Centre Maurice Halbwachs (CNRS, UMR 8097)
ART-Dev (Université Paul Valéry-Montpellier 3, UMR 5281)

Communautés de travail et de produit

Pouvoir d'agir, individuel et collectif, et action syndicale

Sous la direction de Claude Didry et Sandrine Michel, avec la collaboration de :
Adrien Monnier, Robert Salais, Delphine Vallade et Nicolas Chaignot

Février 2019

la cgt
Recherche et Renouveau syndical

ires
INSTITUT DE RECHERCHES ECONOMIQUES ET SOCIALES

Centre Maurice Maurice Halbwachs UMR 8097	ART-Dev UMR 5281

Communautés de travail et de produit.
Pouvoir d'agir, individuel et collectif, et action syndicale

Sous la direction de Claude DIDRY et Sandrine MICHEL, avec la collaboration de :
Adrien MONNIER, Robert SALAIS, Delphine VALLADE et Nicolas CHAIGNOT

Rapport final

Février 2019

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 5

I. ORIGINES, PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE . 9

1. ORIGINES ET PROBLEMATIQUE 11

1.1. Origines 11

1.2. Problématique 16

1.3. Choix des terrains d'enquête 19

2. LES ENJEUX THEORIQUES D'UN POUVOIR D'AGIR COLLECTIF 23

2.1. Polysémie du concept dans les approches individuelles du pouvoir d'agir 23

2.2. Individu, collectif et communauté dans l'activité de travail 33

II. IDENTIFICATION, SUR LES TERRAINS D'ENQUETE, DU POUVOIR D'AGIR… ET DE SES BLOCAGES 45

1. SAFRAN AIRCRAFT ENGINES : UNE COMMUNAUTE D'ENTREPRISE CIMENTEE PAR UNE IMPORTANTE NEGOCIATION D'ENTREPRISE, MAIS SOUMISE A UN PROCESSUS D'ECLATEMENT 47

1.1. Le dynamisme de la négociation collective : un héritage structurant et fécond 48

1.2. D'une communauté de produits à une communauté d'expérimentation ? La communauté d'entreprise mise à l'épreuve par de multiples transformations internes et externes 54

1.3. Une CGT fragmentée et sans véritable prise sur les ingénieurs et cadres 62

1.4. Questionnements d'enquête 67

2. ORANGE : IDENTIFICATION DE LA COMMUNAUTE DE TRAVAIL 69

2.1. L'objet technique : transition du réseau cuivre au réseau fibre 69

2.2. Implications du changement technique pour la communauté de travail 77

2.3. Accords collectifs nationaux et locaux et production syndicale : présentation 78

2.4. Echanges syndicalistes-chercheurs 90

2.5. Questionnements d'enquête 93

CONCLUSION : NOUVELLES PERSPECTIVES SUR « TRAVAIL ET EMANCIPATION » 97

BIBLIOGRAPHIE 103

ANNEXES 109

1. POUR LA CFDT RENAULT, LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL COMME PILIER DU POUVOIR D'AGIR 111

2. ORANGE : UN DISCOURS MANAGERIAL SUR LE DIGITAL QUI VALORISE « L'AGILITE » 117

3. ANALYSE CGT DE L'ACCORD ORANGE DU 21 JUIN 2016 121

4. RECAPITULATIF DES PRINCIPALES ACTIONS ENTREPRISES 123

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de la conventions d'études conclue pour l'année 2015 (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), telle que modifiée par un avenant adopté par l'assemblée générale de l'Ires du 25 juin 2020.

Les auteurs tiennent à remercier Fabrice PRUVOST pour ses conseils et ses apports dans la rédaction du présent rapport.

AVANT-PROPOS

La recherche présentée dans ce rapport a une double origine. Elle participe tout d'abord d'un programme de travail dénommé « Transformation du travail et émancipation » mis en œuvre par la CGT depuis 2008. Elle s'inspire aussi d'une recherche-action menée chez Renault de 2008 à 2010.

Ces travaux ont souligné la nécessité de mieux cerner un *pouvoir d'agir* des salariés, dans leurs engagements personnels mais aussi, voire surtout dans les coordinations collectives que suppose le travail.

La production d'un éclairage sur ces coordinations collectives et la communauté qu'elles dessinent est donc au cœur des réflexions ayant abouti au lancement, en juin 2016, de la présente recherche. Il s'agissait en particulier de développer la connaissance du travail, grâce à un relais et une participation des syndicalistes présents sur le terrain et en relation avec les chercheurs. Le but recherché était d'arriver à une nouvelle manière d'appréhender les réalités du travail tant par les chercheurs que par les syndicalistes, voire les salariés, en imaginant de nouveaux objectifs et modes d'action.

Malheureusement, la réalisation de cette recherche qui devait se déployer sur deux terrains ayant connu des mutations technologiques a été sérieusement compromise par :

- concernant le premier terrain, celui de Safran Aircraft Engines :
    - le refus opposé par la direction de Safran de laisser les chercheurs poursuivre leur enquête au sein du groupe, refus notifié par lettre recommandée adressée au directeur de l'IRES ;
    - la disparition de la section CGT au sein de l'un des établissements français de Safran Aircraft Engines, celui de Commercy, disparition qui a privé les chercheurs de tout interlocuteur et rendu impossible l'accès, pourtant crucial, à ce site principalement concerné par une innovation technologique majeure.

Les rencontres avec les syndicalistes n'ont donc permis que de visiter les implantations de la région parisienne, situées à Gennevilliers, Corbeil-Evry et Villaroche ;

- concernant le second terrain, celui de l'unité d'intervention Languedoc-Roussillon (UILR) du groupe Orange, située à Montpellier, la disparation du syndicaliste référent. Les investigations se sont donc rapidement arrêtées, mais des éléments ont été obtenus à partir de la rencontre de syndicalistes, de leurs apports sur la vie de l'entreprise et de la collecte de documents.

Cette défaillance de l'acteur syndical et les actions qui ont néanmoins pu être menées[1] conduisent finalement à penser que la démarche travail – au cœur des analyses du groupe « Transformation du travail et émancipation » – suppose l'existence de syndiqués et d'implantations syndicales bien ancrées dans les entreprises, de manière à pouvoir imaginer une démarche de recherche menée par un tandem chercheurs-syndicalistes.

Les difficultés rencontrées sont, de ce point de vue, très instructives. Elles montrent que le préalable de la démarche du groupe de réflexion, à savoir la présence de syndicalistes disponibles sur les lieux de travail, est aujourd'hui mis en cause. Cela ne tient pas simplement à l'urgence permanente dans laquelle la multiplication des tâches plonge le syndicaliste. Cela tient plus fondamentalement aux fragilités de l'organisation syndicale dans les entreprises et, tout simplement, à la difficulté d'une présence syndicale au niveau de l'entreprise même, avec un étiolement au niveau des établissements lié aux changements de profil du personnel, aux difficultés de passage intergénérationnel et aux dissensions entre établissements d'une même entreprise.

Nous avons aussi pris conscience qu'au-delà des blocages rencontrés, le projet fondé sur l'identification d'une collectivité – de produit ou de travail –, à partir de l'expérience du travail que pouvaient eux-mêmes apporter les travailleurs, était trop ambitieux. Cela tient à ce que le travail individuel est une activité se déployant au niveau du lieu de travail, laissant peu de place à une conscience plus large de la collectivité émanant spontanément des

[1] Elles sont détaillées en annexe 4 du présent rapport.

travailleurs. Finalement, cette situation implique probablement de considérer le syndicat comme un acteur fondamental dans la production de cette conscience par une formation des syndiqués et des travailleurs non syndiqués. En d'autres termes, il nous est apparu que le syndicat devait intervenir comme un acteur du « développement humain » pour développer la conscience collective dans le travail. Mais cela ébranle profondément les objectifs du projet, en obligeant à intégrer les initiatives syndicales et à constater la difficulté de l'organisation syndicale à dépasser les établissements et la catégorie ouvrier (en suggérant une forme d' « ouvriérisme »).

I. ORIGINES, PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

1. ORIGINES ET PROBLEMATIQUE

1.1. Origines

La recherche présentée dans ce rapport a une double origine. Elle s'inscrit tout d'abord et principalement dans le cadre du programme « Transformation du travail et émancipation » engagé au sein de la CGT depuis 2008.

Ce programme, développé par des syndicalistes et des chercheurs, a mis au jour la nécessité de revenir sur le travail et ses transformations, face à une activité syndicale dominée par une urgence liée à la détresse des salariés et à la multiplication des sollicitations managériales. En effet, dans cette situation, le travail est pris comme quelque chose allant de soi et sur lequel personne ne s'interrogeait véritablement, pour une activité syndicale focalisée sur sa dégradation, sa subordination et ses réorganisations managériales.

Ainsi, un premier ensemble d'investigations menées dans des ateliers décentralisés (Lille, Aix-en-Provence et Nantes) en 2011-2012 a mis en évidence l'importance de l'investissement des salariés dans leur travail, que ce soit comme projet personnel et expression de soi-même (Lille), comme activité collective entravée par des formes d'organisation et de management (Aix-en-Provence) ou comme activité productive dans une dynamique d'innovation fondée sur la coordination d'un ensemble varié de salariés (ouvriers, techniciens et ingénieurs) et de collectifs occultés par la sous-traitance (Nantes)[2].

Le présent projet fait en particulier suite aux échanges du groupe animé par Robert Salais et Catherine Nédélec qui s'est réuni à Nantes de 2012 à 2013, autour des enjeux collectifs du travail en s'appuyant notamment sur l'éclatement de l'entreprise, tant dans les statuts des salariés, avec une montée des emplois en contrats à durée limitée (CDD, intérim), que dans les lieux du travail avec un recours accru à la sous-traitance et une intensification de la concurrence (*benchmarking*) entre les établissements.

[2] *Cf.* CGT (2013), *Transformation du travail et émancipation. Les Ateliers CGT de la Recherche. Aix-en-Provence, Lille, Nantes*, RRS-Cgt, décembre.

La conclusion de ce groupe (*cf.* encadré ci-après) a porté sur le besoin d'élaborer un projet visant à dessiner les contours d'un « comité de produit », de manière à permettre aux salariés de retrouver une vision claire de la collectivité dans laquelle s'inscrit et prend sens leur travail, relativement à son résultat.

Ce comité de produit était conçu comme une sorte d'institution représentative du personnel, dans un format encore expérimental, pour organiser une activité d'observation, d'information, de proposition et de revendication prise en charge par les représentants élus ou syndicaux des salariés relevant de cette collectivité.

Le pouvoir d'agir des salariés, droits pour une intervention syndicale[3]

Les travaux de notre atelier ont permis de mettre en évidence une dualité dans le pouvoir d'agir entre l'engagement du salarié dans son activité de travail et le pouvoir d'agir collectif dans l'entreprise, deux pouvoirs d'agir qu'il faut ré-analyser et réarticuler, car ils sont indissociables pour l'intervention des salariés. N'est-ce pas là le rôle essentiel – et irremplaçable – du syndicalisme d'articuler en permanence ces deux dimensions, et donc de mettre à disposition des salariés des espaces et des temps de débat et de partage, des outils d'intervention et de transformation du travail ? (…). La question qui nous semble déterminante pour la conquête d'un véritable pouvoir d'agir des salariés est [donc] la suivante : comment reconnecter l'engagement individuel des salariés dans leur travail et l'espace collectif d'intervention que constitue le syndicalisme ? (…)

Aujourd'hui, l'entreprise ne constitue plus à elle seule un périmètre pertinent de débat et d'analyse sur le travail et le produit du travail. Le recours massif à la sous-traitance et au travail intérimaire (…) pose de nouvelles questions au syndicalisme. L'identification et l'imputation de la prise de décision au sein de l'entreprise se heurtent à l'opacité des frontières de l'entreprise, à la multiplication des statuts et des sous-traitants, et à l'impossibilité d'identifier un responsable des décisions prises. (…)

Quelles sont les pistes à investir ? Le travail comme activité humaine créatrice doit être remis au centre. (…) Deux axes se dessinent : l'accès à l'information et la reconstitution d'une communauté de travail. (…)

La désintégration des collectifs a bouleversé le visage du syndicalisme, et l'action syndicale se heurte à cette fragilisation de la solidarité collective. L'institutionnalisation des interventions syndicales au niveau local ou central qui s'accompagne d'une « professionnalisation » des élus, invoquée et recherchée par les employeurs, vise à éloigner les représentants du personnel du travail quotidien vécu par les salariés.

[3] *Cf.* Catherine Nédélec (2013), « Atelier de Nantes : le pouvoir d'agir des salariés, droits pour une intervention syndicale », *in* CGT, *Les ateliers CGT de la recherche, Transformation du travail et émancipation – Synthèse et restitution des travaux, Lille, Aix-en-Provence, Nantes – Montreuil, le 7 décembre 2012*, juillet, p. 17-23.

Dans les grandes entreprises, l'approche du syndicat se fait bien souvent globalisante et les interventions se focalisent sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise. Ses interventions ignorent le travail quotidien alors que celui-ci est la préoccupation centrale des salariés. Cette évolution remet directement en question le sens du syndicalisme et de l'action collective qui n'apparaissent plus comme des moyens de changer la situation des salariés dans l'entreprise. Le syndicat doit redevenir un outil d'action, « de restauration du pouvoir d'agir des salariés sur leur propre travail et pour la préservation de leur santé ». (…)

La communauté de travail constitue une porte d'entrée essentielle car elle touche à l'essence du syndicalisme et qu'elle permet la production d'intérêts : l'individu et ses attentes, et le cadre collectif d'intervention. 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.

Sur cette base, Robert Salais, comme chercheur, et Alice Roupy, comme syndicaliste (Fédération nationale CGT des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications), ont engagé la rédaction d'un projet de recherche reposant sur l'observation de deux terrains :

- d'une part, Safran Aircraft Engine (ex SNECMA) dans la région parisienne, autour de l'enjeu représenté par l'introduction de matériaux composites dans les moteurs d'avion ;
- d'autre part, un service de maintenance des lignes chez Orange à Montpellier.

Le 3 juillet 2015, une première réunion animée par Alice Roupy et Robert Salais avait permis un échange entre les responsables syndicaux de ces deux entreprises – Gérard Montuelle, responsable de la coordination SNECMA, et Bruno Gagne, responsable de la section CGT FAPT implantée dans le service maintenance – et Claude Didry et Sandrine Michel qui allaient devenir les porteurs du projet formalisé par la convention de recherche.

Sandrine Michel, professeure d'économie à l'Université de Montpellier (unité de recherche ART-Dev), et Claude Didry, directeur de recherche au CNRS (unité de recherche IDHES puis Centre Maurice Halbwachs) sont ensuite devenus les porteurs de ce projet, dans un contexte marqué par le retour d'Alice Roupy dans son emploi et sa décharge de toute responsabilité syndicale ainsi que par la retraite de Robert Salais.

Le projet retracé dans le présent rapport s'inspire aussi d'une recherche-action associant chercheurs ergonomes et syndicalistes, qui a été mise en œuvre au sein de Renault par la coordination CGT de 2008 à 2010[4]. Cette opération avait notamment conduit à la rencontre de travailleurs interrogés sur leur travail, en visant à saisir les éléments d'un malaise à partir des difficultés d'arriver à un travail convenable aux yeux du travailleur lui-même (*cf.* encadré ci-après).

Chez Renault, la CGT à la reconquête du « pouvoir d'agir » sur le travail[5] [6]

Le patronat s'est attaqué simultanément au rôle, au moyen des organisations syndicales sur le terrain et à la capacité des salariés à se rencontrer, à échanger, à confronter leur point de vue. Par exemple, chez Renault, (…) l'accord de 2000, signé par toutes les organisations syndicales, sauf la CGT, a remis en cause l'ensemble de ces acquis, sous couvert de renforcement des moyens des organisations syndicales au niveau central avec pour orbite : la professionnalisation du syndicalisme ! Le processus vise à éloigner les élus des salariés. Ils perdent ainsi leur assise, leur soutien au profit d'une institutionnalisation de l'activité syndicale. (…)

Ce dispositif s'est conjugué à la fois à la suppression des temps de casse-croûte pour une majorité d'ouvriers et à une réduction des temps de pause.

Aujourd'hui, les organisations du travail limitent, voire empêchent toute rencontre collective, tout échange en dehors de la hiérarchie. (…)

Le travail des salariés est ainsi réduit à la simple exécution de prescription. (…) Cette situation provoque un profond malaise des salariés, car il y a un fossé entre le travail prescrit et le travail réel. Au travail, (…) chaque salarié arbitre en permanence entre :

- le respect du prescrit (délais, procédures... et leurs contradictions) ;
- le besoin d'apporter une contribution dans laquelle il est possible de se reconnaître ;
- l'articulation avec l'activité des collègues et la nécessité de préserver sa santé. (…)

La qualité du travail est donc un enjeu pour les salariés parce qu'elle est constitutive de leur santé. Au vu des pressions actuelles, bon nombre de salariés tentent de se défendre individuellement. Ils tentent de se protéger en respectant une fiche de poste sans plus… Cette situation pousse à l'épuisement émotionnel. Le salarié n'arrive pas à maintenir la qualité du service et en rabat sur ses propres normes et valeurs. On assiste également au

[4] *Cf.* Karine Chassaing, François Daniellou, Philippe Davezies, Jacques Duraffourg avec la collaboration de Yves Bongiorno, Serge Dufour, Fabien Gâche et Julien Lusson (2010), *Recherche-Action – Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale*, octobre, Emergences, RRS-Cgt.

[5] *Cf.* Fabien Gâche (DSC), *Partir des réalités du travail pour faire agir les salariés*, 7 mars 2017 (https://ftm-cgt.fr/partir-realites-travail-faire-agir-salaries/).

[6] Nous reproduisons en annexe 1 des extraits d'un article écrit par des syndicalistes CFDT qui relate une expérimenation « similaire » menée chez Renault et qui elle-aussi évoque le « pouvoir d'agir ». A l'évidence, l'appréhension des questions, résolument réformiste, diffère de celle de CGT…

désengagement douloureux et au déficit d'accomplissement. Cette dévalorisation du travail multiplie les risques de maladies psychiques, mais aussi physiques. (…)

Pour briser cette spirale, (…) nous avons besoin de reprendre la main sur les questions du travail. Le rôle de la CGT n'est-il pas de prendre en défaut l'organisation en pointant ses contradictions avec les réalités du travail et ses résultats ? Pour construire cet autre rapport aux situations du travail, ne faudrait-il pas, avant tout, y associer les premiers concernés, c'est-à-dire les salariés ? Cela suppose la mise en discussion et l'élaboration collective des situations de travail, mais aussi des perspectives et du pouvoir d'agir des salariés eux-mêmes. Cependant, il y a des obstacles inhérents aux organisations du travail actuelles qui empêchent les salariés à dire le travail. Alors comment faire ?

