste comme position que de dire « il faut partir du travail ». J'ai renversé le stigmate !* (Gérard Rodriguez, ancien membre de la Commission exécutive confédérale et de la commission du document d'orientation du 50<sup>ème</sup> congrès confédéral).

La figure d'Yves Clot, psychologue du travail au Cnam, est souvent évoquée dans les discours critiques de la démarche : citée à plusieurs reprises dans le séminaire Travail et Émancipation<sup>146</sup>, la « dispute professionnelle » de Clot vise à construire des compromis entre salarié·es et directions sur les critères de qualité du travail. Son approche est souvent épinglee par des militant·es CGT comme du Lean adouci ou de la collaboration de classe. Philippe Davezies réfute fermement l'assimilation entre sa démarche et celle de Clot. Il compare ainsi les deux recherches-actions menées successivement chez Renault, par la CGT (avec son appui) puis par le Cnam (avec l'équipe d'Yves Clot, sur demande de la direction) : *dans un cas [l'intervention du Cnam], si on prend Flins, aller sur le travail ça consiste à faire remonter des dysfonctionnements. C'est très contestable en soi (...) Ils [les managers] vont récupérer ça, les espaces de liberté qu'on aura gagné en réglant ce qu'ils appellent le dysfonctionnement. Ça ne va pas être réparti, une partie pour les salariés, une partie pour... ça va être investi par des processus de rationalisation. Mais [pour la recherche-action CGT], le critère, ce n'est absolument pas, « est-ce qu'on arrive à corriger des dysfonctionnements ? ». Le critère fondamental, c'est : « est-ce qu'on a aidé à développer la capacité des salariés à penser, débattre et agir sur le travail ? » (...) L'enjeu c'est de développer le pouvoir d'agir des salariés, c'est de reconstituer de la puissance sociale. Alors Clot, ce n'est pas ce qu'il fait* (Philippe Davezies).

Si l'indépendance de classe est un principe partagé dans la CGT, les promoteurs de la démarche ne placent pas toujours au même endroit son curseur, ce qui peut susciter des tensions. Ainsi en 2017, à l'occasion de la constitution, par la ministre du Travail Muriel Pénicaud et la ministre de la Santé Agnès Buzyn, d'une mission sur la santé au travail chargée de faire des propositions, Jean-François Naton, conseiller confédéral Travail-santé, sollicité pour faire équipe avec un expert et une députée macronistes (Bruno Dupuis et Charlotte Lecoq), accepte dans un premier temps de s'y joindre. Mais Tony Fraquelli, son collègue et camarade du pôle Travail-santé, n'est pas d'accord. Il obtient gain de cause auprès du Bureau confédéral : *Jean-François, et d'autres, y voyaient principalement une « promotion » de l'organisation. Il considérait qu'on était reconnu, qu'on était pris au sérieux par la Macronie. Mais pour moi, cette mission était évidemment un piège tendu par le gouvernement. Une façon de nous tirer vers la collaboration. On a l'habitude de voir la CFDT participer à ces mascarades mais pas nous !* (Tony Fraquelli).

Le cas de l'usine Hillrom<sup>147</sup> illustre comment l'investissement du syndicat sur les questions d'organisation du travail peut éventuellement déboucher sur une forme de cogestion, laquelle est souvent critiquée à la CGT. Pour plusieurs militant·es interrogé·es, l'important est de bien tenir ensemble les « deux besognes du syndicat », qui sont parfois trop déconnectées l'une de l'autre : *ce qu'on a appelé la double besogne, c'est-à-dire s'occuper du*

<sup>146</sup> Yves Clot n'a participé qu'à la première session (2008), mais a été sollicité par de nombreuses équipes CGT lors de cette période.

<sup>147</sup> Cf Chapitre 2 et la monographie correspondante.

*carreau cassé, du quotidien du travail, mais aussi sans oublier de faire le lien avec toutes les causes qui les engendrent, ces carreaux cassés (...) Donc c'est vrai qu'on avait tendance à être un petit peu sur les causes, en laissant tomber les conséquences. On avait du mal à écouter les salariés sur leurs besoins vitaux, déjà, et puis sur leurs conditions de travail de façon très concrète.* (Jean-François Laguide, Fédération des cheminots)

La démarche rapproche les syndicalistes des aspirations quotidiennes des salarié·es tout en initiant une remise en cause de la subordination. Elle pourrait ainsi contribuer à cette cohérence des deux besognes. Pour certains promoteurs de la démarche, partir des aspirations à bien travailler malgré tout, loin d'entraîner vers la collaboration, est un levier essentiel dans la lutte des classes : « Un tel processus doit permettre de développer non seulement une conscience de classe, mais aussi une connaissance de classe, une culture de classe, à travers un apprentissage dont l'objectif est, comme disait Marx, de rendre les luttes ‘à la fois plus efficaces et plus durables’. (...) Comme l'écrit le philosophe Enrique Dussel, ‘le travail vivant est porteur d'une potentialité révolutionnaire, car il constitue l'activité humaine par laquelle les structures existantes peuvent être remises en question et transformées’ » (Fabien Gâche<sup>148</sup>).

### « C'est un truc d'intellos »

Parmi les réserves à l'égard de la démarche, il en est une qui revient de manière récurrente : il s'agirait d'un « truc d'intellos ». Derrière cette formule se cachent plusieurs formes de défiance, souvent liées à l'origine sociale des militants, à leurs parcours (cf. chapitre 2), mais, aussi et surtout, à leur conception du militantisme. La première d'entre elles concerne le recours à des universitaires et à des intervenants extérieurs en général : *à la CGT, il y a un vrai sujet, un sujet de fond, c'est l'ouvrierisme (...) et le rapport à l'externe : il y a une défiance vis-à-vis des universitaires, parce qu'ils sont des intellectuels et parce qu'en plus, ils sont externes (...)* Ce rapport à l'externe, si on ne (le) problématise pas, on ne comprend pas la CGT (Fabrice Canet, ex-responsable du Comité de pilotage « Travail et Émancipation » et de la Commission du document d'orientation du 52<sup>e</sup> Congrès confédéral).

Cette réticence n'est pas nouvelle : après les grèves de 1995, l'appel à un chercheur comme Yves Clot avait déjà suscité des réticences internes à la Fédération des cheminots : *au sein du bureau fédéral, certains disaient : « Pourquoi 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 ! »* (Bernard Thibault, ancien secrétaire général de la Fédération des cheminots). Le débat avec Clot permet cependant à la Fédération de passer d'une logique de revendications compensatoires – portant sur des jours de repos – à une logique de prévention – portant sur les horaires et rythmes de travail.

Cette réticence à faire appel à des universitaires, supposés étrangers aux réalités du terrain, témoigne d'un refus, plus général, de déléguer à d'autres, dits « experts », le soin de parler du travail à leur place. Pour ces militants, il s'agirait ainsi de lutter contre une sorte de dépossession symbolique, afin que la parole sur le travail ne soit pas confisquée par des spécialistes extérieurs au syndicat.

La critique de la démarche comme « un truc d'intellos » s'entend aussi dans son assimilation péjorative à « de la philosophie ». Sous-entendu : théorique, difficile d'accès et déconnectée du travail syndical de terrain. Ainsi lors de la Commission exécutive confédérale de juin 2017, qui examine un premier jet du document d'orientation : *ils [les représentants des Fédérations Chimie et Agroalimentaire] ont défoncé les projets de document d'orientation. [Pour eux], on ne faisait plus du syndicalisme, mais de la philosophie !* (Fabrice Canet).

Les porteurs de la démarche rencontrent souvent cette critique : *on était [perçus comme] des philosophes (...), on employait des termes que les gens ne comprenaient pas. Ça aussi, ce sont des choses qui remontaient. C'est revenu par ceux qui critiquaient (...)* : « nous, on est un syndicalisme de terrain et toi, tu es un syndicaliste littéraire ! » (Jean François Naton, ancien responsable du collectif confédéral Travail-santé).

<sup>148</sup> Intervention à la Commission Exécutive Confédérale du 18 mars 2025

Ce reproche porte autant sur la démarche elle-même que sur les profils des militants qui en sont à l'origine. Plusieurs d'entre eux ont en effet suivi un parcours universitaire — parfois en parallèle de leur activité professionnelle — participé à des séminaires de recherche, et entretiennent des liens étroits avec le monde académique (chapitre 1). Cette proximité tend à creuser un fossé entre, d'un côté, des militants perçus comme « intellectuels » ou « lettrés », et de l'autre, ceux engagés sur le terrain, souvent moins diplômés et plus éloignés de la culture universitaire. Ce clivage transparaît par exemple dans les propos de Jocelyn Portalier, membre de l'UFCM<sup>149</sup> et du bureau de la Fédération des cheminots, qui copilotait le projet de formation-action avec Laurent Cooper, de l'UFCM : *au départ, je n'étais pas un anti, mais par rapport à des camarades comme Laurent Cooper, j'étais beaucoup plus réservé parce que j'avais l'impression que c'étaient des intellectuels, et je n'en suis pas un à la base.*

Loin d'être marginal, ce positionnement révèle un malaise diffus. Les formateurs de la formation-action de la Fédération des cheminots, à l'issue de la première journée de formation, émettent un « point de vigilance » : « la posture et la proposition du chercheur peuvent être vues comme « je vous explique ce que vous devez faire » à des gens qui pensent le faire déjà pour certains, et qui peuvent le vivre comme une ingérence ou une remise en cause pour d'autres »<sup>150</sup>. Un risque de clivage apparaît entre « ceux qui savent » et « ceux qui font » : *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 ! (...) Ça permet d'anticiper, de concevoir, à l'appui d'enquêtes, de chiffres, d'évolutions sociologiques, de faits... Evidemment que c'est plus facile que lorsqu'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 !* (Thierry Nier, secrétaire général, Fédération des cheminots).

Au fond, ce rejet de la figure de l'intellectuel exprime moins une hostilité de principe à l'analyse du travail qu'une crainte : celle d'une fracture entre des univers militants aux rapports inégaux aux savoirs. Discours d'experts ou réappropriation collective de l'expérience vécue du travail ? Concilier le nécessaire apport des sciences du travail et la non moins nécessaire clarté d'expression peut parfois être un défi.

### **« Dans le capitalisme, la démocratie au travail est une farce »**

« Le travail en régime capitaliste est forcément exploité et aliéné : l'émancipation dans le travail suppose un changement de système ». Cet argument est parfois évoqué par les sceptiques envers la démarche travail. On le trouve explicité dans une récente publication sur le site de la CGT (encadré 5 p. 84).

Cette réticence renvoie à l'expérience de salarié·es soumis à la subordination capitaliste, où l'organisation du travail n'est conçue qu'en vue de l'exploitation et du profit. Vouloir que le syndicat s'en mêle peut alors être ressenti comme collaborer à sa propre exploitation. Ainsi, après la grève de 1995, la Fédération des cheminots CGT veut stimuler la réflexion sur l'évolution des métiers, mais se heurte aux réticences de la base : *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 (...) Il y avait des évolutions technologiques qui faisaient que pour la direction, il n'y avait plus forcément besoin de deux, trois contrôleurs par train. Et on disait : si on ne réfléchit pas à cette question-là, on va se retrouver avec des projets de réorganisation et on n'aura pas grand-chose dans la besace à porter.* (Véronique Martin, Fédération des cheminots, ancienne membre du Bureau confédéral).

Mais cette discussion ne prend pas : dans une entreprise au management très vertical, les militant·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*

<sup>149</sup> L'Union fédérale des cadres et agents de maîtrise.

<sup>150</sup> Davezies & alii, 2018, p. 82.

*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).

Au niveau confédéral, on l'a vu (chapitre 1), le 50<sup>e</sup> congrès et les deux suivants actent l'intérêt de s'engager dans la lutte pour démocratiser l'organisation du travail, avant un recul au 53<sup>ème</sup> congrès (2023). Mais ce débat est rarement abordé de façon frontale. Ainsi, lors de la préparation du 52<sup>ème</sup> congrès, seul un bref échange a lieu à ce propos, lors d'une réunion de la Commission exécutive confédérale en juin 2018 : *le travail, ce n'est pas qu'aliénation ; c'est l'organisation du travail qui le rend aliéné (...). Il y a un vrai sujet politique de fond. Pour les camarades, le travail, c'est l'aliénation, point. Le point dur, il est là. (...) En CE, le débat, il n'a pas duré 10 minutes ! En fait, je me suis fait défoncer... j'étais la cible ! L'idée ce n'est pas de sortir de ce débat, c'est qu'on puisse mettre des mots sur nos désaccords : il y a des gens dans la CGT qui ont une approche marxiste autour de la centralité du travail, il y a des gens dans la CGT qui ont une approche marxiste autour de la centralité de la politique [pour impulser le changement social]. C'est pas grave ! C'est pas grave, sauf que quand la discussion est posée comme ça, ça apaise* (Fabrice Canet, responsable de la commission du document d'orientation au 52<sup>ème</sup> congrès confédéral).