Dans le cadre de la recherche-action de Renault, les syndicats CGT se sont appuyés sur un travail d'investigation, d'enquête auprès des salariés. Les militants qui y ont participé, ont pris le temps de se faire expliquer en détail le travail de leurs collègues. Il s'agissait de faire ressortir des propositions concrètes d'amélioration de la situation, susceptibles d'être mises en œuvre immédiatement. (…)

Dans un deuxième temps, le syndicat s'est mis au service de l'élaboration collective. Des réunions avec les salariés intéressés ont permis de solliciter le récit d'expériences du même type de situations, mais aussi de valoriser les différences d'approches. En s'appuyant au plus près de situations concrètes, nombre de malentendus et d'incompréhensions ont été levés et ont permis d'enrichir la vision de chacun, de fabriquer du collectif. Ensemble, nous avons pointé les besoins auxquels l'organisation du travail ne permet pas d'apporter une réponse convenable et examiné concrètement des options envisageables. Ce travail a été complété par une approche quantitative (fréquence des situations critiques, données sur les conséquences) grâce à une contribution active des salariés.

Dans ce processus, nous avons réussi à développer la capacité des travailleurs à affirmer, défendre, promouvoir leurs propres normes de qualité. Ainsi, le dispositif syndical devient susceptible d'enrichir et de renforcer le pouvoir d'agir des salariés eux-mêmes. Celui-ci prend essence sur un travail d'élaboration collectif avec les salariés, à partir de leur propre situation de travail, de ce qu'ils vivent. Nous partons de la réalité du travail pour parler des choix stratégiques de la direction, c'est-à-dire allons du micro vers le macro et non l'inverse, car le lien entre la stratégie et les conséquences sur le travail au quotidien n'est pas toujours évident.

Si on se contente de dénoncer les choix de l'entreprise et de dire qu'il faut changer la société, pour qu'individuellement chaque salarié s'y retrouve, on a du mal à faire adhérer une majorité de salariés pour construire le rapport de force dont nous avons besoin. Ainsi, l'enjeu pour le syndicalisme ne repose pas sur ce que l'on doit dire aux salariés, même si nous avons des choses à dire et qu'il faut les dire et en débattre, mais dans la perspective de travailler avec eux, pour faire avec eux ! (…)

Si l'on se bat sur la conception du travail, le syndicalisme a de l'avenir, parce qu'il va développer l'action collective et le rapport de forces à partir du vécu des salariés.

Au lieu de passer son temps à décrypter une organisation du travail qui vise à éclater les collectifs, l'organisation syndicale a intérêt à se pencher sur ces pratiques syndicales et à la méthode pour redonner aux salariés un pouvoir d'agir sur leur propre travail. Enfin, avec ce syndicalisme de proximité, les salariés voient le syndicat tel qu'il est, c'est-à-dire un outil à leur service, utile et dans lequel on a envie de s'investir. Cela prouve que la réflexion collective est utile, qu'elle se concrétise dans leur quotidien.

1.2. Problématique

Le travail, fondé sur la signature d'un contrat entre un travailleur et un employeur, ne se réduit pas à l'exécution des directives du second par le premier (travail prescrit). Il se traduit également par l'entrée dans une organisation, en mettant le travailleur au contact d'autres collègues de différentes qualifications (ouvriers, employés, techniciens et agents de maitrise) ainsi que de collègues appartenant à d'autres entreprises que ce soit de manière ponctuelle ou régulière.

Dans une situation marquée par d'importantes évolutions dans le domaine technique, celui de l'organisation, avec par exemple le *lean management*, ou le développement de la sous-traitance, les coordinations qui se nouent dans le travail sont profondément affectées. On constate également une montée des qualifications remettant notamment en cause la place des personnels ouvriers dans l'entreprise. Le renouvellement générationnel représente un autre élément à prendre en compte, à travers l'arrivée de jeunes travailleurs sur des contrats d'apprentissage ou des contrats précaires.

Ces évolutions affectent les activités syndicales et celles des institutions représentatives du personnel (IRP) de plusieurs manières :

- Dans les entreprises qui externalisent une partie de leurs activités vers la sous-traitance, la montée des cadres et ingénieurs, voire des techniciens au détriment des ouvriers, peut se traduire par une perte d'influence électorale de la CGT dans les IRP, la CGT étant plus implantée dans le collège 1 (ouvriers) que dans les collèges 2 (employés et techniciens) et 3 (ingénieurs) ;
- La sous-traitance, résultant tout à la fois d'une politique d'externalisation et d'évolutions techniques, affecte une organisation syndicale ancrée en premier lieu dans l'établissement et qui se coordonne ensuite au niveau de l'entreprise.

Cette double situation oblige une organisation comme la CGT à envisager un renforcement de son implantation dans les catégories cadres et ingénieurs, tout en se préoccupant d'une

activité de fabrication concentrant l'emploi ouvrier mais touchée prioritairement par des dynamiques d'externalisation.

La démarche envisagée dans la recherche consistait donc à partir du travail, en se fondant sur les *conventions du travail* au sens de Robert Salais, c'est-à-dire la pratique des coordinations régulières entre travailleurs que nécessite le travail, et *le pouvoir d'agir collectif* des salariés qui s'y exprime au travers de la réalisation d'un produit ou de l'accomplissement d'un service. En effet, le travail ne se réduit pas à une subordination du salarié à l'employeur, mais suppose, pour le travailleur, une capacité à prendre en charge l'activité à réaliser, en faisant face à des imprévus, en s'ajustant à l'activité des autres collègues, en contribuant à l'élaboration ou à l'intégration d'innovations, requérant un tel « pouvoir d'agir » des individus au travail. Dès lors, un des enjeux de la recherche consistait à voir en quoi ce pouvoir d'agir des individus dessine une communauté pertinente de travail pour ces derniers en vue de dégager une forme de représentation collective qui fournisse une nouvelle ressource syndicale à cette échelle.

Les quatre étapes principales étaient donc les suivantes :

- une prise de contact avec les syndicalistes, une première observation de la réalité du travail à travers l'activité syndicale et la collecte de documents par les chercheurs, puis la restitution des premiers éléments synthétisés par les premiers aux seconds ;
- la réalisation d'entretiens avec des salariés pour appréhender leur vision de la communauté à l'œuvre dans leur activité ;
- l'élaboration conjointe avec les syndicalistes d'un « outil idéal » de représentation, cadrant avec cette vision des salariés ;
- le retour sur le terrain pour saisir le chemin à parcourir entre la réalité de la représentation et la réalisation de ce nouveau type de représentations.

Communauté de travail et de produit :

l'hypothèse de la pluralité des mondes de production

L'activité économique est constituée par la réalisation d'une pluralité de produits. Cela conduit à penser que le travail ou l'activité (au sens de la "population active") ne sont pas immédiatement assimilables à des grandeurs homogènes, mais sont orientés vers la réalisation de produits dotés d'usages et d'évolutions différentes.

Pour envisager cette pluralité tant des produits actuels que de leur trajectoire temporelle, Salais et Storper (1993)[7] proposent d'envisager une pluralité de *mondes de production.* Dans cette perspective, les *conventions du travail* permettent de circonscrire un ensemble de mondes possibles de production. Les auteurs distinguent pour cela, au sein de ces conventions, les "conventions de chômage" – correspondant aux formes d'évaluation de l'incertitude qui pèse sur la réalisation des produits – des "conventions de productivité" qui renvoient aux formes de conception des produits, la conception étant entendue dans un sens large englobant création et assemblage.

L'incertitude que porte en lui le produit peut aller du risque probabilisable à l'incertitude non quantifiable. Dans le premier cas, la demande du produit est réduite à une multitude homogène dont on peut penser que la fourniture d'un produit *générique* répondra à la plupart de ses attentes. Les fluctuations du marché sont comprises ici comme des variations autour d'une moyenne dont l'apparition est liée à un risque probabilisable. Dans le cas opposé, l'utilisateur s'attachera à obtenir du producteur le produit particulier correspondant à ses besoins. Il s'agira là d'un produit *dédié* dont l'élaboration est plus éloignée de pures déterminations marchandes.

L'activité de conception et de production prend des formes allant de la *standardisation* à la *spécialisation*. La *standardisation* consiste à réduire le produit à un assemblage systématique décomposable en éléments simples. Dans la mesure où, à travers ce processus de standardisation, il peut être rapporté à l'exécution d'opérations définies à l'avance, le travail humain peut être évalué en termes de *productivité.* L'innovation présuppose ici l'existence de produits pour en rationaliser la production. Cette dimension s'oppose à la *création* de nouveaux produits. Pour rendre compte de cette activité plus proprement créatrice et du processus de venue au jour du produit (pro-duction), Salais et Storper parlent de *spécialisation.* La spécialisation du produit implique la prise en compte des connaissances spécifiques des personnes qui constituent le collectif de travail. Elle implique également une dynamique de constitution de ces savoirs spécifiques, de spécialisation des personnes elles-mêmes, au cours de l'activité de production.

Les mondes de production se dégagent de la conjonction de ces deux dimensions des conventions du travail. Pour donner un premier aperçu de la pluralité des mondes de production liée à la pluralité des produits, Salais et Storper dégagent quatre grands types de mondes de production :

- Le *monde de production industriel* est constitué par la réalisation de produits génériques selon une technologie standardisée. La demande est considérée, tant par les "producteurs" que par les "demandeurs" eux-mêmes, comme homogène et s'ajustant à un standard commun à l'ensemble des produits ;

[7] *Cf.* Robert Salais et Michael Storper (1993), *Les mondes de production*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

- Le *monde de production marchand* s'appuie sur la standardisation du produit pour répondre à une demande diversifiée. Les caractéristiques du produit sont établies par le demandeur. La concurrence s'établira sur des critères de coûts et de délais ;
- Le *monde de production interpersonnel* implique des produits spécialisés et dédiés. La satisfaction des *goûts* du client est rendue possible par un processus commun d'apprentissage et de connaissance mutuelle qui conduit à la réalisation d'un produit *spécialisé*. L'incertitude sur la qualité du produit est partagée par le producteur et le demandeur. Ce monde est qualifié d'interpersonnel car il suppose l'établissement d'une relation entre les personnes qui y prennent part, fondée sur une connaissance mutuelle ;
- Le *monde de production immatériel* correspond à l'activité du producteur qui s'engage dans la conception de produits génériques nouveaux dont il pense que l'usage pourra susciter et répondre à une demande globale (dimension générique du produit). Le travail prend ici la forme de la *recherche*.

1.3. Choix des terrains d'enquête

Les terrains d'enquête choisis l'ont donc tout d'abord été pour « tester » l'existence d'une communauté de produit et celle d'une communauté de travail. Ils présentent aussi l'intérêt d'appréhender deux situations contrastées.

La SNECMA- Safran : test de la communauté de produit

Le premier terrain concerne Safran Aircraft Engines (SAE, ex SNECMA), société confrontée au déploiement d'un nouveau moteur d'avion, le LEAP (*Leading Edge Aviation Production*)[8], caractérisé par une importante innovation, l'introduction d'aubes en composite dans les réacteurs (*cf.* présentation ci-après).

Le déploiement de ce nouveau moteur développé par CFM, coentreprise Safran-General Electric, s'accompagne en France du déplacement d'une partie de l'activité vers une filiale située à Commercy dans le département de la Meuse – SAE est sinon principalement implantée en région parisienne, à Gennevilliers et à Villaroche (Seine-et-Marne) en particulier – ainsi que d'un recours accru à la sous-traitance, et ce dans un contexte de commandes très fournies.

[8] Appelé à succéder au CFM 56.

L'ambition était ici d'appréhender les recompositions de la collectivité de travail, en envisageant les complémentarités entre les sites de Commercy et Gennevilliers, Commercy prenant en charge la production des aubes en composite et Gennevilliers celle des aubes en alliage. En d'autres termes, Commercy absorbait une part des activités de Gennevilliers, ce qui ne devait pas poser de problème dans une situation où les commandes affluaient. Mais, plus préoccupant, la technique de forge du bord d'attaque en titane expérimentée à Gennevilliers ne s'est pas révélée concluante, ce qui a conduit à faire prévaloir la technique dite du « pliage » maîtrisée par un sous-traitant qui a donc pris en charge l'opération.

Autre caractéristique importante, la cohésion de SAE se manifeste par une tradition de négociation collective à l'échelle de l'entreprise qui remonte à l'immédiate après-guerre, voire au Front populaire (Gnôme et Rhône).

Face aux difficultés rencontrées (*cf. supra*), deux options ont été envisagées :

- Continuer la recherche en réalisant des entretiens avec des salariés de différents établissements – de la région parisienne – et de différentes qualifications, pour saisir la manière dont ils se situent dans la production.

  Il s'agissait ici de saisir la collectivité comme articulation de différentes catégories, ouvriers, techniciens, ingénieurs, dans une situation marquée par le recrutement massif d'ingénieurs.

  A été également envisagé un focus sur les acteurs salariés de l'entreprise en charge de la sous-traitance, c'est-à-dire des techniciens et agents de maîtrise[9] ;

- Centrer la recherche sur la réalisation d'un « bord d'attaque » en titane des aubes en composite, dans la mesure où la communauté de produit se dégage ici dans son ouverture sur la sous-traitance et la concurrence avec les capacités de production de l'entreprise. En effet, existent deux procédés concurrents :

[9] Marie-Laure Buisson et Martine Gadille (2016), « Les professions intermédiaires au cœur de nouvelles formes d'organisation industrielle », *Travail et Emploi*, n° 148, octobre-décembre.

- un à Gennevilliers par forgeage (pas convaincant car très coûteux du fait de l'absence de dialogue entre ingénieurs et ouvriers) ;
- un par pliage, développé par un sous-traitant avec une certification par des ingénieurs SNECMA.

Cette option devait permettre de suivre le circuit de la pièce, en partant de Villaroche comme lieu de travail des ingénieurs de la R & D, en envisageant l'intervention du sous-traitant sur les bords d'attaque, avant d'observer l'assemblage de l'aube à Commercy puis l'assemblage final du réacteur à Villaroche.

Orange – Unité d'intervention Languedoc-Roussillon (UILR Montpellier) : test de la communauté de travail

La recherche prend ici pour point de départ le passage du réseau cuivre – réseau propriétaire de France Télécom puis d'Orange – au réseau fibre – réseau en propriété partagée entre tous les opérateurs du marché :

- Le réseau cuivre a été constitué et entretenu par des ouvriers et techniciens Orange avec une sous-traitance nombreuse et cantonnée à des travaux d'exécution, tels que les opérations techniques de maintenance et les raccordements ;
- Dans le réseau fibre, la place des intervenants Orange est amoindrie dans la mesure où le réseau, et en particulier les « centraux », sont gérés par des salariés issus de la sous-traitance, très qualifiés et peu nombreux.

Un premier enjeu était donc de saisir, dans le cas du service de maintenance du réseau chez Orange à Montpellier, les conséquences du passage du cuivre à la fibre optique, avec une transformation dans le recours à la sous-traitance. En effet, la technologie cuivre était bien maîtrisée en interne, la sous-traitance intervenant sous le contrôle des salariés Orange. Il n'en est plus de même avec le déploiement de la fibre optique, qui se traduit par l'intervention de sous-traitants hautement qualifiés.

De plus, la cohésion de l'entreprise a subi les effets d'une politique managériale très agressive chez Orange, que sont venus tempérer ensuite des accords destinés à faire face au malaise que manifestait la multiplication des suicides.

Le double renversement de la position des salariés Orange relativement aux sous-traitants (quantitatif et qualitatif) dans la maintenance du réseau fibre supposait de voir comment s'établit la communauté de travail, salariés d'Orange et de sous-traitants, appelés à intervenir ensemble sur ce réseau.

Une enquête par entretiens ciblant aussi bien les intervenants Orange que les sous-traitants a donc été envisagée. Son objectif était clairement qualitatif puisqu'il s'agissait de dégager les déterminants de l'opinion des enquêtés sur leur situation de travail et les interactions qu'elle génère avec toutes les parties-prenantes de sa réalisation[10]. L'exploration plus approfondie de ces matériaux et la rencontre avec les salariés et élus devaient permettre de de saisir davantage ces problématiques.

[10] L'enquête visait aussi à dégager des variables qualitatives pouvant donner lieu à des traitements économétriques pour tester des causalités.

2. LES ENJEUX THEORIQUES D'UN POUVOIR D'AGIR COLLECTIF

Avant de proposer les différentes définitions et explications du concept auxquelles nos recherches ont pu nous mener, il semble opportun de partir de l'étymologie des termes « pouvoir » et « agir ».

« Pouvoir » vient du latin *potere*, qui désigne, suivi d'un qualificatif, « une propriété d'une substance ou d'un corps ». « Agir » du latin *ago*, *agire* signifie « mettre en mouvement, faire avancer, produire des effets ». Si l'on s'en tient donc, pour l'instant, au sens étymologique du terme, *pouvoir d'agir* signifierait donc : « propriété d'une substance ou d'un corps de se mettre en mouvement, de produire des effets. »

Pour réaliser un premier cadrage scientifique du concept de « pouvoir d'agir », l'idée ici a été de recenser les divers emplois du terme « pouvoir d'agir » en les confrontant à différentes approches de la collectivité de travail. Il s'agit de saisir différents types d'usages du concept.

Nous verrons qu'il s'agit d'un concept polysémique (2.1.), employé notamment en clinique de l'activité, dans la littérature managériale, ainsi que dans une littérature plus sociologique/anthropologique. Puis, nous envisagerons plusieurs manières d'appréhender ce concept dans une optique collective (2.2.).

2.1. Polysémie du concept dans les approches individuelles du pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir en psychologie clinique

Le concept est tout d'abord fréquemment employé en psychologie clinique de l'activité, par un auteur comme Yves Clot, notamment. Chez Yves Clot et Pascal Simonet (2015), le pouvoir d'agir se définit comme « la réalisation effective de l'élargissement du champ des

actions »[11]. Pour eux, le développement du pouvoir d'agir est celui du « rayon d'action de l'activité des sujets dans leur milieu professionnel »[12].

Le sujet, dans la théorie de Yves Clot, n'est pas simple produit de l'activité ; il n'est pas seulement déterminé par les ressources et contraintes de son activité, mais cherche à les déterminer, en *se déterminant*. Le sujet cherche en permanence à créer – ou recréer – son milieu professionnel « en l'habitant par son histoire propre ».

Le sujet est donc conçu ici comme une instance qui cherche en permanence à organiser ou réorganiser son activité, en se déplaçant entre différents registres d'expérience (acquis avec les autres, ou déjà à sa disposition) – corporels, cognitifs et affectifs – et en les mesurant aux épreuves de l'activité réelle. Lev Vygotski (2003)[13] nomme ce mouvement « migration fonctionnelle ». Il se pratique, selon Yves Clot, avec plus ou moins de latitude personnelle, en fonction de l'âge et de l'expérience, et permet au sujet d'affirmer sa subjectivité : « Le sujet est d'autant plus sujet qu'il se livre à ce mouvement de 'migration fonctionnelle'. »[14] Plus le sujet, ou l'individu, est capable d'être affecté de multiples manières par l'activité, plus il dispose de marges de manœuvre personnelles sur lesquelles il peut jouer, et plus, il est sujet – plus, il peut engager sa subjectivité dans son travail.

Pour Yves Clot, « chaque fonction psychique supérieure apparaît deux fois au cours du développement : d'abord comme activité collective, sociale et donc comme fonction inter-psychique, puis la deuxième fois comme activité individuelle, comme propriété intérieure de la pensée, comme fonction intra-psychique »[15]. L'individu reconstruit pour lui, sur le plan intérieur, ce qui s'est produit avec les autres.

C'est en s'appuyant sur cette idée, et partant du constat de la réduction des marges de manœuvre du sujet lorsque la vie sociale ne lui offre plus de conflictualité externe, que

[11] Yves Clot et Pascal Simonet (2015), « Pouvoir d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, n° 1, vol. 78, p. 31-52.
[12] *Ibid.*
[13] L. Vygotski (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, La Dispute.
[14] Y. Clot et P. Simonet (2015), *op. cit.*
[15] *Ibid.*

Yves Clot fait la proposition de *l'institution du conflit* dans l'entreprise, permettant, par le dialogue institué et organisé avec toutes les « parties prenantes » (Direction, conception, exécution, sous-traitants) dans l'idée de Yves Clot, autour des conflits de critères de qualité du travail et de son organisation, de faire exister le collectif dans l'individu. *L'institution du conflit* est nécessaire pour Yves Clot afin d'» éviter une structure de travail indiscutable, une tâche qui ne respire plus entre plusieurs possibilités techniques et organisationnelles, et qui enveloppe le sujet dans une seule activité attendue ».

Le pouvoir d'agir, compris ici comme « rayonnement de l'activité », s'entend donc comme un rapport entre imagination et réalisation, entre sens et efficience.

L'auteur montre ici que le développement du pouvoir d'agir n'est pas un phénomène linéaire, mais qu'il se situe plutôt dans un aller-retour permanent entre sens et efficience. Le pouvoir d'agir peut se développer quand l'action dépasse les résultats attendus au travers des buts accomplis, et mène à la découverte d'un nouveau but possible ignoré jusqu'ici, « la reconnaissance d'autre chose qui serait réalisable au travers et au-delà de ce qui vient de se réaliser ; l'identification de possibilités insoupçonnées dans le réel dont l'activité peut se saisir. On juge ce qu'on fait en fonction de ce qu'on aurait pu faire. Le sens, c'est le rapport de valeur que le sujet instaure entre l'action et ses autres actions possibles »[16].

Nous voyons néanmoins ici que cette « quête de sens » porte l'activité à un niveau d'intensité supérieur, qui pourrait donc potentiellement ne pas être réalisable, ce qui entrainerait une dissipation de la « vitalité conquise ». C'est ici qu'intervient donc le rôle de l'efficience dans le développement du pouvoir d'agir, entendu comme « rayon d'action de l'activité des sujets ». En effet, l'économie des moyens que le renouvellement des techniques de travail (organisation, techniques du corps…) permet, rend possible la découverte, et la réalisation, de buts nouveaux, en libérant de la disponibilité pour imaginer autre chose et le réaliser.

[16] *Ibid.*

Nous voyons comment les buts laissés sans moyens de réalisation, ou encore les prescriptions strictes, qui empêchent d'une certaine manière le développement de marges de manœuvre et donc de recherche de sens et d'efficience, peuvent provoquer une amputation du pouvoir d'agir dans et sur l'activité, et « une chute de vitalité et une désaffection de l'activité si dangereuses pour la santé ». Yves Clot établit ainsi un parallèle très clair entre amputation du pouvoir d'agir et risques psycho-sociaux.

Pouvoir d'agir et agency

Les recherches sur le concept de *pouvoir d'agir* mènent assez rapidement à celui d'*agency*, dont « pouvoir d'agir » est proposé comme une traduction possible (et partielle).

Chez Julian Rappaport (1987), l'*agency* se définit comme la « capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent »[17]. Nous voyons d'ailleurs ici le lien avec le concept de pouvoir d'agir chez Yves Clot comme « ensemble de cognitions liées à la capacité des individus d'agir sur les évènements »[18].

Le concept d'*agency* est ensuite très présent dans la littérature traitant de l'*empowerment*. Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013) viennent définir ce terme de la manière suivante : « Le terme d'*agency* décrit la capacité des agents sociaux à agir, à prendre des décisions de façon indépendante, à faire des choix. On peut le traduire par pouvoir d'action, *pouvoir d'agir* ou puissance d'agir. »[19] La notion d'*empowerment* se traduirait plutôt quant à elle comme « développement du pouvoir d'agir » cherchant ainsi plus à cerner un processus conducteur de l'*agency*.

Il nous est donc apparu ici intéressant de réfléchir et de documenter ces notions d'*agency* et d'*empowerment*, au regard de notre intérêt pour le concept de *pouvoir d'agir.* Il paraît tout

[17] Julian Rappaport (1987), « Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention : Toward a Theory for Community Psychology », *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, n° 2, p. 121-145.
[18] Y. Clot, (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, coll. « Le Travail Humain », PUF.
[19] M.-H. Bacqué et Carole Biewener (2013), *L'empowerment une pratique émancipatrice,* Paris, La Découverte, p. 7.

d'abord important de préciser que l'étude du *pouvoir d'agir* paraît nécessiter l'appui d'une théorie de l'action et d'une théorie de l'efficacité – au sens de « produire des effets ». Nous allons voir d'ailleurs, dans la présentation des différents « modèles d'*empowerment* », que le sens donné au concept paraît dépendre assez largement d'une théorie de l'action implicite.

Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013) dégagent trois « modèles » d'*empowerment* existant à ce jour, sorte de « cartographie d'emploi » de cette notion :

- Les autrices relèvent tout d'abord un modèle plutôt radical, nourri par des théories et des idées de transformations sociales. Cet emploi de la notion se retrouve plutôt dans les mouvements sociaux, tout particulièrement les luttes féministes, qui en sont plus ou moins à l'origine, mais également les mouvements communautaires ou de l'éducation populaire.

  L'idée dans ce modèle est de viser à l'émancipation individuelle et collective, dans une optique de changement social. Dans les théories les plus radicales de ce modèle, c'est l'affranchissement des rapports sociaux capitalistes qui est visé. Il s'agit donc ici clairement d'une pratique d'émancipation, de conscientisation et d'exercice de pouvoir « par le bas ». Nous ne manquerons pas de voir ici une proximité, au moins théorique, avec les idées fondatrices du mouvement syndical ;

Appréhensions syndicales du pouvoir d'agir

Sur cette thématique, nous avons principalement identifié des textes de la CGT, et des écrits, plus récents, de la CFDT. L'expression de pouvoir d'agir apparaît dans les publications d'autres organisations syndicales, mais sans lien direct avec la question du travail.

C'est nous qui soulignons ci-après les passages évoquant la notion bien entendu fluctuante.

Pour la CGT

Confédération[20]

Pour la plupart des entreprises (…), l'objectif de rentabilité à court terme prend le pas sur toute autre considération, qu'i s'agisse du bien-être des salariés ou même de la qualité des produits et services réalisés. Pour les salariés au contraire, la question de la qualité, de l'utilité sociale de leur travail, de l'estime de soi qui en découle ou non devient le levier principal de leur rapport au travail.

[20] Préface de Maryse Dumas, secrétaire confédérale de fa CGT de 1995 à 2009, à l'ouvrage suivant : Bernard Merck, Hubert Landier (2013), *Travail et développement humain : les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise*, Editions EMS, coll. « Questions de société », août.

La tension est aujourd'hui extrême entre ce que les salariés ont envie, besoin et sont capables de mettre en œuvre dans le travail et ce à quoi les réduisent tant l'organisation actuelle du travail que la dimension de financiarisation mondialisée dans laquelle elle se situe. (…)

De plus en plus traités comme des variables d'ajustement interchangeables, privées de reconnaissance et de considération, les salariés s'acharnent à donner le meilleur d'eux-mêmes envers et contre tout, à donner sens à une activité dont ils sentent pourtant qu'elle obéit de moins en moins à ce pourquoi elle devrait être faite : la meilleure satisfaction possible des besoins humains, dans une société où chacune, chacun puisse trouver sa place.

Après de longues années ou la thématique de l'emploi a, plus ou moins consciemment, fait passer sa réflexion sur le travail au second plan, la CGT a décidé de se réapproprier cette question comme décisive aussi bien dans sa démarche de construction des revendications que pour définir les contours de son implantation syndicale. Ainsi, le document d'drientation adopté par le 50e congrès de la Confédération, tenu en mars 2013, affirme nettement : « Le travail doit devenir pour tout un chacun source d'épanouissement et de réalisation de soi. » (…)

Ce dont il s'agit pour la CGT, c'est d'appréhender la totalité de l'activité de travail dans ses exigences de créativité, d'autonomie, de liberté afin de faire de la richesse du travail un levier pour transformer la société.

Le travail est l'activité dans laquelle la personne se réalise en même temps qu'elle réalise un bien ou un service utile à d'autres. Le travail est donc avant tout un rapport social entre les personnes d'une part, entre les personnes et la société d'autre part, entre le travail et le capital enfin. (…)

Réfléchir sur le sens, la finalité de l'activité de travail, en déduire des propositions pour que les salariés soient mis en situation d'y exprimer le meilleur d'eux-mêmes et d'elles-mêmes et en ressentent la satisfaction, le plaisir d'un travail bien fait au service d'une utilité sociale définie en commun sont donc parmi les premières réflexions à développer.

Le travail, le produit du travail, les manières de produire, l'organisation du travail sont occultés par les directions d'entreprise. Elles y voient le lieu de leur pouvoir essentiel qu'elles ne veulent ni partager, ni négocier. A la rigueur, elles peuvent concéder de parler de tout ce qui est satellite à l'organisation du travail (…), mais il est pour elles hors de question d'admettre que le cœur de l'organisation et la finalité de celle-ci puissent être mis en cause. (…)

Force est de constater que ce champ d'intervention est souvent oublié des syndicats. Le syndicalisme gagnerait pourtant à devenir un espace de débats et de liberté dans lequel peuvent s'échanger et se confronter les attentes, les aspirations et propositions sur le sens du travail que l'on fait, sur celui qu'on voudrait lui donner, sur les conditions à réaliser pour qu'il soit bien fait et utile aux autres et à la société. Loin d'y perdre son âme, il y puiserait des ressorts nouveaux pour son activité et pour l'engagement syndical d'un plus grand nombre de salariés. Sa légitimité à aborder, à partir du travail, tous les problèmes de société s'en trouverait confortée.

Conquérir un pouvoir d'agir collectif des salariés dans l'entreprise, c'est précisément l'objectif que se fixe la CGT qui veut tisser de nouveaux liens collectifs entre les différentes

composantes de la communauté de travail.

Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (Ugict-CGT)[21]

La mise en place de nouveaux droits pour l'encadrement (…) est au cœur de la construction du management alternatif préconisé par l'Ugict-CGT. Il repose sur trois axes de construction, réhabilitant le rôle central que doit occuper le travail pour construire l'alternative au modèle dominant : la reconnaissance des qualifications permettant leur plein exercice et la revalorisation de la technicité ; des droits d'expression et d'intervention individuels et collectifs ; la conjugaison permanente des aspects sociaux, économiques et environnementaux. (…)

Il s'agit de recouvrir le pouvoir d'agir sur le travail en permettant le plein exercice des qualifications de chacune et chacun :

- Par la mise en place d'espaces de discussion professionnels, permettant d'évoquer et de résoudre les difficultés rencontrées pour exercer un travail de qualité respectant les règles de l'art de leur métier ;
- Par l'élaboration collective des objectifs, qui doivent s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et sur les moyens nécessaires ;
- Par la discussion sur les moyens mis à disposition par l'employeur pour réaliser un travail de qualité conforme au métier ;
- Par une évaluation du travail tenant compte de la dimension collective du travail, basée sur des critères objectifs et transparents, et reconnaissant l'apport individuel dans ce contexte ;
- Par la reconnaissance des qualifications et revalorisation de la technicité (y compris pour les métiers du tertiaire), et la lutte contre toutes les formes de discriminations.

Il s'agit de permettre à l'encadrement d'intervenir pour préserver l'éthique, la qualité du travail et la confiance dans les relations de travail :

- Par un management qui doit être orienté vers la restauration du collectif de travail, lui-même tourné vers le partage de l'expérience et du sens ;
- En garantissant la liberté d'expression, notamment lors des réunions professionnelles. Les discussions collectives sur l'organisation du travail et la marche de l'entreprise doivent permettre l'expression des potentialités de création de chacun ;
- En reconnaissant le rôle contributif des cadres afin que le travail ne soit pas facteur de souffrance et d'aliénation, mais un moyen d'humaniser, une forme d'épanouissement des femmes et des hommes où chacun éprouve sa liberté par la création individuelle et collective ;
- En reconnaissant un droit d'alerte et de propositions alternatives afin de pouvoir refuser de mettre en œuvre une directive contraire à l'éthique.

Il s'agit de promouvoir les capacités de créativité de chacune et chacun afin de construire un développement intégrant efficacité économique, sociale et environnementale (…).

Pour la CFDT

L'emploi à la CFDT de la notion de « pouvoir d'agir » semble plus récente. Elle apparait ainsi dans la « première analyse » que la CFDT tire de l'enquête nationale « Parlons travail » qu'elle mène du 20 septembre au 31 décembre 2016, avec d'ailleurs la collaboration de Serge Volkoff (Centre d'études de l'emploi), de Céline Mardon (CEE) et de Marie-Anne Dujarier

[21] *Cf.* http://www.ugict.cgt.fr/articles/references/management-alternatif

(Université Paris 7 Denis Diderot). Dans le rapport d'enquête publié en mars 2017, la CFDT écrit ainsi : « *La perception du vécu du travail diffère en fonction de la place occupée par chaque individu au sein des collectifs de travail. Les cadres et les plus diplômés sont nettement plus nombreux que les ouvriers et les sans-diplômes à dire qu'ils prennent du plaisir au travail. Au-delà de la catégorie socio-professionnelle, ce sont le sens du travail, la reconnaissance, l'autonomie et les marges de manœuvre, le pouvoir de s'exprimer et d'agir sur son travail qui sont questionnés* (…). *Pour la CFDT, ces sujets doivent être appréhendés dans le cadre de la qualité de vie au travail.* (…) *Moins les travailleurs ont de prise sur les modalités et les finalités de leur travail, plus ils considèrent le travail comme un simple moyen de gagner leur vie.* (…) *C'est pourquoi, la CFDT réaffirme que l'organisation du travail et les conditions de participation et d'implication des travailleurs doivent être un objet de dialogue social dans l'entreprise ; afin de ne pas mettre à distance leurs aspirations et in fine, conduire à des formes plus ou moins prononcées de désengagement au travail.* (…)

Du point de vue du travailleur, faire du travail de qualité suppose de pouvoir y mettre du sien et de pouvoir agir pour la qualité du résultat. Cette possibilité d'implication participe de la reconnaissance au travail. Son empêchement est un élément fort de frustration, voire de désengagement au travail. La capacité d'agir des travailleurs sur ce qui fait leur vie au travail est une clé de l'émancipation des individus, un facteur de préservation de leur santé et participe à la performance des entreprises.

Pour la CFDT, les organisations doivent permettre au travail de 'respirer'. Pour cela, il est important de favoriser la capacité d'initiative des travailleurs (…)*, la reconnaissance de leurs savoir-faire et le partage d'expérience. Il s'agit également de donner les moyens aux travailleurs de trouver avec leur hiérarchie des pistes d'amélioration de l'organisation et de leurs conditions de travail. Pour la CFDT, l'organisation de moyens d'expression des travailleurs* (…) *doit leur permettre de débattre et d'intervenir* (…)*, d 'agir pour une meilleure qualité de vie au travail.* »

La notion de « pouvoir d'agir » figure aussi dans la résolution adoptée par la CFDT Cadres lors de son 15e **c**ongrès du 14 au 16 juin 2017 à Saint-Malo : « *Notre syndicalisme doit ainsi évoluer vers un syndicalisme de l'empowerment, de 'pouvoir d'agir' professionnel, un syndicalisme qui coconstruit avec les travailleurs les solutions et les services dont ils ont besoin.* » En introduction, Jean-Claude Barboul, secrétaire général de la CFDT Cadres précise : « *Bâtissons des revendications à partir de l'activité professionnelle : un syndicalisme du pouvoir d'agir, c'est aussi cela.La période qui s'ouvre depuis notre congrès doit permettre de se pencher sur la revalorisation de l'évaluation de l'activité individuelle.* (…) *Pour ce faire, nous devons nous pencher sur* (…) *la subjectivation du travail. Ce terme renvoie au fait caractéristique d'une activité impliquant de plus en plus intensément la personne du travailleur dans l'acte de travail* (…)*. Le résultat, pour simplifier, est que là où le travail était défini par la réalité objective du poste, il est désormais de plus en plus indexé sur les capacités personnelles du salarié.Cette subjectivation du travail impacte l'activité syndicale et les revendications.* (…) *La subjectivisation ne doit cependant pas avoir pour conséquence de tout centrer sur l'individu. Le vécu au travail n'a pas à voir qu'avec l'individu, mais aussi avec son travail et surtout son organisation.* (…) *C'est la raison pour laquelle, à la faveur de l'accord national sur la qualité de vie et l'égalité professionnelle (2013), la CFDT Cadres a souhaité porter une petite musique que l'on peut qualifier de singulière* (…)*. L'accord favorise la création d'espaces de dialogue, dont nous pensons qu'ils peuvent contribuer à libérer la parole sur le travail et sur son organisation.* »

Last but not least, la notion de « pouvoir d'agir » apparaît dans la résolution du 49e Congrès de la CFDT organisé du 4 au 8 juin 2018 à Rennes, qui fixe comme objectifs :

- « *Un travail choisi, formateur, émancipateur. Les travailleurs doivent pouvoir se réapproprier l'organisation et les conditions de leur travail. La CFDT revendique que l'organisation du travail soit intégrée à la négociation sur la qualité de vie au travail* (…) ;
- « *Renforcer le pouvoir d'agir des travailleurs* (…). *Les travailleurs veulent participer réellement aux décisions qui les concernent : pouvoir s'exprimer et être entendus. Cela nécessite de généraliser des espaces d'expression. La CFDT revendique un pouvoir de codétermination donné à tous les représentants du personnel afin que les travailleurs, partie constituante de l'entreprise, puissent co-décider avec l'employeur sur certains sujets* (…). »

- Le deuxième modèle d'*empowerment* est un modèle que l'on pourrait qualifier de « social libéral », c'est-à-dire assez proche des idées néo-keynésiennes.