Ces résistances ne se traduiront pas encore dans le document d'orientation du 52<sup>ème</sup> congrès, qui affirme, dans la continuité des deux précédents, que « la qualité du travail et la contestation de ses modes d'organisation sont des sources essentielles de l'émergence de la démocratie au travail. Le ‘travail prescrit’ montre ses limites. L'intelligence du travailleur et de la travailleuse doit s'imposer dans son organisation. Cela ne peut être qu'à travers l'intervention des travailleuses et travailleurs sur le contenu et la qualité du travail ». Mais ces divergences contribuent à expliquer l'abandon *de facto* de cette thématique après ce congrès.

#### Encadré 5: « Émanciper par le travail ou s'émanciper du travail ? »

Publié en décembre 2023 sur le site de la CGT, un « mémo Sécu » intitulé « Travail : quête de sens ? », présente ainsi cette controverse interne :

- « *la thèse défendue par certain·es est que l'on peut trouver des îlots d'émancipation<sup>151</sup> dans une amélioration des conditions de travail, dans le développement de mécanismes plus démocratiques au sein des organisations de travail, sans pour autant que l'idéal démocratique soit atteignable au sein d'entreprises capitalistes. La mobilisation syndicale est alors l'un des moments de cette émancipation.*

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

Sans trancher explicitement, la note penche pour la seconde position. Elle reconnaît que « *la perte de sens au travail est un enjeu majeur de santé au travail puisqu'elle impacte fortement la santé des travailleurs* », mais en déduit des tâches principalement défensives : « *c'est en s'opposant au développement d'organisations du travail de plus en plus pathogènes que la CGT défendra la santé des travailleurs·ses* ». L'action doit se centrer sur la résistance car il est impossible de redonner du sens au travail sans sortir du capitalisme. En matière de santé au travail, cette controverse recoupe le clivage, évoqué en introduction, entre deux modèles d'action syndicale, « l'activisme de la connaissance » et la « stratégie politiquement active ». Ce dernier peut favoriser une stratégie de lutte plus axée vers la prévention secondaire (faire payer au patron les dégâts occasionnés par le travail), au contraire du premier qui met l'accent sur la prévention primaire (peser sur l'organisation du travail et reconstruire du collectif, notamment par l'investigation du travail réel).

<sup>151</sup> Notons que nous n'avons pas trouvé trace de cette expression dans les discours ou les écrits des partisans de la démarche.

## « On a toujours fait ça »

Les promoteurs de la démarche se heurtent à une difficulté récurrente, celle d'en faire comprendre sa spécificité par rapport aux pratiques habituelles de tournée syndicale : *la plupart des camarades te disent : « mais ça je le fais déjà, moi ! Je vois les salariés, je leur parle, je sais ce qu'ils veulent ! » Et puis quand tu fouilles, enfin quand tu pousses la discussion, tu te rends compte que ce n'est absolument pas du tout ça qu'ils font ! Eh bien, ce n'est pas simple à expliquer »* (Fabien Gâche).

La tournée syndicale procède le plus souvent à une collecte de doléances destinées à nourrir directement les revendications : « *lorsque nous allons à la rencontre des travailleurs, en tournée syndicale par exemple, la première chose qu'ils nous renvoient est ce qu'on va appeler une « plainte » : ce qui ne va pas, ce qui ne marche pas, les choses sur lesquelles ils butent, se confrontent dans leur travail (...). Ces plaintes « nous parlent » tout de suite, quand les travailleurs nous les renvoient nous avons souvent une solution, nous voyons ce qui coince dans l'organisation du travail, dans les effectifs, dans les injonctions paradoxales, dans les pratiques managériales, etc...mais nous faisons cette analyse seuls, et comme nous détenons des solutions, on les propose !* »<sup>152</sup>.

La démarche rompt avec cette pratique sur deux aspects fondamentaux : les militant·es doivent parvenir à dépasser le registre de la plainte pour accéder au travail réel et à l'intelligence pratique ; ils doivent co-élaborer les revendications avec les salarié·es.

Dans la tournée syndicale, *quand ils y vont, c'est toujours en position un peu de sachant, « j'apporte une réponse », parce que ça fait partie de leur rôle* (Karine Chassaing, ergonome, formatrice à la recherche-action Renault). Pour détacher les syndicalistes de cette position de « sachant » qu'ils et elles endossent (et que les salarié·es leur attribuent) spontanément, pour les initier à une autre posture plus égalitaire, une formation spécifique est nécessaire : *« nous [les ergonomes et chercheurs] on devait faire ce décalage. Ce qu'on voulait apporter dans la réflexion sur leur pratique, c'est qu'ils aient une approche un peu plus compréhensive du travail. Et ça, c'est super compliqué !* (Karine Chassaing).

Les promoteurs de la démarche n'auraient pas suffisamment proposé aux militant·es des outils adéquats : *dans l'enquête ouvrière, on fait une injonction [aux syndicalistes] d'aller écouter les travailleurs, mais la question qu'il faut qu'on se pose aussi, (...) c'est qu'on ne les a pas particulièrement outillés. Et c'est tellement compliqué ! Cette démarche est loin d'être facile ! (...) Les camarades, il faut les former pour... « je vais écouter les salariés mais sans plaquer mes représentations » (...), « vous allez les écouter avec une forme de neutralité... », c'est compliqué !* (Fabrice Canet).

Les militant·es doivent accepter d'écouter avant de parler : *si jamais tu arrives avec tes gros sabots et que tu dis d'abord ce que tu penses de la situation, même les salariés qui ne sont pas d'accord avec toi, la plupart ils fermeront leur gueule, et ils te feront « oui oui... », pour que tu dégages rapidement, et ils n'engageront pas la discussion* (Tony Fraquelli, ex-animateur du collectif confédéral Travail-santé). Ayant exprimé ce qu'ils ont sur le cœur et que, bien souvent, ils n'avaient jamais pu exprimer, les salariés se reconnaissent ensuite plus facilement dans des revendications auxquelles ils ont contribué.