  Dans cette conception, l'intervention étatique est importante, puisque vouée à venir pallier les aléas du marché. L'État social doit donc ici lutter contre les inégalités sociales et économiques. La notion d'*empowerment* y est donc employée dans un sens « d'égalité, d'opportunités, de bonne gouvernance, d'autonomisation et de capacité de choix »[22] ;

- Le troisième et dernier modèle, enfin, est le modèle néolibéral, qui va nous intéresser tout particulièrement, étant donné qu'il s'agit du courant de pensée qui imprègne actuellement la société – de la droite conservatrice à la gauche dite « moderniste ».

  Dans ce modèle, le marché est mis au premier plan, et l'État est placé dans une logique que nous pourrions qualifier d'entrepreneuriale. Le concept d'*empowerment* est mobilisé dans ce cadre pour permettre aux individus une prise de décision rationnelle dans une économie de marché. L'*agency*, dans ce contexte, renvoie aux capacités de responsabilité, d'autonomie et d'entreprise de soi, face au marché du travail et de la consommation, ainsi qu'à l'intérieur du travail.

  L'*empowerment* entendu dans ce sens ci, est une notion très présente dans la littérature managériale et dans les stratégies d'entreprise. Elle renvoie au développement d'un pouvoir d'agir comme défini chez Orange, soit à une « prise d'initiative pour résoudre une situation de travail particulière et *satisfaire aux missions* accompagnée d'un droit à

[22] M.-H. Bacqué et C. Biewener (2013), *op. cit.*

l'erreur »[23]. Le pouvoir d'agir aurait ici probablement plus à voir avec les concepts de *sur-humanisation du travail* et de *précarisation subjective* chez Linhart[24] [25].

Caroline Mackenzie (2012) définit le terme d'*agency* comme suit. Il s'agit « d'une action, et d'une action entreprise par une personne qui agit, non pas d'une réaction aux évènements ni aux circonstances »[26]. Le concept englobe pour elle, à la fois une volonté d'action, une possibilité d'action ainsi qu'une capacité d'action de l'individu[27]. Nous voyons ici toute la nécessité d'une théorie de l'action, presque d'une ontologie, sans laquelle le concept ne peut que difficilement trouver un sens clair et concret.

De ces trois modèles d'*empowerment*, qui recoupent trois « voies » de développement possible de l'*agency*, se dégagent ainsi plusieurs conceptions possibles de l'individu agissant, sur une échelle allant de l'acteur rationnel, libre et autodéterminé, entrepreneur de lui-même, à l'individu exo-déterminé, produit des structures sociales dans une négociation permanente avec elles, engagé dans un ensemble de rapports sociaux.

Si toutes ces approches dîtes d'*empowerment* envisagent la transformation des individus, ce n'est pas des mêmes individus dont il s'agit et ce ne sont pas les mêmes subjectivités qui sont mises au travail. Dans le domaine du management, par exemple, l'*empowerment* est mis au service de l'efficacité gestionnaire reposant sur l'intégration et la gestion de la contrainte et des objectifs de production par les salariés[28].

Nous voyons bien ici que *pouvoir d'agir,* volonté, possibilités et capacités d'action peuvent se considérer très différemment selon l'idée que l'on se fait de l'action dans le monde social. Chez Yves Clot (2006), la théorie de l'action retenue est la théorie spinoziste, ce qui nous

[23] Premier accord pour de nouveaux principes d'organisation du travail chez France Télécom, 27 juillet 2010.
[24] Danièle Linhart (2015), « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *Connexions*, n° 103, p. 49-60.
[25] D. Linhart(2011), « *Une précarisation subjective du travail ?* », *Annales des mines – Réalités Industrielles*, février, p. 27-34.
[26] Caroline Mackenzie (2012), « Agency : un mot, un engagement », *Rives méditerranéennes*,n° 41, p. 35-37.
[27] C. Mackenzie(2012), « L'*agency* sur le terrain : l'expérience militante », *Rives méditerranéennes*, n° 41, p. 137-144.
[28] Nous noterons ici toute la proximité avec les travaux de Danièle Linhart.

apparaît ici fort à propos : chez Spinoza, l'action est la résultante de dynamiques affectives (mécanisme fondamental : affection -> affects -> action) ; l'individu est exo-déterminé.

On trouve chez Frédéric Lordon (2010)[29] une relecture du structuralisme marxien et un approfondissement des travaux de Bourdieu, à la lumière de Spinoza. Lordon s'essaie à donner une microéconomie à la macroéconomie, à travers ce « détour de production » spinoziste, permettant selon lui d'apporter une théorie de l'action adéquate à la théorie de la régulation.

Nous voyons ici tout l'intérêt que peut comporter un tel travail, mis en relation avec les travaux de Yves Clot sur le pouvoir d'agir :

- Yves Clot propose une analyse du pouvoir d'agir relevant de la psychologie sociale, appuyée sur des travaux empiriques et sur une théorie de l'action spinoziste ;
- Frédéric Lordon, quant à lui, travaille sur un « structuralisme des passions » permettant de développer une certaine lecture du monde social. Il propose notamment une analyse du rapport salarial, à partir de cet « outil », visant à proposer une microéconomie spinoziste à la macroéconomie de la théorie de la régulation.

Il pourrait d'ailleurs apparaître très intéressant de croiser les travaux de ces deux auteurs, autour de la question du pouvoir d'agir dans le rapport salarial, étant donné que la théorie spinoziste paraît adéquate à un traitement original de la relation *agency*-structures, ainsi que du couple *agency-empowerment.*

2.2. Individu, collectif et communauté dans l'activité de travail

Nous allons maintenant nous intéresser aux questions relatives à l'individu et au collectif dans l'activité de travail, ce qui nous mènera à nous interroger sur la notion de communauté de travail, et par extension, sur le *développement humain.*

[29] Frédéric Lordon (2010), *Capitalisme, désir et servitude, Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique ; F. Lordon (2013), *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, Paris, Le Seuil.

Le travail, passerelle entre l' aliénation consentie » et la société

Danièle Linhart qualifie le travail d'« aliénation consentie » : « L'aliénation dont il s'agit correspond à un certain type de dépossession de soi au profit d'un tout général et abstrait, la société. C'est ce qu'analyse Durkheim dans son ouvrage *De la division du travail social* (1893). Le travail rémunéré représente une mise en dialogue de chacun avec la société, la prise de conscience d'une interdépendance qui se décline dans les termes d'une socialisation positive. Comme l'écrit Yves Clot reprenant Bakhtine, le sur-destinataire du travail est en effet la société dans son ensemble, ce qui confère au travail une dimension structurellement impersonnelle. »[30]

Le travail serait donc une sorte de « passerelle » de l'individu vers le collectif, et vers la société. Il apparaît comme un moyen pour les individus d'entrer en discussion avec les autres, en interaction, avec le monde social, et dans un rapport de co-construction avec ce dernier lié à l'acte de production lui-même.

Une telle situation repose sur le contrat de travail même, comme reconnaissance du travail individuel dans un tel contrat. Mais ainsi, le contrat de travail ne se limite pas à un rapport de subordination ou plutôt de dépendance économique entre le salarié et son employeur. Comme le précise Antoine Jeammaud (1989), « ce contrat, lorsqu'il doit s'exécuter dans une entreprise, insère le salarié dans une collectivité. C'est en qualité de membre du personnel de l'entreprise qu'il bénéficie de certains droits (participation aux droits dits 'collectifs', droit d'expression) ou bénéficie de certaines protections (en matière d'hygiène et de sécurité, par exemple). (...) C'est dans cette seconde sphère que le rapport de travail s'articule avec les relations professionnelles. »[31] Il se caractérise par l'entrée du salarié dans le collectif de ceux qui sont liés au même employeur et, au-delà, de ceux qui sont liés à des employeurs ayant convenu de mettre en commun le travail de ceux qui travaillent pour eux.

---

[30] D. Linhart (2010), « Subjectivité collective et travail », *in* Yves Clot *et al.*, *Travail et santé*, ERES « Clinique du travail », p. 115-124.

[31] Antoine Jeammaud (1989), « Les polyvalences du contrat de travail », *in Les transformations du droit du travail. Études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Paris, Dalloz, p. 301, cité dans Claude Didry, *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute, p. 10.

C'est ici que le concept d'*identité professionnelle* peut paraître très intéressant, puisque ce dernier traduit une négociation sur le terrain de la psyché entre une identité pour soi et une identité pour les autres (collectif de travail, et plus largement société donc). Un lien éventuel entre l'identité professionnelle et le concept d'» angle alpha » chez Frédéric Lordon nous apparait ici, dans la mesure où l'angle alpha désigne cette maîtrise qui se manifeste dans le travail par les écarts à la prescription opérés par les salariés pour mener à bien la tâche qui leur est confiée.

Danièle Linhart va plus loin en allant jusqu'à évoquer un « besoin d'aliénation », une acceptation et même une certaine revendication de l'idée d'abandon de soi au bénéfice de l'idée de société : « Accepter de subir cette épreuve commune, ce renoncement collectif confirme la société et place chacun en son sein. »[32] C'est dans le secteur public, note-t-elle, que le lien travail-société apparait le plus clairement et fortement exprimé, et « affleure en permanence à la conscience professionnelle »[33]. L'existence de la société, ainsi que sa pérennité, sont inscrites dans la définition du service public et placent clairement l'enjeu du travail. Cette analyse fait clairement écho à la distinction faite chez Orange entre les salariés « Oranges » (agents contractuels) et les « bleus » (agents fonctionnaires).

Partant de cette idée, Danièle Linhart pose la modernisation managériale comme agissant au détriment de la société, en l'analysant sous l'angle d'une volonté de « désincarcération du travail ». Le travail est ainsi « arraché » à la société pour devenir une affaire d'individus et d'entreprises plus qu'une affaire de société. Le management moderne vise, pour Danièle Linhart, à absorber au seul profit de l'entreprise, des orientations jusqu'alors bien plus larges qui englobent les rapports à la société et à ses valeurs avec la promesse que chacun puisse tirer un bénéfice personnel, une satisfaction psychologique, voire narcissique de son engagement envers l'entreprise.

Pour Danièle Linhart, la modernisation managériale s'axe autour de plusieurs concepts : la *précarisation subjective* et *objective*, la décollectivisation du travail (ou individualisation des

[32] *Ibid.*
[33] *Ibid.*

carrières, des horaires, des primes, des salaires, des contrats, une personnalisation des objectifs, des formations et des évaluations, et polyvalence) accompagnées d'une politique de changement permanent, de restructurations fréquentes, de réorganisations de services et d'organisation du travail, ainsi que d'une mise en concurrence des salariés, des services et des établissements au sein de l'entreprise. Cette stratégie vise à plonger les salariés dans une situation d'incertitude permanente, de *précarité subjective*. « D'un côté, le management affaiblit, précarise les subjectivités. De l'autre, il tend la perche à des outils censés apporter solutions et ressources. »[34]

L'idée ici est que chaque salarié se fait le « garant d'une seconde vie au taylorisme », qu'il s'auto-applique les temps et les méthodes de l'organisation du travail souhaitée. Le travail devient une épreuve personnelle, individuelle, dans laquelle les salariés déstabilisés et précarisés se voient contraints à faire seuls leurs preuves et à se faire valider en permanence.

Ces politiques de changement permanent et de précarisation subjective affectent de surcroît la constance de l'identité professionnelle des salariés, en déconstruisant les collectifs dans lesquels elle se construit, et en procédant d'une attaque en règle des métiers et de l'expérience. Derrière les discours d'humanisation, de « remise de l'humain au centre », Linhart voit un management qui « ne veut avoir à faire qu'à des hommes et des femmes, des êtres humains avec affects, émotions, capacité d'adaptation, réactivité, aspirations, faiblesses, rêves », sensibles aux sollicitations narcissiques de la quête de performance, de dépassement de soi et d'excellence. Nous ne manquerons pas d'évoquer ici toute la proximité avec les travaux de Lordon sur les « affects joyeux intrinsèques »[35].

L'activité de travail est bien souvent l'objet d'une analyse par le biais de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Pour Yves Clot, il semble nécessaire de dépasser cette distinction pour aller au-delà. L'auteur explique la chose suivante : « Il n'existe pas d'un côté la prescription et de l'autre l'activité réelle ; d'un côté la tâche, de l'autre l'activité ; ou

[34] D. Linhart (2015), *op. cit.*
[35] F. Lordon (2010), *op. cit.*

encore d'un côté l'organisation sociale du travail et de l'autre, l'activité personnelle. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif. »[36] Il y a donc, à l'intersection du prescrit et du réel, un niveau intermédiaire que l'auteur nomme le *genre professionnel* ou *genre social du métier.*

C'est par ce collectif que les individus au travail parviennent à travailler « souvent malgré tout ou parfois malgré l'organisation prescrite du travail ». C'est cette organisation collective qui se crée dans et par l'activité, qui permet pour l'auteur d'éviter un dérèglement de l'activité individuelle et une perte d'efficacité de l'organisation du travail et du travail lui-même.

Yves Clot entend donc par *genre professionnel*, le « répondant générique du métier », l'histoire, et donc la construction des pratiques sociales qui entourent ce dernier. Il s'agit, pour reprendre les propos du psychologue, de « la totalité des voix qui continuent, venues du passé, à parler dans le présent, même de manière anonyme, pour dire ce qui et juste, 'déplacé' ou inaccompli. C'est 'le métier qui parle'. (…) Il le fait par contamination des langages, des techniques du corps et de l'esprit, des mots et des choses »[37]. Il s'agit donc d'un collectif abstrait, en mutation perpétuelle suivant la dynamique du travail collectif, chargé de variantes et de nuances, entre dissensus et consensus temporaires, et évolution du réel de l'activité de travail.

Le collectif de travail existe ainsi dans les individus qui le font exister. Nous retrouvons ici le principe de migration fonctionnelle repéré par Lev Vygotski, que nous évoquions plus haut : « Un fonctionnement naît une première fois entre des sujets (son origine est inter-psychologique) et une deuxième fois dans le sujet en changeant de statut (son développement est intra-psychologique). Il y a donc une migration de la fonction du collectif.

[36] Y. Clot (2015), « 8. Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », *in* Philippe Lorino *et al.* (2015), *Entre reconnaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, coll. « Recherches », p. 187-199.
[37] *Ibid.*

D'abord source sociale de l'activité personnelle, il se transforme en ressource personnelle de l'activité sociale. »[38]

Le *genre professionnel* paraît ainsi lié au concept d'*identité professionnelle* que nous avons évoqué plus haut, en tant qu'il constitue une base de référence en termes de pratiques, de représentations et de savoirs, permettant à l'individu, en dialogue avec cette base, de construire sa « manière d'être au travail ». La décollectivisation du travail soulignée par Linhart peut dès lors être perçue comme une destruction de ces *genres professionnels* pourtant nécessaires à l'efficacité du travail, et de son organisation formelle, selon Yves Clot.

Le périmètre de la subordination : l'unité économique et sociale (UES)

Claude Didry et Rémi Brouté (2006)[39] propose une autre lecture de la subordination différant d'une lecture assez courante qui tend à considérer le concept comme un avatar juridique de la domination. Les sociologues montrent que dans sa construction juridique, la subordination relève plus d'un outil d'identification de la figure de l'employeur, en raison des différentes responsabilités qu'il lui est demandé d'assumer (réglementation du travail, paiement de cotisations sociales...).

La subordination se trouve aujourd'hui diluée dans les montages de droit des sociétés complexes, s'expliquant par une grande concentration du capital sous forme de grands groupes multinationaux atomisés en filiales et externalisant leurs activités. Cette situation révèle une attitude fuyante du pôle patronal vis-à-vis des responsabilités d'employeur. La question qui se pose alors, lorsque l'on cherche à penser le collectif de travail, est celle du périmètre de l'entreprise, qui, face à la généralisation des pratiques de sous-traitance, ne paraît plus convenir. L'action syndicale se trouve perdue devant cette multiplication d'étages de décision, qui tendent à s'éloigner de ses bases de revendications, et, ce faisant, à compliquer son action.

---

[38] *Ibid*.

[39] Claude Didry et Rémi Brouté (2006), « 2. L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », *in* Héloise Petit *et al.*, *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, coll. « Recherches », p. 47-70.

Claude Didry et Rémi Brouté avancent ici le concept d'unité économique et sociale (UES), qui pourrait être un moyen juridique permettant de reconstituer la figure de l'employeur éclatée, pour lui conférer des obligations salariales et sociales, si l'existence d'un lien de subordination, d'une unité de direction et d'une concentration des pouvoirs de direction est montrée. La subordination pourrait donc être un levier potentiel pour faire émerger l'unité économique dans la réalité des relations de production.

Le travail dans un rapport salarial en transformation : le rôle du développement humain

L'idée de communauté de travail transcende le collectif de travail de l'entreprise, en définissant un périmètre d'analyse englobant salariés et sous-traitants, travaillant sur un même objet technique. Dans le cas de la transition au réseau fibre d'Orange, l'exercice du travail suppose de la coopération qui repose sur repose sur l'autonomie de la compréhension d'une situation et sur la possibilité de la part des travailleurs concernés de décider ensemble de protocoles de résolution sur des questions que pose l'accomplissement de leur travail.

Cette aptitude à l'autonomie et à la décision repose sur une transformation permanente des aptitudes des travailleurs eux-mêmes.

Ce point recoupe les analyses régulationnistes mettant en avant la transformation du rapport salarial. Ces travaux mettent en avant le fait qu'au niveau macroéconomique (Michel, 2013), les modalités historiques antérieures d'adaptation du rapport salarial dans la crise du mode de régulation sont interrompues. Jusqu'en 1945, la dualisation du rapport salarial avec d'un côté la détermination de plus en plus institutionnalisée du taux de salaire, et de l'autre, la détermination non marchande du travail salarié, *via* le développement humain, qui agrège l'ensemble des dépenses sociales liées à la qualité du travail et, plus largement, mais indissociablement, de l'ensemble de la population, a conditionné des adaptations structurelles du rapport salarial à l'accumulation (Michel, Vallade, 2007).

Depuis 1945, l'autonomisation du développement humain, mesuré par sa croissance continue, se traduit par des tentatives de *containment* aux résultats équivoques, limitées à la

sphère de la répartition et impropre à relancer l'accumulation (Michel, 2018). De plus, cette autonomisation intervient dans l'effondrement du consensus fordiste (relance de la recherche de la flexibilité du taux de salaire, précarités de l'emploi…) et la contestation des compromis institutionnalisés qui l'avaient fondé.

Le conflit de régulation propre au rapport salarial représente des contradictions, pour l'instant irrésolues, liées à l'absence de compromis institutionnalisés sur les dimensions émergentes du rapport salarial. Il combine trois éléments principaux ;

- Le premier concerne la croissance auto-entretenue des dépenses consacrées à la production de la qualité du travail, sur financements publics fondés sur la répartition (Lindert, 2004), mais aussi des entreprises, renvoyant dans ce cas aux déterminants de l'accumulation (Michel, Vallade, 2010) ;

- Le second concerne le régime de productivité. La croissance du développement humain dans le rapport salarial a pour conséquence de faire progresser l'efficacité économique non pas en économisant du travail mais en lui donnant une qualité supérieure sous condition de temps de travail (mais aussi social) croissant à la production de cette qualité.

  Dans ce régime de productivité émergent, l'économie systématique se déplacerait vers les composantes matérielles de rapport de production et non pas sur le travail (Boccara, 2006) ;

- Le dernier élément concerne les formes de gestion du développement humain. Leurs articulations au rapport salarial sont historiquement devenues dominantes : à la gestion publique s'est ajoutée une gestion paritaire déterminée par la relation d'emploi. Aujourd'hui, le rapport salarial enregistre une nouvelle institutionnalisation organisée à travers des droits individualisés, fragmentés et parcellaires, du type droit ou compte individuel à la formation.

  La question de la transférabilité du développement humain acquis sous forme de droits individuels lors de l'exécution d'un contrat de travail au profit d'un autre moment de la vie active est devenue une question économique récurrente – marchés transitionnels (Gazier, Schmid, 2002) ; contrat unique (Cahuc, Kramarz, 2004) – et donc de la norme

d'emploi, ou de la sécurisation des parcours professionnels (Centre d'analyse stratégique, 2007). L'individu devient l'unité de compte de son propre développement humain, doté de ressources et libéré d'une pure détermination par l'emploi, posant la question de son exercice dans un contexte dominé par la subordination. L'existence de ces droits, même sous des formes primitives et parcellaires, procède d'une régulation consciente du rapport salarial, sous forme de choix ouverts à chacun de construire sa trajectoire professionnelle dans un système productif plus instable.

Cette recherche d'institutionnalisation prend sans doute racine sur une réalité transversale, émergente du travail lui-même. L'élévation de sa qualité par les dépenses pour le développement humain se traduit par la nécessité productive de partage d'informations et de connaissances, de mises en commun qui ne permettent plus d'agir sur le temps de travail comme principe de maximisation de l'utilisation de la force de travail (Vercellone, 2008). Elle appelle au contraire de nouvelles formes d'organisation du travail, de son temps et de son contenu dans un couplage, à stabiliser, entre la promotion de l'individu par un développement humain étendu et la promotion de collectifs de travail, contrôlant la production et sa gestion. La figure, prospective, du travailleur cognitif fait écho à la même préoccupation (Colletis, 2008).

L'augmentation du développement humain fait que le travail a besoin de plus en plus de coordination. La coordination devient constitutive de l'organisation de travail. La coordination type « développement humain » nécessite plus l'intervention, l'avis et la décision des salariés. Dès lors, deux modes de coordination se trouveraient en quelque sorte en « co-développement », celui par et pour l'entreprise, appliqué par le management, et celui que l'on essaie de mettre à jour, qui transcende les hiérarchies, par les temps informels.

La communauté, c'est le cadre que l'on regarde du point de vue de la transformation de l'objet technique, et dans ce cadre, on observe le pouvoir d'agir (action) sous l'angle de l'équipement individuel en compétences, le développement humain.

Dans l'organisation du travail classique, la coordination est sous contrôle hiérarchique, sous prescription, même si des initiatives des travailleurs restent possibles, mais le plus souvent captées par l'entreprise. De l'autre côté, on a une coordination qui, du fait du développement humain, a tendance à échapper au contrôle hiérarchique et à passer sous contrôle des travailleurs, jusqu'au contrôle de son résultat (la fin souhaitée du travail). Nous voyons ici que ce « mode de coordination alternatif » suppose que des pouvoirs de décision soient transférés de l'entreprise aux salariés. La question que l'on peut alors se poser pourrait être la suivante : ce nouveau mode de coordination, que nous tachons d'observer, entrainerait-il un nouveau régime de productivité ? Cette question nous mène au concept de *conflit de régulation*.

Le conflit de régulation pourrait donc, dans cette logique, faire, potentiellement, émerger de nouveaux compromis institutionnalisés, autour du renouvellement du conflit capital-travail. Pour que ces nouveaux compromis institutionnalisés s'installent, il faut néanmoins que les anciens soient archivés. Le conflit de régulation permet de faire sortir la conflictualité dans les moments de reconstruction des compromis institutionnalisés.

C'est dans cette optique que tout l'intérêt d'une réflexion sur un nouveau mode de coordination reposant sur l'intervention et l'initiative des salariés, et s'effectuant par les pratiques professionnelles, permettant un éventuel contrôle des procès de travail par les salariés, ainsi qu'une nouvelle efficacité productive, et *in fine* la montée d'un nouveau régime de croissance de la productivité, nous apparaît.

La question qui peut dès lors se poser pourrait être celle de la remontée sur la ligne institutionnelle, par voie de conflit, de ce nouveau mode de coordination, et de sa cristallisation au sein de nouveaux compromis institutionnalisés, permettant un renouvellement et une nouvelle centralité du rapport salarial ainsi renouvelé, dans un nouveau régime d'accumulation.

L'intérêt de lier cette analyse macroéconomique régulationniste centrée sur le rapport salarial avec le cadre théorique spinoziste que nous nous proposions jusqu'ici, de Frédéric Lordon à Yves Clot, apparaît ici, tout en restant pour le moment de l'ordre de

l'intuition. Une lecture spinoziste du pouvoir d'agir de la coordination et de la communauté de travail, pourrait proposer un angle de vue original sur les différentes questions posées ainsi que sur le travail empirique, en mettant en avant le jeu des dynamiques passionnelles et rationnelles à l'œuvre.

II. IDENTIFICATION, SUR LES TERRAINS D'ENQUETE,

DU POUVOIR D'AGIR… ET DE SES BLOCAGES

1. SAFRAN AIRCRAFT ENGINES : UNE COMMUNAUTE D'ENTREPRISE CIMENTEE PAR UNE IMPORTANTE NEGOCIATION D'ENTREPRISE, MAIS SOUMISE A UN PROCESSUS D'ECLATEMENT

Les premières étapes de l'enquête à Safran Aircraft Engines (SAE) nous ont permis d'identifier plusieurs éléments confortant l'existence d'un pouvoir d'agir collectif bien identifié par les responsables syndicaux : une forte implantation en région parisienne (concentration géographique), une division du travail articulée entre établissements (coopération productive) et une importante activité de négociation collective (défense collective des droits et intérêts des travailleurs).

Cette dernière dimension, particulièrement importante à SAE, est apparue d'emblée fondamentale tant pour nous que pour les responsables syndicaux que nous avons rencontrés. En effet, elle est de prime abord un fondement essentiel de la communauté d'entreprise, au travers d'un accord d'entreprise qui participe à la définition d'un statut collectif applicable à l'ensemble des salariés sur la base de la convention de branche de la métallurgie parisienne. Mais elle constitue aussi un moyen institutionnel essentiel permettant aux salariés, notamment par l'intermédiaire de leurs représentants syndicaux, de faire aboutir leurs revendications[40].

Au sein de SAE, l'exercice du droit de la négociation collective apparaît très intense et doit être mis en perspective avec le recours à la mobilisation collective par la grève, cette dernière étant souvent une stratégie adoptée pour négocier des accords. Cependant, comme l'ont souligné nos interlocuteurs syndicalistes, de multiples évolutions tendent à freiner son dynamisme et à affaiblir la pertinence de la communauté d'entreprise.

[40] Comme le mentionne l'article L. 2221-1 du Code du travail, « le droit des salariés à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail ainsi que de leurs garanties sociales ».

1.1. Le dynamisme de la négociation collective : un héritage structurant et fécond

Dans cette première étape de l'enquête, nous avons recueilli un nombre important de documents dont l'ensemble des accords d'entreprise qui ont été passés à SAE. Leur analyse montre une négociation collective particulièrement active. L'avenant de révision de la convention d'entreprise du 30 mai 1997 signé le 21 décembre 2010 recensait plus de 47 accords en vigueur dont 40 accords spécifiques SNECMA (14 ont été signés par la CGT) et 7 accords spécifiques Safran (dont 4 signés par la CGT).

Depuis cette date, près de 10 accords et avenants ont été signés et d'autres sont en cours de négociation.

Comme le montrent les différents communiqués, tracts syndicaux, avis, courriers et projets, la plupart des accords font l'objet d'intenses discussions entre les organisations syndicales et la direction de SAE.

Les accords concernent en priorité les questions d'emploi, de rémunération, l'évolution de carrière, la retraite et la pénibilité, d'une part, et les questions relatives au temps de travail, à l'organisation du travail et à la gestion des compétences, d'autre part. Viennent ensuite les accords touchant aux droits fondamentaux, droit syndical, égalité professionnelle hommes et femmes, prévention et protection des salariés contre les actes de harcèlement et de violence au travail, diversité et la cohésion au sein de SNECMA. Ce dernier ensemble regroupe des accords qui ont été négociés (ou qui sont en cours négociation) au niveau du groupe Safran.

Parmi tous les accords conclus, la convention d'entreprise occupe une place éminemment centrale. Celle-ci cristallise une longue tradition de négociation collective qui remonte au Front populaire avec les grandes grèves de 1936 (donc à l'époque de Gnome et Rhône avec l'établissement de Gennevilliers pour la forge et la fonderie, et l'établissement du Boulevard Kellermann pour la recherche et l'assemblage final).

Cette convention d'entreprise renvoie expressément aux conventions collectives de branche de la métallurgie qui tirent leur origine de cette époque[41]. En outre, le préambule rappelle « la volonté des parties » de « s'inscrire dans l'esprit des précédentes conventions sociales négociées dans la société » (p. 5), l'idée principale étant de « reconstruire un texte conventionnel propre à la société » (*idem*).

Cette volonté affirmée traduit l'existence d'une forte identité d'entreprise, ciment d'une communauté de travail et que nous avons pu constater lors de nos entretiens avec les salariés rencontrés. Cette singularité SNECMA se conjugue avec une volonté de recherche de progrès social pour tous les salariés quels que soient leur statut ou qualification. Le préambule rappelle sans le nommer[42] le principe de faveur, considéré par de nombreux juristes travaillistes comme étant « l'âme du droit du travail »[43].

La convention SNECMA s'appuie sur les accords de la branche de la métallurgie. Le statut du personnel distingue deux catégories : d'une part, les ouvriers, les employés, les techniciens et les agents de maîtrise, et d'autre part, les ingénieurs et les cadres. Mais elle l'améliore dans différents domaines : conditions d'embauche avec accès au CDI pour les intérimaires et CDD, dispositions du contrat de travail, formation professionnelle, congés payés, compensations liées à la pénibilité[44].

---

[41] L'article 10 « statut du personnel » de la convention d'entreprise SNECMA mentionne ainsi : l'avenant du 21 janvier 1976 à la Convention collective des industries métallurgiques et connexes de la région parisienne (datant du 16 juillet 1954) pour tous les membres du personnel à l'exception des ingénieurs et des cadres qui sont quant à eux régis par la Convention collective nationale des ingénieurs et cadres des industries des métaux du 13 mars 1972.

[42] Le préambule le rappelle de deux manières différentes (p.5) :

- « consolider l'essentiel des acquis antérieurs et apporter des améliorations aux garanties législatives ou conventionnelles dont bénéficient le personnel ;
- « si des dispositions nouvelles légales, réglementaires ou contractuelles, devaient être plus avantageuses, elles seraient appliquées à la place des dispositions correspondantes du présent accord qui cesseraient de produire leurs effets ; si elles étaient moins avantageuses, celle du présent accord continueraient d'être appliquées dans les conditions prévues. »

[43] Voir Yves Chalaron (1989), « L'application de la disposition la plus favorable », *in Etudes offertes à Gérard Lyon-Caen*, Paris, Dalloz, p. 243, cité par Rapport de Mme Bardy, Conseiller rapporteur, Arrêt n° 570 du 24 octobre 2008.

[44] Pour illustrer ce point, nous avons comparé la convention SNECMA avec l'accord d'entreprise de Messier Bugatty Dowty (MBD) (qui appartient à l'entité Safran et est désormais dénommée Safran Landing System) du 23 mai 2012.

La grille des rémunérations apparaît spécifique à SAE. Si « la qualification constitue la base de la rémunération », « les salaires sont fixés à partir du produit du coefficient par une valeur de point entreprise unique » (souligné par nous). Un 13e mois et différentes primes sont prévus pour les membres de la société (à l'exception des directeurs et des cadres hors statuts). Des mesures d'équité salariale sont évoquées avec notamment « une garantie supplémentaire aux qualifications les moins élevées ». En outre, la convention d'entreprise pose les fondements d'une évolution et d'un développement de carrière. Elle renvoie à d'autres accords (accords du 14 juin 1990, du 21 décembre 2005, du 26 septembre 2007 et du 20 février 2013) sur la question plus spécifique des carrières. Celle-ci est considérée comme « un droit » pour les salariés, y compris pour les travailleurs à temps partiel.

Par rapport à la classification des accords de la métallurgie parisienne, la convention SNECMA introduit, pour les techniciens et agents de maîtrise, un niveau VI[45] (respectivement coefficients 395 et 425 créés par l'accord du 14 juin 1990) pour répondre aux exigences de « niveau technologique attaché au milieu de l'aéronautique ».

Enfin, la convention détaille les conditions du « passage cadre » qui distingue deux procédures : « filière classique » et « filière formation continue diplômante ». Il est à noter qu'un accord relatif à l'évolution de carrière et statutaires des ingénieurs-cadres avait été signé (le 6 octobre 2016 et la CGT en était signataire), mais a fait l'objet d'un droit d'opposition de la CFE-CGC. Quoiqu'il en soit, la mobilité des salariés d'une catégorie à l'autre dans le cadre d'une carrière nous est apparue comme une réalité au sein de SAE sous la forme d'un passage d'ouvrier professionnel à technicien qui est très fréquent. Cela limite le risque d'une fragmentation entre ouvriers et techniciens, ce que confirme une implantation relativement forte de la CGT dans les collèges 1 et 2, que ce soit à Gennevilliers, à Corbeil ou à Villaroche. Toutefois, cette mobilité paraît beaucoup plus faible pour le passage de technicien à ingénieur-cadre.

[45] Défini dans l'accord du 14 juin 1990 : « spécialistes dans un ou plusieurs domaines (scientifique, technique, commerciale ou de gestion), qui par son expérience éprouvée a montré une capacité particulière à résoudre efficacement les problèmes techniques et humains. »

L'analyse résumée des accords, et particulièrement de la convention collective SNECMA, montre une dimension emblématique de la négociation collective au sein de la société SAE. Nous sommes en présence d'un « cas d'école d'ordre public social » où les accords de l'entreprise sont à des degrés divers plus favorables aux salariés que les dispositions issues de la branche de la métallurgie. Cette situation originale apparaît aller en effet à l'encontre d'un contexte plus général où le droit des relations collectives du travail est « instrumentalisé au service de la gestion financiarisée des entreprises »[46] qui entend mettre au rabais les droits des salariés.

L'importance de la négociation collective à SAE traduit la capacité des acteurs à « écrire les *conventions du travail* »[47], c'est-à-dire à mettre sur le papier la forme prise par les coordinations de travailleurs, c'est-à-dire le pouvoir d'agir collectif qui se manifeste dans la réalisation d'un produit et qui renvoie aux « conventions du travail » telles que les envisage Robert Salais[48]. Ainsi, la convention SNECMA symbolise la collectivité de travail qui se cristallise alors autour de la réalisation du produit, le réacteur.

Les différents entretiens que nous avons pu mener révèlent que la conquête de ces droits n'est ni le fruit du hasard ni du bon vouloir des directions d'entreprise, mais résulte des conditions mêmes du travail, renvoyant aux coordinations régulières (conventions du travail au sens de Robert Salais) qui se prolongent dans les mobilisations des salariés. L'enquête nous a permis d'identifier certains éléments d'analyse.

Sur la base de cette communauté de produits, alors bien circonscrite dans l'entreprise, l'avenant de révision à la convention d'entreprise du 21 décembre 2010 est notamment précédé d'un autre accord qui envisage la possibilité d'aller au-delà de la stricte communauté de produit pour intégrer les autres entreprises du groupe. Il s'agit de l'accord

[46] Michel Miné (2017), « A propos d'organisations du travail et d'évolutions du droit du travail », *in Clinique du travail et évolutions du droit*, sous la direction de N. Chaignot Delage et C. Dejours, Paris, PUF, octobre, p. 427.
[47] Claude Didry et Robert Salais (1993), « L'écriture des conventions du travail entre le métier et l'industrie: un moment critique : Les conventions collectives de 1936-1937 », *Etudes*, revue du CEREQ, p. 77-94.
[48] Robert Salais (1994), « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions », *in* André Orléan (ed.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.

de substitution sur l'harmonisation des statuts liés à la fusion SNECMA, SNECMA Services et Hispano-Suiza, conclu le 1er décembre 2009 avec toutes les organisations syndicales.