Ainsi, à l'hôpital d'Alès, des manipulateurs radio contactent la CGT pour protester contre une réorganisation imposée : *n'étant pas soignant, j'ai commencé à leur demander des éclaircissements sur « comment vous travaillez, pourquoi vous le faites comme ça ». Et au fur et à mesure, la démarche elle s'est établie toute seule, par ce qu'ils m'ont dit eux-mêmes : « mais plutôt que de se voir sur un coin de table dix minutes à te dire comment on travaille, on va te faire un peu un comparatif de ce qu'on faisait avant, de ce qu'on fait maintenant et ce qu'on voudrait garder et jeter quoi, finalement ». Et donc ils m'ont fait une liste des choses qui étaient faites, pas faites, de ce qu'eux voulaient faire, et aussi des problématiques qu'ils rencontraient dans le déroulement de leurs tâches, ils anticipaient un petit peu ce qui pouvait leur arriver »* (Romain, hôpital d'Alès).

<sup>152</sup> « Le lien entre travail et NST. Le travail comme vecteur d'une transformation sociale », texte préparatoire au document d'orientation du 22ème congrès confédéral, 09/07/2018.

Avec la CGT, les manipulateurs radio décident non seulement de leurs revendications mais aussi de leur forme de lutte, une grève du zèle consistant à refuser d'effectuer le codage des actes à la place des médecins. Devant la menace crédible de grève, la direction cède.

### **« La CGT ce n'est pas une feuille blanche »**

La démarche travail est souvent évoquée par une expression frappante, « le syndicalisme de la feuille blanche ». Elle est incarnée par une petite brochure éditée en 2014 par la Confédération, qui comporte plusieurs pages blanches destinées à recueillir les témoignages des salarié·es sur leur travail. Utilisée au début par les promoteurs de la démarche, l'expression a constitué une cible facile pour les opposants : *quand on avait porté ça, donc il y avait cette idée de syndicalisme de la feuille blanche, passeur de paroles (...) Et alors là on s'est fait ramasser... « Quoi, on n'a plus de revendications, on ne sort plus de tracts ! »* (Alain Alphon-Layre, ancien responsable du collectif confédéral Travail-santé).

Les porteurs de la démarche n'utilisent plus cette expression, dont ils constatent qu'elle passe mal, mais la « feuille blanche » continue à être évoquée par les sceptiques comme preuve que la démarche amène à négliger les positions propres de la CGT et à diluer son identité politique. La démocratie syndicale serait sacrifiée au profit de la démocratie ouvrière : *je pense que beaucoup de camarades ont peur, en se mettant à travailler de cette manière, que la CGT perde son identité, qu'on perde nos repères, qu'on perde tout, quoi ! (...) Imaginons ce que pourrait devenir la CGT si on laissait trop de place à la parole des travailleurs. C'est très dangereux, quoi ! (...) On est les meilleurs quand même !* (Alexandra, FAPT<sup>153</sup>).

Dans un contexte de montée des idées racistes, des militant·es craignent d'être débordé·es : *c'étaient un peu les appréhensions qu'on avait par rapport à cette formation [la formation-action « Construire la revendication à partir du travail » de la Fédération des cheminots]. (...) 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, Fédération des cheminots).*

Pour les porteurs de la démarche, cette réticence reflète la vision d'un syndicalisme d'avant-garde, convaincu que sa juste ligne politique peut suffire à entraîner la base. La démarche syndicale à partir du travail suppose des rapports plus égalitaires avec les salarié·es mais aussi au sein du syndicat : *l'écueil, c'est que la démarche travail elle doit d'abord s'appliquer au syndicalisme lui-même, à la pratique syndicale !* (Marie-Laurence Bertrand, ancienne membre du Bureau confédéral). Dès lors que les syndicalistes décident de se mettre à l'écoute des salarié·es et de les associer à l'élaboration revendicative, le principe de la prise de parole et de la participation de toutes et tous aux décisions peut fragiliser certaines pratiques verticales de direction.

Autre écueil lié à la posture d'avant-garde, les militant·es les plus politisé·es auraient tendance à ne pas faire confiance à l'intelligence ouvrière. Ainsi chez Renault, si la recherche-action laisse sceptiques les militant·es d'extrême-gauche, ce serait parce qu'ils considèrent que *finalement la majorité des travailleurs ne sont pas en capacité de penser par eux-mêmes, parce que l'exploitation les amène à ne pas réfléchir. (...) [Lors d'une réunion du syndicat un militant du NPA déclare] "on ne demande pas son avis à un travailleur qui a un genou à terre "* (Fabien Gâche).

En pratique, notre recherche a identifié peu de cas où l'expression des salarié·es produisait des discours ou revendications contraires aux orientations de la CGT. A la SNCF, les craintes initiales de la Fédération ne semblent s'être concrétisées dans aucun de la vingtaine de « chantiers » où la démarche travail a été expérimentée :

*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 ?*

---

<sup>153</sup> Entretien avec S. Fortino, 2021

*JP 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 ?*

*JP Certainement, oui. (Jocelyn Portalier, Fédération des cheminots).*

Les cas problématiques rencontrés dans notre recherche se situent dans les hôpitaux (Nîmes et Alès), autour de la question de la journée de 12 heures. Ce mode d'organisation est plébiscité par les soignant·es, à qui il permet de venir moins souvent à l'hôpital, alors que la CGT le juge néfaste pour la santé et la qualité du travail. Ainsi à Alès, le syndicat refuse de signer l'accord : *on n'a pas participé. On ne s'y est pas opposé en instance, on s'est abstenu. (...) On émet quand même des réticences par rapport à l'impact qu'ont les 12 heures sur la santé, voilà, de façon qu'on ne puisse pas dire un jour : « la CGT, vous avez accepté ». Nous on n'a jamais accepté. Après... si on va à l'encontre des agents là, on les perd* (Romain, hôpital d'Alès). Pour la CGT, l'alternative à la journée de 12h est la semaine de 32 h : elle décide dans un premier temps de mener une enquête par questionnaire auprès des agent·es pour préparer cette perspective. Mais les premières réactions négatives de soignant·es qui voient dans cette enquête une ruse pour remettre en cause les 12 h font hésiter le syndicat. L'enquête sur la qualité du travail et des conditions de travail n'abordera que prudemment la question des 12h, que le syndicat continuera à refuser.

## Une coopération limitée entre promoteurs de la démarche

Bien que la démarche syndicale à partir du travail réel se heurte à divers types de réticences voire de résistances, ses promoteurs ne coopèrent pas toujours activement entre eux, les espaces militants où ils œuvrent à développer la réflexion et l'expérimentation sont en partie cloisonnés.