Identifiant tous les accords applicables à la SNECMA, cet accord en étend toutes les dispositions à deux autres sociétés connexes et entend remédier à *la différence de traitement* entre salariés. Comme l'ont rappelé nos interlocuteurs, la réussite de cet accord a nécessité une forte mobilisation en amont avec le recours à la grève, notamment, et a supposé une stratégie d'action qui dépassait le stricte cadre de la société SNECMA.

L'importance de cet accord tient également à son contenu thématique tant il se réfère à un large pan de la vie salariale[49], préfigurant ainsi les discussions futures autour de la convention d'entreprise.

La refonte importante des statuts qui a lieu à l'occasion de la conclusion de cette dernière, amène d'autre part à s'interroger sur « le climat social » qui précédait l'accord de 2009. D'importants conflits de travail – des débrayages, des manifestations – éclatèrent en février 2008 notamment à Gennevilliers, sur fond de demande d'augmentations de salaire à l'occasion des NAO et d'embauches d'intérimaires. Parti de jeunes ouvriers du secteur des « forges » et porté ensuite par la CGT, le mot d'ordre de la grève s'est généralisé à toutes les organisations syndicales, à différents secteurs de l'usine et vers d'autres sites comme Corbeil, Saint-Quentin-en-Yvelines et Villaroche. Un nombre important de secteurs de la production furent touchés pendant près d'un mois. Comme l'a souligné le sociologue Gaëtan Page[50], ce mouvement de grande ampleur révèle une forte tradition de mobilisation collective qui s'était déjà illustrée en 1988 et en 1968 à la SNECMA Gennevilliers[51].

[49] Cet accord, que l'on pourrait qualifier de méthode, concerne notamment l'évolution de carrière, l'égalité professionnelle, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les conditions d'emploi, la durée de travail, le compte épargne temps, le tutorat, la diversité et la cohésion sociale et le dialogue social.

[50] Gaëtan Page (2011), *Pour une sociohistoire des grèves : Les grèves à la SNECMA-Gennevilliers, 1968-2008*, Mémoire de Master 2 Science politique, sociologie politique comparative, sous la direction de Bernard Pudal, Paris X – Nanterre.

[51] 2008 fait ainsi apparaître sur la scène de l'action collective une nouvelle génération d'ouvriers militants à qui l'on a transmis notamment un ensemble de « savoir-faire grévistes ».

2008 est une année importante pour une autre raison. Dans un arrêt du 5 mars 2008 – soit en pleine période des mouvements de grève, mais il s'agit là sans doute d'un simple hasard de calendrier – la Cour de cassation donne raison à l'organisation syndicale qui avait demandé la suspension judiciaire préventive d'une organisation du travail susceptible de mettre en péril la santé de travailleurs isolés[52]. La chambre sociale rend à cette occasion un arrêt d'une portée considérable en consacrant un attendu de principe qui a dû faire pâlir de nombreuses directions d'entreprise parfois peu scrupuleuses du sort de leurs salariés. En effet, elle écrit : « Mais attendu que l'employeur est tenu, à l'égard de son personnel, d'une obligation de sécurité de résultat qui lui impose de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs ; qu'il lui est interdit, dans l'exercice de son pouvoir de direction, de prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés. »

L'arrêt sera qualifié d'historique par une bonne partie de la doctrine travailliste[53]. On doit donc ce changement capital du droit de la protection de la santé et de la sécurité au travail à la mobilisation et à l'ingéniosité de travailleurs du centre énergie de la SNECMA Gennevilliers et au syndicat la CGT qui a porté cette question.

Cette victoire judiciaire[54] et les mouvements de 2008 (et les précédents) ont un « poids symbolique » important dans les discussions et dans l'écriture des textes fondamentaux.

---

[52] L'arrêt rappelle que « par note de service du 22 février 2005, l'employeur a informé le personnel de l'application, à partir du 14 mars suivant, de la nouvelle organisation du travail dans le centre énergie, suivant des modalités précisées dans une note du 21 février » et « que le syndicat CGT SNECMA Gennevilliers a saisi le tribunal de grande instance, pour que la note du 21 février 2005 soit annulée et pour qu'il soit fait défense à l'employeur de mettre en application les dispositions qu'elle prévoyait ». Il rappelle aussi que « la cour d'appel a constaté que la nouvelle organisation mise en place par l'employeur en février 2005 réduisait le nombre des salariés assurant le service de jour et entraînait l'isolement du technicien chargé d'assurer seul la surveillance et la maintenance de jour, en début de service et en fin de journée, ainsi que pendant la période estivale et à l'occasion des interventions, cet isolement augmentant les risques liés au travail dans la centrale, et que le dispositif d'assistance mis en place était insuffisant pour garantir la sécurité des salariés ; qu'elle a pu en déduire (…) que cette organisation était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés et que sa mise en œuvre devait en conséquence être suspendue ».

[53] C'est en effet l'une des rares fois dans l'histoire du droit du travail que le juge vient limiter le pouvoir de direction de l'employeur.

[54] La stratégie judiciaire apparaît un élément tout aussi important à prendre en compte dans les modalités d'action de la communauté de travail sur le site de Gennevilliers. Plusieurs décisions de justice, notamment sur

Mais, sept ans après l'entrée en vigueur de ce « socle commun » pour les salariés de la SNECMA devenu Safran Aircraft Engines, on peut se poser la question de son efficience et de son actualité. La singularité de la dynamique prise par la négociation collective dans cette communauté de produit ne risque-t-elle pas de s'essouffler face à un éclatement de l'entreprise résultant de la sous-traitance et de la création d'une filiale à Commercy, où les salaires sont liés à la convention de la métallurgie de la Meuse ?

A l'heure des négociations autour de la refonte de la convention collective de la métallurgie[55], il n'est pas sûr que le modèle d'ordre public social que constitue SAE puisse faire face aux évolutions en cours si les acteurs ne prennent pas conscience de leur portée. Cela nous conduit à envisager cette menace pesant sur la capacité revendicative que rendait possible, jusque maintenant, une communauté de produit relativement circonscrite à l'entreprise.

1.2. D'une communauté de produits à une communauté d'expérimentation ? La communauté d'entreprise mise à l'épreuve par de multiples transformations internes et externes

La communauté d'entreprise circonscrite par l'accord SNECMA apparaît fragilisée à différents niveaux : la transformation du périmètre de l'entreprise et la transversalité des organisations du travail.

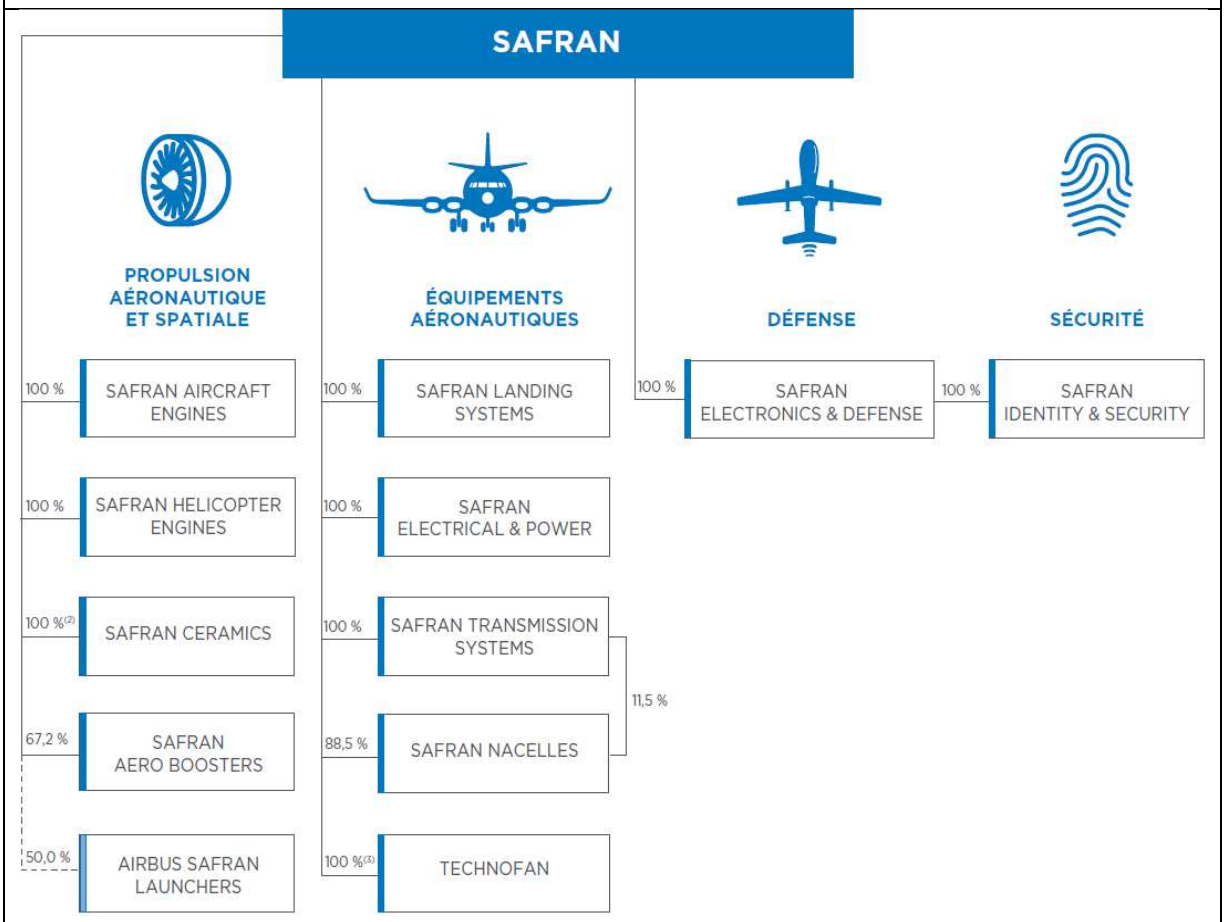
L'absorption de la SNECMA par Safran en 2005 dans la fusion avec Sagem apparaît comme un premier élément de reconfiguration de l'entreprise à prendre en compte. Toutefois, la communauté d'entreprise n'est pas apparue fondamentalement remise en cause par cette transformation mais davantage mise sous tension par d'autres évolutions telles que la filialisation et l'implantation d'établissements à l'étranger.

---

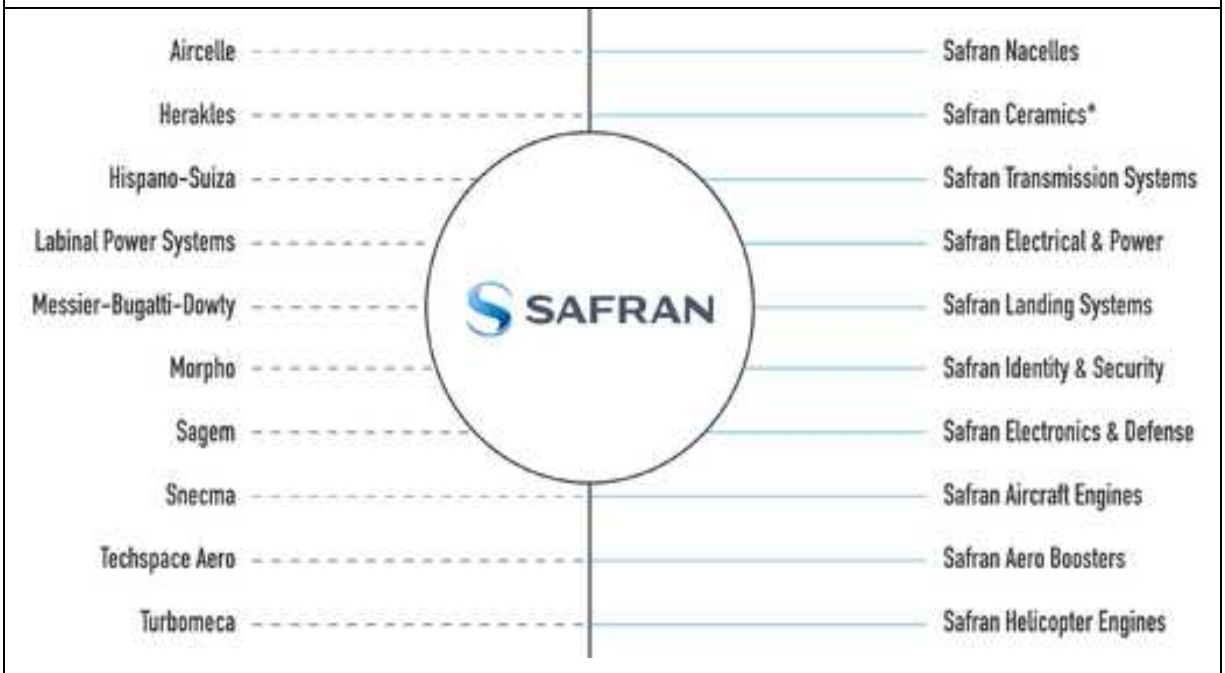
les questions de délits d'entrave, sur des cas de discriminations sexuelle et syndicale, mériteraient un approfondissement dans la suite de l'enquête.

[55] *Cf.* l'Accord national du 27 juin 2016 relatif à la mise en œuvre opérationnelle de la négociation de l'évolution du dispositif conventionnel de branche de la métallurgie. Des discussions entre l'IUMM et les organisations syndicales ont été engagées depuis 2013 et prennent fin en décembre 2017 (sauf reconduction expresse des parties).

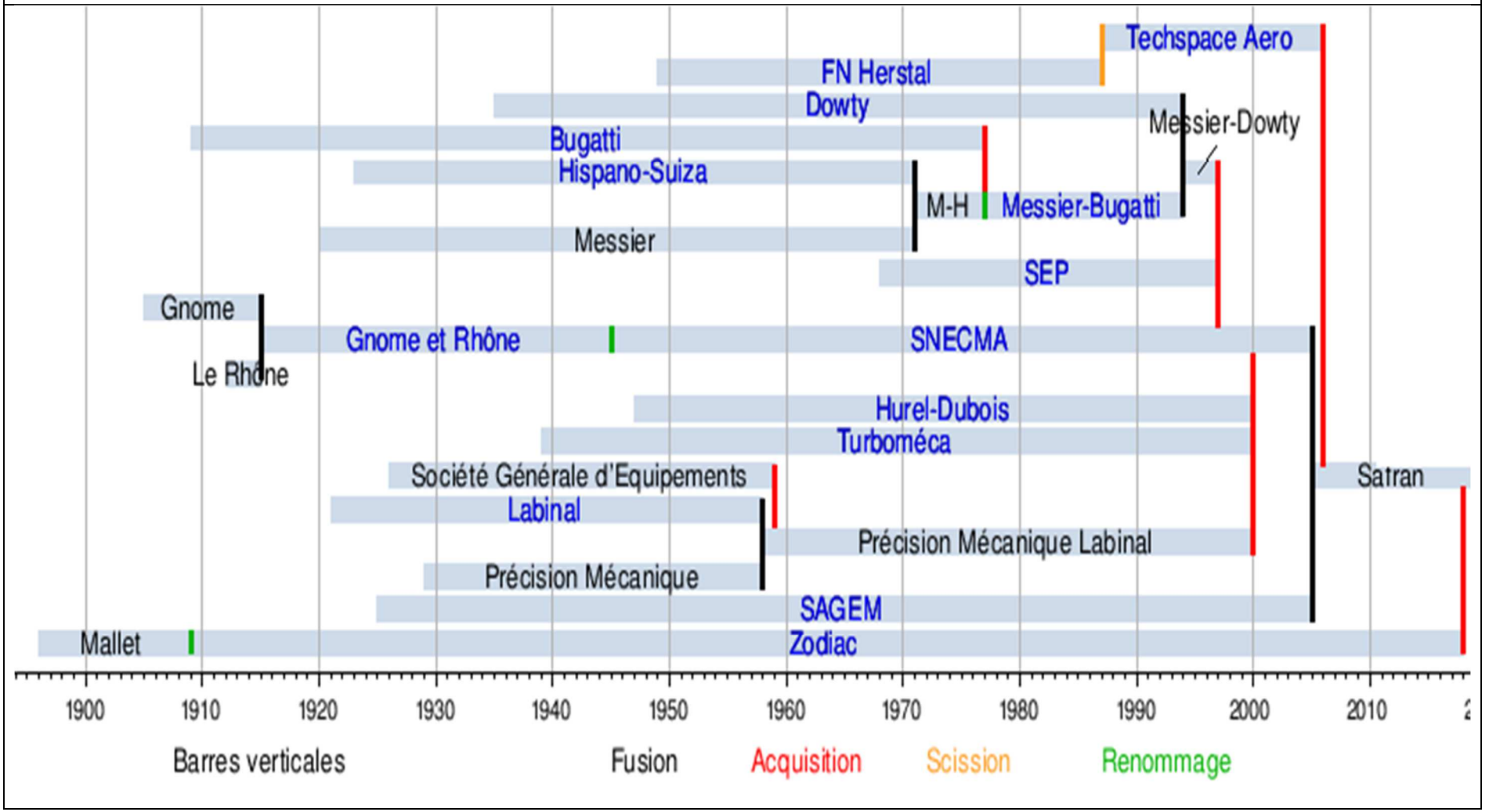
Organigramme simplifié du groupe Safran en 2016
(source : document de référence 2016)



Mai 2016 : les sociétés du Groupe changent de nom



Histoire du groupe SAFRAN
(source : wiwkipédia)



Ainsi, en mai 2016, la SNECMA voit son nom disparaître au profit de Safran Aircraft Engines[56], marquant ainsi son intégration définitive au sein du groupe Safran[57] qui, après la vente de Safran Morpho, se recentre sur les activités aéronautiques. Ce nouveau montage juridique et financier tend certes à brouiller les repères de la communauté d'entreprise (attachement des travailleurs à l'ancien nom, sentiment de perte d'indépendance, voire de lien d'appartenance), mais il ne paraît pas remettre en question la place centrale de SAE dans l'économie générale du groupe[58].

Du point de vue du travail, la forte identité professionnelle que nous avons pu observer et qui est liée à la culture d'entreprise SNECMA, ne paraît pas fondamentalement être menacée. En effet, elle peut se fonder sur une implantation fortement territorialisée des principaux établissements en région Île de France[59] et sur une interdépendance productive des sites[60].

En revanche, selon notre enquête, la stratégie qui tend davantage à morceler la communauté d'entreprise de SAE serait en premier lieu la filialisation d'activités qui se trouvent être au cœur de l'innovation technologique de l'aéronautique, à savoir le matériau

[56] Aircraft Engines est l'ancien nom de la division aviation de General Electric (DE).

[57] SAE (ex-SNECMA) se retrouve ainsi aux cotés de sociétés avec qui elle coopérait déjà avant, telles que Safran Nacelles (ex Aircelles), Safran Electronics & Defense (ex Sagem), Safran Transmission Systems (ex Hispano-Suiza), Safran Electrical & power (ex-Labinal et une partie d'Hispano-Suiza), Safran Landing systems (ex Messier-Bugatty-Dowty), etc.

[58] Avec 7,6 milliards de chiffre d'affaires en 2015, 15700 salariés (soit 37 % des effectifs du groupe), 35 sites et une implantation mondiale, Safran Aircraft Engines (propulsion aéronautique et spatiale) constitue bien « le moteur » économique et financier du groupe Safran (plus de 52 % du chiffre d'affaires annuel du groupe Safran).

[59] Les sites de Gennevilliers, Evry-Corbeil, Courcouronnes, Montereau-sur-Le-Jard, Saint-Quentin-en-Yvelines, Vernon, Villaroche, qui concentre 80 % de l'effectif total de SAE.

[60] Courcouronnes est le siège social ; en production :Villaroche conçoit, assemble et teste les moteurs civils et militaires ; Gennevilliers est spécialisé dans la forge de pièces tournantes, la fabrication des aubes de soufflante, dans la fonderie et l'usinage des aubes de turbines; l'établissement d'Evry-Corbeil réalise l'usinage des pièces tournantes, des aubes de compresseurs, les corps haute pression ; le site de Le Creuzot est spécialisé dans l'usinage de disques de turbines basse pression ; celui de Istres procède aux essais au sol et en vol des réacteurs. En maintenance : Saint-Quentin-en-Yvelines s'occupe de la maintenance et de la réparation des moteurs civils tandis que Châtellerault est spécialisé sur le volet militaire. L'activité de Montereau concerne le support après vente, l'assistance technique et le pilotage de la maintenance et des pièces de rechange. Enfin, Vernon conçoit et produit des moteurs spatiaux et le site de Kourou (Guyane) est spécialisé dans l'assistance technique aux vols spatiaux.

composite. En 2014, deux sites ont ainsi été créés : un à Itteville (Essonnes) pour la recherche et le développement, et l'autre à Commercy (Meuse) pour la production. Ils forment une nouvelle entité, Safran Aéro Composites, dédiée à la fabrication de pièces (carters et aubes de soufflante) en matériaux composites tissés selon le procédé RTM (Resign Transfer Moulding) pour le nouveau moteur LEAP[61].

Le turboréacteur LEAP

Comme il apparaît sur le vue partielle en coupe ci-après, un turboréacteur peut être décomposé en quatre parties :

- les compresseurs qui permettent de comprimer le flux d'air pour l'amener à des conditions de vitesse, de pression et de température optimales dans la chambre de combustion ;
- la chambre de combustion où l'air, associé à du carburant, est enflammé pour donner naissance aux gaz brûlés, riches en énergie cinétique ;
- les turbines qui, entraînées par l'écoulement, permettent de récupérer l'énergie des gaz brulés (pour alimenter, entre autre, les compresseurs) ;
- la tuyère qui permet d'évacuer le flux d'air après les turbines et d'obtenir la poussée désirée.

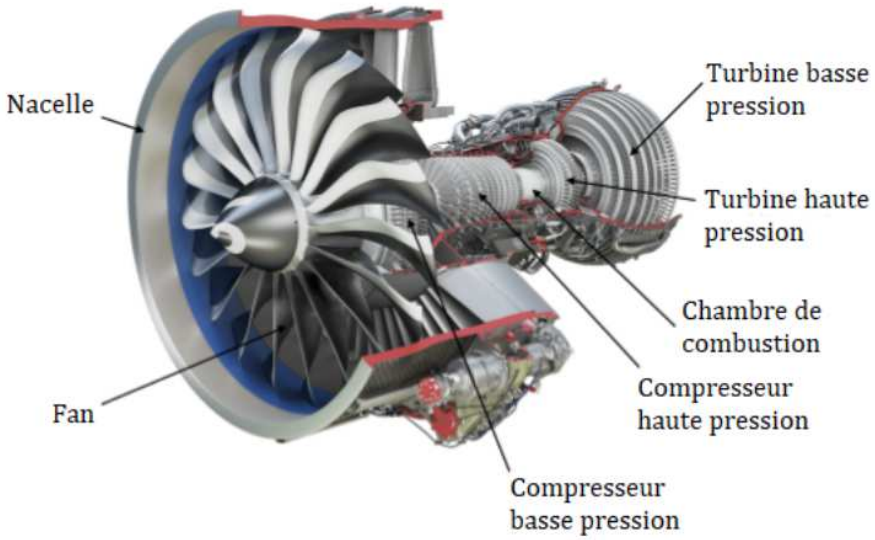
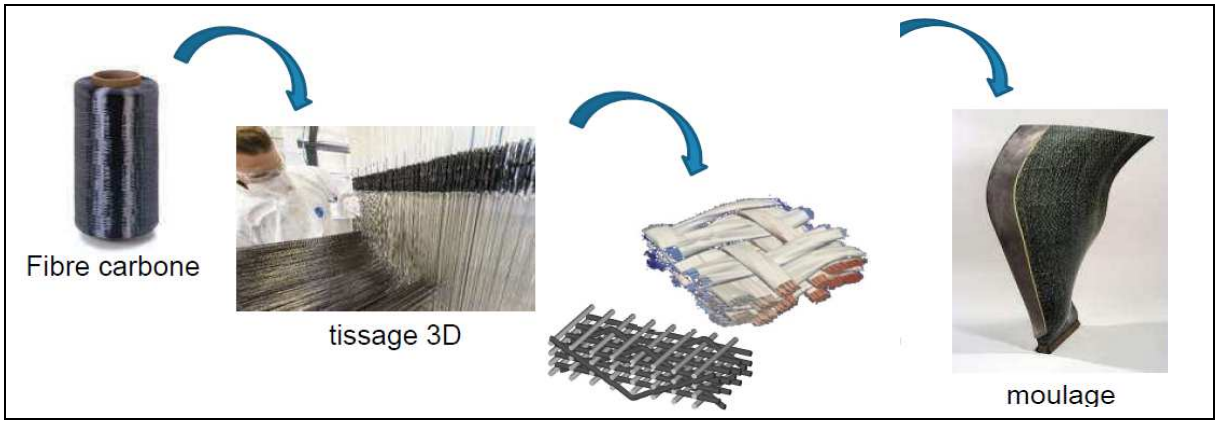


FIGURE 1 – Coupe du turboréacteur CMF-LEAP

Dans le cas du turboréacteur LEAP, les aubes de turbine basse pression et les anneaux de turbine haute pression sont réalisés en composite à matrice céramique.

Les aubes de soufflante sont en matériaux composites tissés 3D associés au procédé RTM (moulage par injection de résine); plus durables et moins nombreuses (18 contre 24 à 36 dans les moteurs CFM56). Elles permettent un gain de masse de près de 450 kg. La consommation spécifique du LEAP est ainsi inférieure à celle du CFM56. Le LEAP émet aussi moins de CO2 et est moins bruyant.

[61] Développé dans le cadre du CFM international, *joint venture* 50/50 entre SAE et General Electric.



Le montage juridique de cette nouvelle société interpelle. La société américaine Albany International détient en effet 10 % du capital et dispose de plus d'un partenariat exclusif avec SAE (jusqu'en 2026) qui possède 90 % du capital.

Cette stratégie de la filialisation fait évoluer la division générale du travail car une partie des pièces qui étaient produites sur les établissements de la région parisienne se retrouvent désormais à Commercy[62]. Elle fragmente la communauté d'entreprise dans la mesure où les salariés de Commercy sont régis par des accords collectifs spécifiques ayant pour référence la convention collective de la métallurgie de la Meuse pour les catégories OETAM, beaucoup moins favorable que celle de la métallurgie parisienne.

D'autre part, la communauté d'entreprise de SAE se trouve être également fragilisée par l'implantation de nouveaux sites à l'étranger.

La société s'inscrit pleinement dans une stratégie de division internationale du travail en possédant un nombre important de filiales détenues à plus 50 %, des *joint ventures* à 50/50 et d'autres participations dans diverses régions du monde. Comme le révèle une étude SECAFI du groupe Alpha[63], SAE a accéléré ses investissements ces dernières années dans trois zones géographiques (Pologne, Mexique et Maroc) pour y implanter de nouveaux sites

[62] Cependant, cela ne concerne pas toutes les pièces du réacteur, même du LEAP. Le site de Gennevilliers conserve la production du bord d'attaque du réacteur qui sera, pour des raisons techniques inhérentes au procédé, toujours fabriqué en alliage de titane.

[63] SECAFI (2016), *Délocalisations dans l'aéronautique : illustration à travers l'étude des cas de la Pologne, du Mexique et du Maroc*, rapport pour la CGT, mars.

de production. Selon nos interlocuteurs, le déploiement vers ces pays d'activités productives qui relèvent du « cœur du métier » SAE (conception, développement, production) suscite un certain nombre d'interrogations et d'inquiétudes, dans la mesure où les travailleurs nationaux sont mis en concurrence directe avec les travailleurs de ces pays (sur la base d'un comparatif des coûts salariaux).

L'absorption de la SNECMA par Safran ainsi que les différentes stratégies de filialisation et d'implantation de sites de production à l'étranger concourent à fragiliser la communauté d'entreprise sur différents aspects. Ces opérations contribuent en particulier à rendre extrêmement flou le périmètre de l'entreprise, notamment aux yeux des travailleurs et des institutions représentatives du personnel. Mais elles permettent à la direction de monopoliser la vision d'ensemble sur les activités de production menant des services de R & D aux moteurs livrables.

En outre, l'enquête a mis en évidence une autre transformation importante, qui a un impact sur la capacité des salariés à s'organiser collectivement et à engager des conflits sociaux depuis leur établissement. Les activités industrielles de la SNECMA sont, depuis 2005, organisées par des « centres d'excellence industrielle » (CEI) qui répartissent les charges de travail entre les capacités internes de l'entreprise et la sous-traitance.

Dans le cadre de ces CEI, le pilotage de la production s'effectue par famille de pièces au nombre de six : « *pièces tournantes* (disques et arbres de compresseurs et de turbines, disques aubagés monobloc), *aubes de compresseurs* (aubes de soufflantes et de compresseurs, redresseurs), *aubes de turbines* (aubes de turbines haute et basse pression, distributeurs et anneaux), *chambres et structures* (carters structuraux et chambres de combustion), *pièces composites tissées* (pièces composites tissées 3D RTM du module de soufflante du moteur LEAP : aubes, carters, plates-formes et cales), *habillage et équipements* (équipements moteur, roulements, harnais, etc.). »

Ces entités transversales sont constituées des bureaux d'études et de méthodes et des services R & D qui recherchent et planifient notamment l'amélioration constante du process de production. Il s'agit très certainement de *business units*[64].

Par leur mode de fonctionnement transversal à la société, les CEI tendent à contourner les institutions représentatives du personnel dont l'ancrage est par essence l'établissement. A Gennevilliers[65], les élus et mandatés CHSCT considèrent qu'ils se retrouvent être relativement dépourvus de moyens d'agir et toujours avec un temps de retard avec les décisions prises au niveau des CEI. Il serait nécessaire, selon eux, de réorganiser les CHSCT de secteur (fonderie, forge, fan ou usinage) en fonction de la présence des CEI afin que l'organisation du travail ne soit plus à l'abri de tout regard.

Les CEI posent en effet de redoutables problèmes pour les mobilisations collectives. La répartition de la charge de travail et spécifiquement la gestion du partage avec les sous-traitants s'opèrent depuis ces unités. La sous-traitance a un impact décisif sur les collectifs de travail qui se retrouvent être éclatés. Elle rend quasi-inopérante l'arme de la grève et d'autres stratégies de pression. La cessation de travail ne constitue plus un obstacle important tant l'entreprise multiplie les sources d'approvisionnement (double ou triple) pour répondre à la demande dans les délais impartis.

Ainsi, que ce soit du côté du donneur d'ordre ou de celui du sous-traitant, les moyens de contourner l'action syndicale (telle que la mise en concurrence par les coûts) se révèlent être relativement efficaces.

---

[64] Voir notamment Sébastien Petit (2014), « La normalisation de la domination gestionnaire, un rapport social dissimulé », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n° 12, mars, p. 35-55.

[65] A Gennevilliers, trois CEI sont présents : « le CEI aubes de compresseurs, le CEI aubes de turbine (uniquement représenté à Gennevilliers), le CEI pièces tournantes ». Ces trois centres d'excellence industrielle pilotent ainsi cinq types de fabrication repartis sur la forge, la fonderie et l'usinage : « pièces forgées (bruts de disques de turbine, de tambours et de carters en alliage à base de nickel, de titane et métallurgies des poudres), aubes de soufflante forgées de précision en alliage de titane, aubes de turbines coulées en fonderie equi-axe à la cire perdue, pièces de fonderies (chambres de combustion, d'anneaux de turbine et de carters d'échappement...) ». (*cf.* site de Safran).

On peut penser que la connaissance de ce pilotage des charges de production entre les sites et les sous-traitants serait une ressource importante pour l'action syndicale, du moins pour les activités situées sur le territoire national. Mais la volatilité des charges de production entre ces différents acteurs, la multiplication des sous-traitants et celle des filiales rendent difficilement imaginable aujourd'hui une coordination de l'ensemble des travailleurs impliqués dans la réalisation d'un moteur.

Mais cette dynamique de ventilation des charges de production entre capacités internes des sites et sous-traitants suppose une activité préalable de R & D, le plus souvent prise en charge à Villaroche, et une activité de certification des sous-traitants par Safran pour répondre aux cahiers des charges en matière de sécurité des matériels aéronautiques. Cela nous conduit à suggérer un changement de finalités pour la collectivité de travail que dessinent les établissements parisiens. En effet, la visite des ateliers à Gennevilliers fait apparaître une activité de production, mais aussi la mise au point de nouveaux *process* de production préalable à la certification de sous-traitants à qui ces nouveaux *process*, une fois établis, vont être transférés. En d'autres termes, si la collectivité de travail comme collectivité de production se réfracte en une multitude de sous-traitants difficiles à atteindre par l'action syndicale, les établissements de l'entreprise paraissent s'intégrer à une démarche plus générale de R & D pilotée par des ingénieurs tant sur place, qu'à partir du centre de R & D basé à Villaroche. Il en résulte que la collectivité de travail tend à sortir de l'enfermement dans les catégories professionnelles, OETAM, et se redessine autour d'une coordination avec des ingénieurs pour arriver à une « communauté d'expérimentation » impliquant une forme de tâtonnement avant la mise au point du nouveau procédé.

1.3. Une CGT fragmentée et sans véritable prise sur les ingénieurs et cadres

La capacité de négociation collective et les résultats en termes de conclusion d'accords au sein de SAE montrent une puissance d'agir de la CGT pour l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble du personnel de la société. Mais derrière cette capacité à négocier qui suppose une coordination minimale, le collectif syndical est travaillé par les forces centrifuges que constituent de fortes identités d'établissement. Ces identités ne résultent pas simplement de ce que la représentativité syndicale repose depuis la loi de 2008 sur les

résultats obtenus aux élections professionnelles. Elles reposent sur des positionnements dans le processus de production, qui rejaillissent sur la manière de voir la centralité des établissements. Ainsi, l'établissement de Gennevilliers a une base plus ouvrière et ses représentants le conçoivent comme la base de la production à partir du façonnement du métal brut. Traditionnellement, il a une combativité plus forte que les autres établissements de l'entreprise, ce qui est justifié par le fait – avancé par les syndicalistes du site – que l'arrêt de la forge et de la fonderie aboutit à la paralysie de l'entreprise. Comme nous l'avons vu, le développement de la sous-traitance sous l'impulsion des CEI a largement affaibli la portée sur l'entreprise de grèves engagées dans le seul établissement de Gennevilliers même si la combativité demeure au centre de la pratique syndicale locale. Inversement, les responsables de l'établissement de Villaroche sont tentés de faire valoir la présence de la R & D et de l'assemblage au sein de leur établissement, qui se trouve ainsi au tout début et à la toute fin du processus de production en ayant une autre forme de centralité plus difficile à atteindre par le moyen de la sous-traitance. Le diagnostic de cette fragmentation syndicale est clairement établi dans les propos suivants d'un adhérent :

> « On est coincé dans les établissements. Chacun se renferme sur son établissement. Il n'y a que leur établissement. Je peux le dire, parce qu'ils le savent, notamment nos camarades de Gennevilliers. C'est très fort, c'est très ancré parce qu'ils se sentent le centre du monde de SNECMA. Par rapport à l'histoire, tout simplement, il y aurait encore l'usine de Kellermann, je pense qu'il y aurait la même chose. Corbeil, qui n'a que 50 ans d'existence, ce n'est pas pareil… Nous qui sommes ici depuis 1947, on n'a pas ce même réflexe, peut-être parce que ce qui est fait sur Villaroche, ce sont les études et la construction du moteur et les essais. Donc, ce sont des collectifs de travail différents qui se retrouvent tout au long de la chaîne. » (adhérent de la section, entretien du 3 mars 2017).

Au-delà de la maîtrise de la plupart des opérations de production dans les établissements de la région parisienne, une polarisation très forte se fait donc jour entre la maîtrise matérielle de la production fondée sur le contrôle de la première transformation de la matière

première à Gennevilliers et la maîtrise intellectuelle de la production fondée sur la R & D et les opérations d'assemblage à Villaroche.

La polarisation entre les syndicalistes de Villaroche et ceux de Gennevilliers atteint aujourd'hui un degré que nous ne soupçonnions pas. Accueillis par la section de Gennevilliers, il devenait difficile de pouvoir contacter les représentants de Villaroche. Entretemps, les activités de la coordination CGT au niveau de l'entreprise (ex SNECMA) ont connu elles aussi une sérieuse décrue. Cela correspond également à un repli plus général des IRP sur les établissements, avec une re-division des œuvres sociales autrefois gérées au niveau du CCE, par les comités d'établissement.