Le Séminaire Travail et Émancipation n'était pas une instance statutaire de la CGT, mais un groupe *ad-hoc* créé par le Bureau confédéral, sans responsabilité précise dans le fonctionnement de la Confédération. Cela lui a permis de développer sa réflexion de façon autonome, indépendamment de toute validation politique des instances confédérales, ce qui a certainement été un atout pour la liberté de ton et l'inventivité des contributions. En revanche, ses travaux n'ont pas été en prise directe avec les besoins des organisations.

Certes, des responsables<sup>154</sup> des activités confédérales santé, travail et protection sociale (aux contours et intitulés variables dans le temps) ont participé au comité de pilotage (Copil) du séminaire, et y ont alimenté leur réflexion. Cependant, faute sans doute d'impulsion politique confédérale, les travaux du séminaire n'ont pas cherché à documenter systématiquement et à populariser des modes d'action syndicale partant du travail réel. La deuxième session (juillet 2009) avait pourtant mis à son ordre du jour les « outils pour la démarche syndicale », afin d'aller vers « la définition puis l'élaboration d'outils méthodologiques permettant de décliner les représentations de l'émancipation en modes d'action concrets ou en 'normes d'action collective' à destination des militants, des équipes syndicales et, au-delà, vers les salarié(e)s »<sup>155</sup>. Mais en pratique, le Copil ne prend pas cette direction : *entre nous, quand on échangeait avec les camarades du Copil, je disais « comment on peut construire des outils ? » Et on me disait « oui mais si on a des outils trop construits on n'est plus dans la démarche ; nous on est sur une forme d'entretien fluide ». Il y avait la méthode d'Yves Clot, l'instruction au sosie<sup>156</sup>, ce sont peut-être des choses comme ça qu'on aurait dû développer, « raconte-moi ta journée de travail » ... Peut-être qu'il aurait fallu travailler des outils, quitte à être un petit peu décalé* (Fabrice Canet, ancien responsable du Copil Travail

<sup>154</sup> Comme Daniel Prada et Jean-François Naton, puis Jérôme Vivenza. Yves Bongiorno a été particulièrement actif dans tous les espaces confédéraux qui traitent du travail et de la santé.

<sup>155</sup> CGT, 2010, p. 38.

<sup>156</sup> Il s'agit d'un jeu de rôles destiné à faire s'exprimer le travailleur sur la particularité de son travail réel : « suppose que je suis ton sosie et que demain, je doive te remplacer sur ton poste de travail. Quelles sont les instructions que tu me donnerais pour que personne ne s'en aperçoive ? » ; cf. Oddone (2015), ouvrage cité.

et Émancipation).

Dans les années 2015-2018, le Copil aide le Pôle Formation confédéral à intégrer les enquêtes sur le travail réel dans les formations syndicales de base. En parallèle, l'espace Travail-santé élabore une formation « Construire la revendication à partir du travail » : *Travail et Émancipation était séparé de Travail-santé. (...) En fait, on avait une difficulté : alors, peut-être c'était la nature de Travail et Émancipation, qui était un pied dedans, un pied dehors, avec les universitaires. (...) De fait, c'était cloisonné* (Fabrice Canet).

De même, l'espace Travail-santé élabore une intéressante brochure confédérale : « Que faire ? Le guide de la démarche revendicative à partir du travail », mais indépendamment du Copil : *il y a un truc [le pôle Travail-santé] qui est entre guillemets officiel, enfin qui a sa place dans la maison et un truc [le séminaire Travail et Émancipation] qui est un peu en marge et avec lequel il fallait croiser. Et c'est vrai que c'était parfois vécu comme une mise en concurrence du boulot que pouvaient faire les copains qui étaient sur hygiène, sécurité et conditions de travail* (Philippe Martinez).

Ce cloisonnement suscite ou conforte la méfiance de certains militants très engagés sur les questions de santé au travail : *l'opinion d'un certain nombre de camarades, dont je suis, est que cet investissement sans nuances de la part de la CGT dans cette démarche s'est fait au détriment, voire s'est substitué à la défense de la santé au travail. Un épisode en a été la disparition des CHSCT en 2017, sans que la CGT monte réellement au créneau* (Louis-Marie Barnier, sociologue, membre du collectif confédéral santé au travail).

Par ailleurs, il existe des zones de désaccords théoriques et méthodologiques entre les promoteurs de la démarche, notamment autour de la méthode d'enquête, de l'usage du terme de "feuille blanche", de la place accordée aux méthodes quantitatives, du recours au juridique, ou encore, de la nécessité d'intégrer l'enquête dans l'activité des instances représentatives du personnel. Peu ou pas discutés entre eux, ces désaccords alimentent parfois des incompréhensions, peu propices à sa diffusion.

## Conclusion

**E**n mettant en œuvre un « activisme de la connaissance »<sup>157</sup>, la démarche permet-elle de transformer en profondeur le travail et de revitaliser le syndicat ? Notre recherche amène à répondre « non mais » à la première question, et « oui mais » à la deuxième. « Non mais », car les cas où les équipes syndicales étudiées sont parvenues à profondément transformer l'organisation du travail, s'ils existent, restent rares ; mais elles ont en revanche souvent obtenu des « petites victoires » que les militant·es considèrent comme importantes dans un contexte où prévaut un sentiment d'impuissance. « Oui mais » parce que ces petites victoires permettent le plus souvent de renforcer la crédibilité du syndicat auprès des salarié·es et des directions et de dynamiser la vie syndicale ; mais que la pérennisation de la démarche se heurte à de multiples obstacles, d'ordre idéologique ou organisationnel, que les équipes ne parviennent à surmonter qu'à certaines conditions exigeantes (chapitre 4). C'est néanmoins possible, avec des effets émancipateurs revendiqués.

Dans un contexte d'affaiblissement tendanciel de l'influence syndicale, nous avons évoqué en introduction la liste des défis<sup>158</sup> à relever par le syndicalisme pour inverser la tendance. Dans quelle mesure la démarche syndicale à partir du travail réel contribue-t-elle à répondre à ces défis ?

Le premier d'entre eux est de « s'adapter au salariat tel qu'il est ». L'implantation traditionnelle de la CGT est prise à contrepied par la montée de la précarité, de la sous-traitance et de l'individualisation du travail, ainsi que par l'accroissement du nombre d'ingénieurs et cadres. Construire les revendications à partir du travail réel peut en théorie aider à surmonter ces difficultés : précaires ou permanents, cadres ou employé·es, les salarié·es qui travaillent ensemble se heurtent aux mêmes empêchements de bien travailler. En pratique, nos terrains montrent des succès dans l'élargissement de l'audience syndicale auprès des catégories les plus qualifiées. En revanche, il est plus rare de voir les collectifs se réunifier autour du travail réel par-delà les différences statutaires. De même, nous avons peu d'exemples de déploiement de la démarche dans des secteurs de services peu qualifiés, à majorité féminine et forte participation immigrée : seul le terrain concernant les aides à domicile concerne ce type de catégories, avec des résultats mitigés. Un obstacle récurrent est la pluralité des syndicats et fédérations chargées d'organiser chacun de ces secteurs (nettoyage, aide à domicile, gardiennage...), un problème posé depuis longtemps dans la CGT mais toujours pas vraiment résolu.

Le deuxième défi est celui de « la place des femmes » dans les syndicats, traditionnellement plus implantés dans des secteurs à prédominance masculine (industrie, construction, mines et énergie, transports publics...) et au fonctionnement parfois marqué par un entre-soi masculin. De fait, notre enquête montre que des réflexes virilistes contribuent parfois à expliquer les résistances à la démarche. Celle-ci, lorsqu'elle parvient à transformer la vie syndicale, peut à l'inverse favoriser des rapports plus égalitaires et plus prévenants entre les militant·es et avec les salarié·es, ce qui est plutôt favorable à l'implication des femmes. En revanche, nous n'avons pas observé dans les enquêtes une attention particulière aux inégalités de genre dans le travail : de fait, les principaux modèles théoriques sur lesquels s'appuient les initiateurs de la démarche semblent peu attentifs à cette dimension<sup>159</sup>, et les formations n'outillent guère les militant·es pour prendre en compte explicitement cette question.

Un troisième défi consiste à « intégrer les jeunes syndiqués ». De façon générale beaucoup de nouvelles recrues ne font que passer dans le syndicat<sup>160</sup>, en particulier parce qu'elles ne possèdent pas les codes des militant·es

<sup>157</sup> Cf. introduction. "L'activisme de la connaissance" est une stratégie syndicale de lutte pour la santé au travail qui s'appuie sur l'expertise scientifique et celle des salarié·es qui connaissent leur travail réel : notre recherche amène à élargir son domaine de validité bien au-delà de la santé au travail, puisque l'enquête sur le travail réel sert d'ancrage à la démarche syndicale dans son ensemble.

<sup>158</sup> B. Giraud, K. Yon, S. Béroud. *Sociologie politique du syndicalisme*. Armand Colin, 2018, pp. 137-161

<sup>159</sup> C'est moins vrai de la psychodynamique du travail (avec par exemple son analyse des stratégies viriles de défense) mais celle-ci est aujourd'hui peu mobilisée dans la CGT.

<sup>160</sup> Par exemple, « sur 21 000 nouvelles adhésions réalisées entre 2011 et 2015 dans la fédération des services publics, seules 4000 s'étaient pérennisées en 2015 » (B. Giraud alii, 2018, op. cit, p. 143). Au niveau de l'ensemble des organisations syndicales,

plus ancien·nes, qui bénéficient souvent d'une socialisation politique dans des partis de gauche ou d'extrême-gauche. Interrogés sur les raisons de leur adhésion, « les délégués les plus jeunes avancent des motivations centrées sur des préoccupations concrètes liées aux situations de travail ; ils évoquent également la proximité avec les représentants syndicaux et le mode de fonctionnement du syndicat alors que les plus anciens mettent davantage en avant des motifs d'adhésion d'ordre idéologique »<sup>161</sup>. La démarche syndicale à partir du travail réel semble particulièrement propice à relever ce défi, comme le confirment nos enquêtes de terrain : recruté·es à l'occasion d'enquêtes syndicales sur leur travail, les néo-adhérent·es reproduisent souvent cette pratique en enquêtant auprès de leurs collègues et trouvent ainsi plus aisément leur place dans le syndicat sans forcément maîtriser, au moins initialement, les références idéologiques de leurs aîné·es.

Le quatrième défi est justement celui de « produire des référents culturels renouvelés » : de fait, certains de nos terrains montrent que la démarche peut favoriser l'émergence d'une nouvelle culture syndicale. Une culture moins centrée sur l'affirmation idéologique que sur une lutte pragmatique pour la qualité du travail, et qui utilise moins de points d'exclamation que de points d'interrogation. Elle reste imprégnée des valeurs de la CGT<sup>162</sup> – solidarités, démocratie, indépendance de classe, internationalisme... mais celles-ci se manifestent moins dans des proclamations générales que dans une activité syndicale prioritairement tournée vers les salarié·es. Comme le dit un militant cheminot, déjà cité, « *on est persuadés d'avoir raison, mais bien souvent, on a raison tous seuls. Donc, on donne des réponses. Mais [le salarié,] si ce n'est pas sa question, la réponse, il s'en fuit !* ».

La culture organisationnelle évolue vers moins de verticalité : même si la démarche n'est pas spécifiquement portée par des femmes, on retrouve dans ces équipes des traits propres aux « mouvements féministes et de *self help* [qui] choisissent délibérément des formes d'organisation décentralisées et non hiérarchiques (...) permettant l'horizontalité des relations de pouvoir, l'expression de l'émotion, de l'empathie et de l'attention aux autres »<sup>163</sup>, au point qu'on peut sans doute parler d'une « dévirilisation » de la vie syndicale. Contrairement aux craintes initiales de certain·es des militant·es que nous avons rencontré·es, la démocratie ouvrière vient alors renforcer la démocratie syndicale : en se plaçant sur un pied d'égalité vis-à-vis des salarié·es avec qui on mène les enquêtes, on facilite aussi des rapports plus démocratiques au sein du syndicat. Cependant, les problématiques de genre ou de l'écologie, qui représentent des enjeux importants du renouvellement culturel du syndicalisme, demeurent peu présentes dans les discours des équipes investiguées.

Le dernier défi est celui de « se confronter au processus de professionnalisation du syndicalisme ». La professionnalisation peut renforcer les compétences et l'efficacité des délégué·es, mais poussée trop loin, elle peut les couper de la base et marginaliser le « capital militant » au regard du « capital expert »<sup>164</sup>. La démarche syndicale à partir du travail réel semble un bon antidote : plusieurs équipes enquêtées sont attentives à rester au contact des collègues en répartissant les heures de délégation, en faisant tourner les responsabilités, en s'autonomisant de l'agenda du « dialogue social » routinier. A l'inverse, les militant·es exclusivement absorbé·es dans les tâches de direction du syndicat ou de représentation sont plus réticent·es et moins disponibles pour mener l'enquête sur le travail.

En définitive, la démarche syndicale à partir du travail réel, dans la majorité des cas étudiés, amène une transformation de la vie syndicale qui rencontre à la fois les aspirations des salarié·es à faire un travail utile et de qualité et à se sentir à l'aise dans un syndicat où règne l'écoute et le respect mutuel, même entre militant·es inégalement imprégné·es, du moins au départ, des références idéologiques de la CGT. En se plaçant dans une

1/3 des syndiqués de 2013 ne le sont plus en 2016 (T. Coutrot, C. Perez. Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire. Le Seuil, 2022, p. 117).

<sup>161</sup> J. M. Denis, M. Thibault. « Des organisations syndicales en quête de renouvellement. Trajectoires militantes et expériences syndicales de jeunes militants de l'union syndicale Solidaires ». Nouvelle revue de psychosociologie, 18(2), 2014, p. 101. Ce constat vaut aussi pour des jeunes militant·es interrogé·es dans notre enquête.

<sup>162</sup> Contrairement à une crainte souvent exprimée à l'encontre du « syndicalisme de la feuille blanche »,

<sup>163</sup> O. Fillieule, P. Roux. Travail militant, action collective et rapports de genre. In Fillieule, Roux (dir.), *Le sexe du militantisme*, Presses de Sciences Po. 2009, p. 43.

<sup>164</sup> A. C. Wagner. Syndicalistes européens. Actes de la recherche en sciences sociales, 155(5), 2004, p. 12-33.

dynamique offensive, qui rend visible et renforce le pouvoir d'agir des syndicalistes et des salarié·es, la vie syndicale s'éloigne alors d'une approche défensive, souvent prisonnière des mécanismes de domination imposés par le capital<sup>165</sup>: « rester dans une démarche de dénonciation équivaut à rester sur la stratégie de l'employeur et de l'organisation scientifique du travail, telle que l'a pensée Taylor »<sup>166</sup>.

Parmi les militant·es rencontré·es, beaucoup considèrent qu'il est trop restrictif de parler de « démarche revendicative à partir du travail ». Pour elles et eux, cette approche fait bien plus que transformer la manière de construire les revendications sur les conditions de travail : elle modifie en profondeur les rapports des syndicalistes entre eux, avec les salarié·es, avec leur employeur, et la nature même de leur travail syndical : *quand les salariés s'organisent entre eux pour parler de travail, quelque part est-ce que ce n'est pas construire une section syndicale ? (...) Est-ce que cette démarche travail, ce n'est pas plus qu'une démarche revendicative, mais c'est aussi une démarche de construction du syndicat ?* (Jérôme Vivenza, FAPT, ex responsable du collectif confédéral Travail-santé). On retrouve cette idée dans le compte-rendu de la commission exécutive confédérale du 18/03/25 : « plutôt que de démarche travail, il s'agit de parler de démarche syndicale à partir des réalités vécues par les salarié·es et de leur travail réel ».

Pour plusieurs militant·es interrogé·es, c'est bien la question de la démocratie, ouvrière et syndicale, qui est posée et qui suscite des résistances : *je me rappelle qu'Yves Bongiorno m'a dit un jour : « je vais aller dans ce syndicat » (...). Deux jours après je le vois, je lui dis : « alors ça s'est passé comment ? » Il me dit : « très très bien. Je pense qu'ils ont vu où il faut mettre le doigt. Mais je ne suis pas sûr qu'ils vont le mettre ! » [Rire]. Mais c'était exactement ça : les copains comprenaient ce qui était en train de se passer et ils se disaient « ouh là là ! Ça va nous changer les choses ! ». Tu vois, le délégué qui sait tout, qui fait tout, qui décide à la place des autres... (Alain Alphon-Layre, ancien responsable du collectif confédéral Travail-santé).*

La difficulté n'est pas tant de dégager du temps pour enquêter et rendre visible le travail réel<sup>167</sup>, que d'en tirer les conséquences pour l'action syndicale : *certains [des participants à la formation-action de l'UD de la Sarthe] ont dit, "oui, il faut arrêter de dire que c'est difficile : ce n'est pas difficile d'aller chercher de l'information auprès des salariés !". En revanche, mettre en discussion le travail pour fabriquer des points de vue collectifs et développer, finalement, la démocratie, se coller derrière de développer la démocratie dans le syndicat, ça... Parce qu'on ne peut pas faire l'un sans l'autre ! (...) Au final, derrière, on ne travaillera pas la démocratie dans le milieu de travail sans travailler de fait la démocratie syndicale* (Philippe Davezies).

La démarche syndicale à partir du travail « remet l'église au milieu du village », pour reprendre l'expression d'un militant. Pour certains, elle constitue un retour aux sources du syndicalisme CGT : *CGT, ça ne veut pas dire Confédération Générale du salaire, ça ne veut pas dire non plus Confédération générale des travailleurs. Comment pourrait-on ne pas considérer que le travail est au cœur de notre identité de CGT ?* (Bernard Thibault). Pour la plupart des militant·es que nous avons interrogé·es, la démarche syndicale à partir du travail réel est une norme d'action collective qui correspond à l'identité profonde de la CGT ; elle peut permettre de redynamiser les collectifs de travail et la lutte des classes en aidant les salarié·es à retrouver du pouvoir sur leur travail et du sens dans leur travail.

---

<sup>165</sup> T. Fraquelli, « Regard d'un syndicaliste sur le travail », dans D. Mezzi (coord.), *Nouveau siècle, nouveau syndicalisme*, Syllepse 2013.

<sup>166</sup> Citation extraite du module de formation à la démarche travail du syndicat CGT de l'hôpital d'Alès.



## Annexe : Liste des personnes citées dans ce rapport

Alain Alphon-Layre	Ancien membre de la commission exécutive confédérale	Responsable collectif Travail-santé	Monographie Confédération
Alexandra*	FAPT	membre de la CE du syndicat départemental	Monographie FAPT Haute Garonne
Annick*	Comité régional Rhône Alpes	Ex-secrétaire générale	Monographie aides à domicile
Anthony	CHU de Nîmes	Infirmier	Monographie CHU Nîmes
Bernard Dugué	Université de Bordeaux	ergonome, formateur	Monographie Fédération des cheminots
Bernard Thibault	Fédération des cheminots, Confédération	ancien secrétaire général	Monographies Fédération des cheminots et Confédération
Bruno	syndicat HILLROM	Ancien secrétaire du syndicat de l'entreprise	Monographie Hillrom
Caroline*	UL Nantes (entretien réalisé en 2018 par Yves Bongiorno)	Aide à domicile, membre de l'UL	Monographie aides à domicile
Cathy	Hôpital d'Alès	Secrétaire médicale, ancienne co-secrétaire du syndicat	Monographie CH Alès
Claudine	FERC, UD Morbihan	Ancienne membre du secrétariat de l'UD et du groupe Santé-Travail de la Ferc	Monographie UD du Morbihan
Clément Ruffier	Anact	Sociologue, co-animateur de la formation-action Fédération des cheminots	Monographie Fédération des cheminots
Cyril	Conseil Départemental Morbihan	Secrétaire du syndicat	Monographie CD du Morbihan
David	Fédération des cheminots	Membre CSSCT	Monographie Fédération des cheminots
Didier Laplagne	CGT Finances	Responsable Santé Travail à la DGFIP	Monographie Fédération des finances

Dominique Fichten	DGFIP	Ancien animateur du collectif Travail-santé de la Fédération des Finances	Monographie Fédération des finances
Richard Germain	CGT Renault	Ancien secrétaire de syndicat, formateur à la démarche, Renault Le Mans	Monographie Renault Le Mans
Fabien Gâche	UD de la Sarthe	formateur UD de la Sarthe	Monographie UD de la Sarthe
Fabrice Canet	Confédération	UD de l'Ain, ancien responsable du Comité de pilotage « Travail et Emancipation »	Monographie Confédération
Farah*	Ville de Lyon	ATSEM, élue F3SCT	Monographie Ville de Lyon
François *	Fédération métallurgie	Secrétaire d'un syndicat dans la métallurgie, secrétaire du CSE	Monographie UD de la Sarthe
Françoise Lignier	FERC	ancienne responsable de l'Observatoire des conditions de travail	Monographie FERC
Frédéric*	UD de la Sarthe	Ancien secrétaire d'UD	Monographie UD de la Sarthe
Gaëlle*	FAPT SD Haute Garonne	factrice, CE du syndicat départemental FAPT Haute-Garonne	Monographie FAPT Haute-Garonne
Gaëtan*	FAPT SD Haute Garonne	facteur, CE du syndicat départemental FAPT Haute-Garonne	Monographie FAPT Haute-Garonne
Gérard	Hôpital d'Alès	Infirmier psychiatrique, membre de la CE	Monographie CH Alès
Gérard Rodriguez	Confédération	Co-rédacteur document d'orientation 50ème congrès confédéral	Monographie Confédération
Gilbert Garrel	Fédération des cheminots	Ancien secrétaire général	Monographie Fédération des cheminots
Jean François Laguide	Fédération des cheminots	Membre du bureau fédéral, co-animateur de la formation-action	Monographie Fédération des cheminots

Jean François Naton	Confédération	secrétaire confédéral, ancien responsable du collectif confédéral Travail Santé	Monographie Confédération
Jérôme Vivenza	FAPT, Commission exécutive confédérale	Animateur du collectif confédéral Travail-santé	Monographies Confédération et FAPT
Jocelyn Portalier	UFCM, Fédération des cheminots	Membre du bureau fédéral, co-animateur de la formation-action	Monographie Fédération des cheminots
Jocelyne Chabert	Confédération	syndicaliste General Electric, ancienne membre du collectif confédéral Travail Santé	Monographie confédération
Karine Chassaing	Université de Bordeaux	ergonome, formatrice à la recherche-action Renault	Monographie confédération
Lorena Klein	FERC	Collectif fédéral Travail-santé	Monographie FERC
Louis-Marie Barnier	Confédération	Sociologue, membre du collectif confédéral Santé Travail	Monographie confédération
Maria	CHU de Nîmes	Sage-femme. Secrétaire du syndicat	Monographie CHU Nîmes
Marjorie	CHU Nîmes	Infirmière, membre de la CE du syndicat	Monographie CHU Nîmes
Martin*	Ville de Lyon	Secrétaire du syndicat	Monographie Ville de Lyon
Martine*	CD Morbihan	Assistante sociale, membre de la CE du syndicat	Monographie UD du Morbihan
Nathalie	CHU de Nîmes	Aide-soignante, ancienne secrétaire du syndicat	Monographie CHU Nîmes
Olivier	CHU de Nîmes	Cuisinier , membre de la CE du syndicat	Monographie CHU Nîmes
Patricia Tejas	Fédération des Finances	Ancienne secrétaire générale	Monographie Fédération des finances
Philippe Davezies	Université de Lyon	Professeur de médecine du travail, formateur	Monographie UD de la Sarthe
Philippe Martinez	Confédération	Ancien secrétaire général	Monographie confédération

Raphaël	Syndicat National des Douanes	Motard, ancien membre du CHSCT ministériel	Monographie Fédération des finances
Romain	Hôpital d'Alès	Intendant d'étage, membre de la CE du syndicat	Monographie CH Alès
Sandra*	FNAF (Fédération Nationale Agroalimentaire et Forestière)	Ouvrière, siège à la C2SCT, référente harcèlement sexuel et moral	Monographie UD de la Sarthe
Serge	CGT métallurgie (entretien réalisé en 2021)	Membre du collectif confédéral Santé Travail	
Slimen	CHU de Nîmes	ASH, membre de la CE du syndicat	Monographie CHU Nîmes
Suzie*	Conseil départemental du Morbihan	Chargée d'insertion professionnelle, retraitée	Monographie CD du Morbihan
Thierry Nier	Fédération des cheminots	Secrétaire général	Monographie Fédération des cheminots
Tony Fraquelli	Confédération	cheminot, Ancien membre du collectif confédéral Travail-santé	Monographies Fédération des cheminots et Confédération
Valérie	CHU de Nîmes	Aide-soignante, retraitée, ex-secrétaire du syndicat	Monographie CHU Nîmes
Véronique Martin	Secrétaire Union des retraités cheminots	Ancienne membre du bureau confédéral, co-rédactrice au 53ème congrès	Monographies Fédération des cheminots et Confédération
Yves Bongiorno	Fédération métallurgie	Ancien membre du collectif confédéral Travail-santé, formateur à l'UD de la Sarthe	Monographie UD de la Sarthe

\* prénom modifié.