La pratique syndicale se heurte également aujourd'hui aux évolutions du profil des salariés, liées tout à la fois à la démographie et à la montée de la sous-traitance. Le fait marquant ici est celui de la croissance de la part des ingénieurs dans les effectifs. Ainsi, par sa quasi-absence dans le collège ingénieurs et cadres, la CGT laisse le champ libre à des organisations implantées dans ces catégories, comme la CFDT et surtout la CGC. A Gennevilliers, la CGT maintient son influence, grâce à son ancrage dans les catégories ouvriers et techniciens, toujours centrales sur le site, et malgré son absence dans le 3e collège. Mais à Corbeil, la disparition des sections CGT ingénieurs et cadres s'est accompagnée d'une forte chute des résultats aux élections professionnelles, la CGT n'obtenant plus que 25 % des suffrages après avoir été longtemps majoritaire sur un site dont plus de la moitié des salariés a été recrutée au cours des cinq dernières années, avec une part dominante de jeunes ingénieurs.

Au sein de l'établissement de Villaroche, les responsables de la CGT paraissent conscients de l'enjeu que représente la montée des ingénieurs et cadres dans les effectifs de l'entreprise et, plus spécifiquement, du site :

> « Je pense qu'après les années 50-60-70, les besoins des salariés ont changé. Aujourd'hui, par exemple, un ingénieur n'a pas les mêmes besoins qu'une personne dans les années 60, notamment à cause de l'informatique et des moyens qui ont changé la nature de la communication. On l'oublie énormément, mais on a cassé l'idée de se voir main dans la main, du 'Bonjour tu vas bien ?', de

se transmettre des messages comme ça... Les moyens de communication ont changé. On a un petit peu de mal avec çà. C'est très compliqué. On n'a plus les rapports sociaux que l'on avait avant, par exemple d'aller voir le copain, pour lui dire : 'Il y a une grève demain.' Voyez, il y a beaucoup de choses qui ont changé. Il faut vraiment s'adapter aux nouvelles personnes et ça, c'est un peu l'objet de votre travail, je pense… » (élu du CE de Villaroche, entretien du 3 mars 2017)

Cette prise de conscience paraît avoir justifié une stratégie d'alliance avec les autres organisations syndicales pour obtenir l'élection d'un secrétaire CGT au comité d'établissement :

« Nous, on a réussi à prendre un virage, en 2003-2005, sur les ingé-cadres. On avait créé un collectif Ingénieurs avant, mais au final, c'était un coup CGC, un coup CFDT. Au début, on disait : 'On est quand même la première organisation.' A chaque lendemain d'élections, nous étions les premiers ! On se disait : 'C'est nous les patrons !' Et bien non, parce que finir premier, cela ne veut pas dire être majoritaire au CE. Du coup, on a réfléchi : comment on va faire ? On a présenté un copain, mais on a été refoulé la première fois. Alors on continue le travail au CE avec les autres organisations [CFDT CGC et coordination]. Il a fallu que l'on montre pattes blanches pendant deux ans. La fois d'après, ils ont fait confiance à mon copain. Et on est parti et on a montré nos capacités de gestion et de responsabilité. » (secrétaire CE Villaroche, entretien du 3 mars 2017)

A Safran Helicopter Engines, une démarche CFDT axée, elle, sur la qualité de vie au travail et le pouvoir d'agir

Encore plus instructif est le tract « Qualité de vie au travail : négocions la parole aux salariés » du 18 juin 2019 diffusé par la CFDT Safran Helicopter Engines (http://www.syndicat-cfdt-turbomeca.fr/), un tract en ligne avec la position confédérale CFDT :

« *Six ans après la signature de l'accord national interprofessionnel, la prise en compte de la qualité de vie au travail (QVT) ne va toujours pas de soi. La QVT est souvent réduite à des éléments de confort pour les salariés dans l'entreprise, comme les conciergeries et les salles de sport, évacuant la question du travail lui-même. Pour la CFDT, il n'y a pas de QVT sans dialogue sur le travail. Devant la frilosité de nos dirigeants à prendre en compte la parole des salariés sur leur propre travail, la CFDT Safran HE propose un projet innovant axé sur le Dialogue sur la Qualité du Travail et donnant le pouvoir d'agir à tous les salariés.*

Pourquoi un dialogue sur la qualité du travail?

- Pour redonner la parole aux salariés sur les questions du travail, et surtout de leur travail ;

- Pour développer des modes d'organisation et de management innovants capables de concilier bien-être des salariés et performance de l'entreprise ;

- Pour obtenir l'engagement concret de la Direction au travers d'actes et de dispositions dans la vie quotidienne.

Comment dialoguer sur la qualité du travail?

Négocier la mise en place expérimentale d'espaces de discussions sur le travail pour les salariés, c'est leur permettre d'agir sur leur travail en instaurant régulièrement un temps de dialogue collectif au sein des équipes de travail pour :

- Identifier et exprimer leurs problèmes : organisation du poste de travail, modes opératoires, standards métiers, sécurité et conditions de travail, formation au poste ;

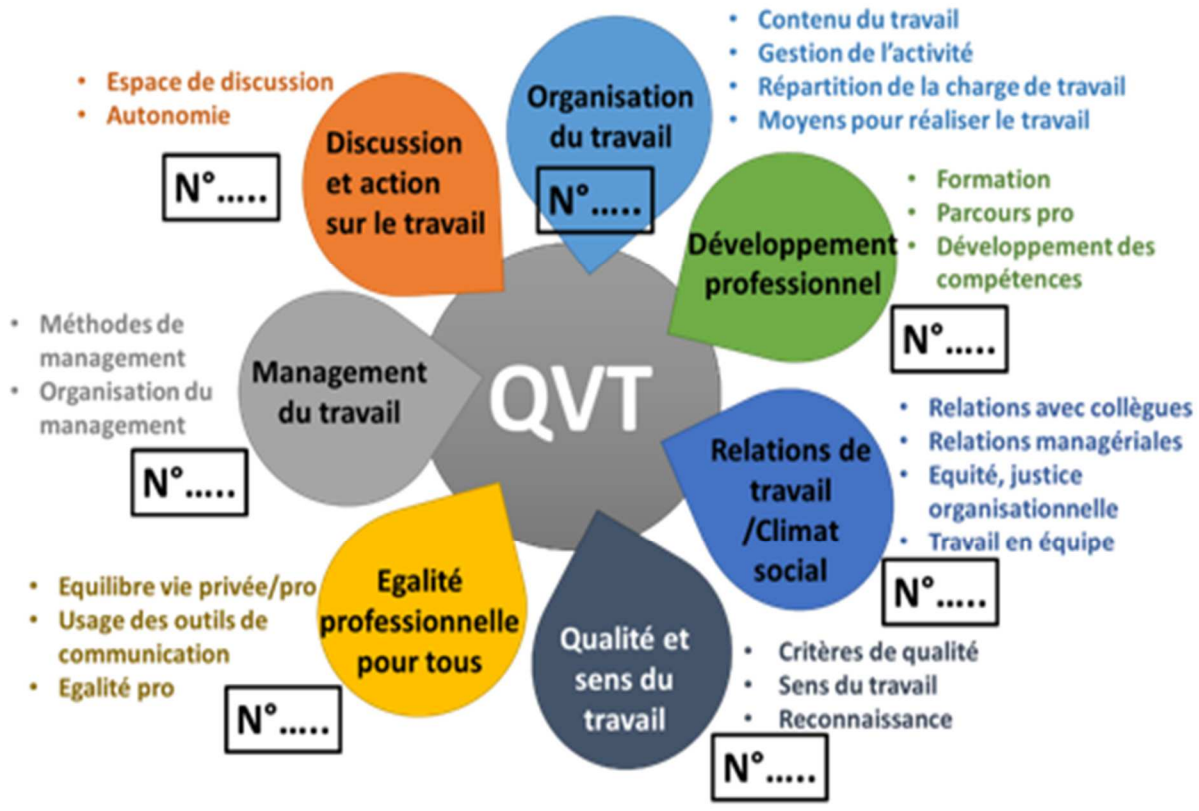
- Participer à l'analyse des causes des problèmes de non qualité ;

- Proposer des solutions, les examiner et donner leur avis sur les solutions retenues, confronter leurs savoir-faire, et si nécessaire proposer une évolution des standards ;

- Prioriser eux-mêmes les problèmes identifiés. (…)

Le but des espaces de discussion est de créer du lien dans et entre les équipes. Ce doit être une priorité pour les managers de proximité, qui doivent disposer du temps et des moyens pour l'organiser. (…)

Safran HE négocie son premier accord QVT cette année. Au-delà de la préservation de la santé des salariés, qui est une obligation légale, au-delà de la satisfaction individuelle, nous vous invitons à classer les thématiques de la QVT dans l'ordre d'importance (…) *:*



Cette « rosace » apparaît comme une version notablement modifiée d'un diagramme de l'Anact.

1.4. Questionnements d'enquête

La deuxième phase de la recherche a été préparée, en convergeant sur une démarche d'enquête avec des spécificités en fonction de chaque terrain. Concernant donc Safran, deux enquêtes ont été envisagées :

- La première se fonde sur une grille d'entretien qui part du travail pour envisager la manière dont le travailleur se situe dans l'entreprise.

  A partir d'entretiens individuels et collectifs avec des salariés, syndiqués ou non-syndiqués, avec des ouvriers, des techniciens ou des ingénieurs, nous souhaitions ainsi poursuivre notre analyse en cherchant à saisir la représentation de la collectivité pertinente dans le travail ;

Questionnements de la 1ère enquête[66]

- En quoi consiste votre travail, votre activité ? Qu'est-ce qui vous intéresse dans votre travail ?
- Pourquoi avez-vous choisi de travailler chez Safran ? Comment y êtes-vous rentré ? Comment vous situez-vous dans l'établissement et dans l'entreprise ?
- Quels sont vos espaces et vos horaires de travail ? Travaillez-vous avec des collègues de votre qualification, d'autres qualifications (ouvriers, techniciens, employés, agents de maîtrise, ingénieurs) ?
- Quels problèmes rencontrez-vous dans votre travail ? Comment est-ce que vous y faites face ? Vous arrive-t-il de trouver des solutions et êtes-vous satisfait de la manière dont elles sont mises en œuvre ?
- Quels sont les liens avec vos collègues ? Avec la hiérarchie ? Avec les sous-traitants ? Quels sont les rapports avec les autres établissements ?
- Avez-vous vécu récemment des modifications d'organisation du travail et/ou technologiques ? Ont-elles des répercussions (positives ou négatives) concernant votre activité, vos rapports avec les collègues et votre perception de l'aéronautique ?

[66] Il s'agit d'un ensemble de questions (qu'il faut avoir en tête). Toutes ne peuvent pas être posées dans un délai d'une heure/une heure et demie (cela va de soi).

- Comment votre travail est-il évalué ? Par des entretiens individuels annuels, bisannuels ? Vous fixe-t-on des objectifs chiffrés ? Est-ce que ces indicateurs sont importants pour votre évaluation ? Qu'est-ce que cela vous apporte ? En parlez-vous avec vos collègues ?
- L'ambiance de travail est-elle bonne ? Quelle est la charge actuelle de votre travail ? Avez-vous le temps de faire ce que vous voulez réaliser ? Comment vous organisez-vous ?
- Comment envisagez-vous l'avenir ? Quelles sont vos attentes en termes de carrière, dans l'entreprise ou ailleurs ?

- La deuxième enquête part elle-aussi du travail, mais pour cerner la circulation de l'aube, de sa conception (R & D Villaroche) à son intégration dans le moteur (assemblage Villaroche), en passant par Gennevilliers (fonderie et forge, premier usinage) et Corbeil (second usinage) mais avec la quasi-impossibilité d'accéder au site de Commercy (aube composite).

La première enquête a été mise en œuvre dans le cadre d'un entretien collectif réalisé à Gennevilliers avec des salariés sollicités par les responsables syndicaux, appartenant à la catégorie des techniciens de la maintenance.

Il ressort de cet entretien, collectif, l'existence une fracture générationnelle entre le dernier recruté (fin de vingtaine) et les autres (le plus jeune est en fin de trentaine). Tous partagent la fierté de travailler au sein de Safran, après avoir enchaîné des emplois en intérim. Le plus jeune est rentré directement au niveau technicien ; les autres sont rentrés ouvriers à la production, avant de devenir techniciens. Leur activité dans la maintenance leur permet de circuler dans les ateliers où ils interviennent, mais ils ont peu de contacts au-delà. Ils appréhendent leur carrière à travers les catégories d'ouvriers et de techniciens, mais paraissent peu conscients des accords d'entreprise et de branche sur lesquels repose leur rémunération.

2. ORANGE : IDENTIFICATION DE LA COMMUNAUTE DE TRAVAIL

2.1. L'objet technique : transition du réseau cuivre au réseau fibre

La compréhension, au moins approximative, du fonctionnement et des processus de déploiement des réseaux cuivre et fibre, apparaît importante pour la recherche.

La transition du réseau cuivre au réseau fibre s'analyse comme des supports, techniquement amélioré pour le second, du réseau Internet sur le territoire.

L'Internet se déploie à partir du *backbone international* ou « épine dorsale d'Internet ». Il s'agit du réseau international constitué de câbles sous-marins et souterrains en fibre optique, reliant entre eux des « points d'échanges Internet », centres de données permettant aux fournisseurs des différents pays d'échanger des données.

L'architecture du réseau se décline ensuite en deux types de points appelés « *points of présence* » (PoP) :

- Les « PoP nationaux », en région parisienne en règle générale, reliés à des points d'échanges Internet ;
- les « PoP régionaux » reliés aux PoP nationaux.

  Les PoP régionaux d'envergure chez Orange, tout comme chez Free, Bouygues et SFR, se situent à Rennes, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Montpellier, Lyon, Nice, Strasbourg, Dijon et Lille.

Le réseau cuivre

A partir de ces PoP régionaux, le réseau se déploie vers les « nœuds de raccordement d'abonnés » (NRA), également appelés répartiteurs ou centrales téléphoniques. C'est à partir de ces NRA que se déploie la « boucle locale cuivre », c'est-à-dire la partie de la ligne

téléphonique en paires de cuivre allant du répartiteur de l'opérateur téléphonique jusqu'à la prise téléphonique de l'abonné.

Dans la construction du réseau français, ces boucles locales cuivres, et tout le réseau en amont jusqu'aux point d'échange, sont la propriété exclusive de l'opérateur historique, France Télécom.

Ce réseau cuivre sert à l'acheminement du téléphone, et de l'Internet, bas et haut débit (ADSL).

L'installation par Orange – France Télécom à l'époque – du réseau cuivre a nécessité de grands travaux de génie civil. En effet, le réseau est déployé en souterrain et en aérien, sur l'ensemble du territoire. Orange-France télécom dispose donc, au moment de la privatisation, de toutes les infrastructures du réseau.

Sur décision européenne, le secteur des télécoms est mis en concurrence, et Orange est contraint au dégroupage : donner accès à la boucle locale – partie terminale du réseau – à ses concurrents.

Les autres opérateurs paient un droit de passage à Orange, négocié avec le régulateur, l'Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes (ARCEP), pour que la concurrence ne soit pas étouffée dans l'utilisation du réseau cuivre dont l'opérateur historique détient la propriété exclusive. Les opérateurs concurrents ont donc pu installer leurs propres PoP et NRA – ou louer ceux d'Orange, en négociant un droit de passage – pour pouvoir accéder aux boucles locales cuivre d'Orange, sous obligation de dégroupage.

Programmée, l'extinction totale du réseau cuivre est laissée à l'appréciation de l'opérateur historique, bien que les pouvoirs publics se tiennent prêts à accompagner cette extinction[67].

[67] Rapport final de la mission sur la transition vers les réseaux à très haut débit et l'extinction du réseau cuivre, décembre 2014.

Le réseau Fibre

Caractéristiques de la fibre

Le FTTH (*fiber to the home* : fibre jusqu'à l'abonné) correspond au déploiement de la fibre optique depuis le nœud de raccordement optique (lieu d'implantation des équipements de transmission de l'opérateur) jusque dans les logements ou locaux à usage professionnel.

Une fibre optique est un fil de verre ou de plastique, plus fin qu'un cheveu (250 micromètres), qui conduit la lumière. Les signaux lumineux émis par diode laser (ondes lumineuses) dans la fibre permettent le transport de grandes quantités de données (environ 100 fois plus que le réseau cuivre) à la vitesse de la lumière sur plusieurs centaines, voire milliers de kilomètres.

La fibre, au-delà de ses capacités et de sa vitesse de transmission de données bien plus importantes que le cuivre, présente d'autres avantages techniques :

- La transmission est quasiment insensible à la distance ; le signal ne s'atténue que très peu sur de longues distances ;
- Elle est complètement insensible aux perturbations électromagnétiques, ce qui garantit une meilleure qualité de fonctionnement.

Le déploiement de la fibre optique sur l'ensemble du territoire national est défini par le plan France Très haut débit, engagé en 2013. Il prévoit une couverture de 100 % du territoire national d'ici 2022. Cette couverture représente un investissement de 22 milliards d'euros sur dix ans, partagé entre les opérateurs privés, les collectivités territoriales et l'Etat[68]. D'après la carte de couverture fibre du site Internet d'Orange, la commune de Montpellier est couverte en fibre à 100 % depuis fin 2016.

[68] www.francethd.fr

Deux types de zones, denses ou rurales, sont distingués :

- En zones denses, les opérateurs ont la charge de l'investissement dans les infrastructures du réseau fibre optique. Un engagement est pris vis-à-vis de l'Etat et des collectivités territoriales pour une couverture totale des zones denses (3 600 communes et 56 % de la population) d'ici à 2020 ;

  L'investissement pour la couverture de zones denses représente 6 à 7 milliards d'euros ;

- La couverture des zones rurales repose sur des réseaux d'initiative publique (RIP), avec un principe d'appel d'offres et de subventionnement par l'Etat et les collectivités, copropriétaires du réseau.

Déroulement du déploiement de la fibre[69]

Il est soit :

- horizontal : dans les rues, les opérateurs établissent leur propres installations Fibre, du nœud de raccordement optique[70] (NRO) aux points de mutualisation[71] (PM), aux points de branchement optique[72] (PBO) ;

- vertical : dans les immeubles collectifs, c'est-à-dire du PBO aux prises terminales optiques[73] (PTO), dans les logements qui permettent l'accès aux services.

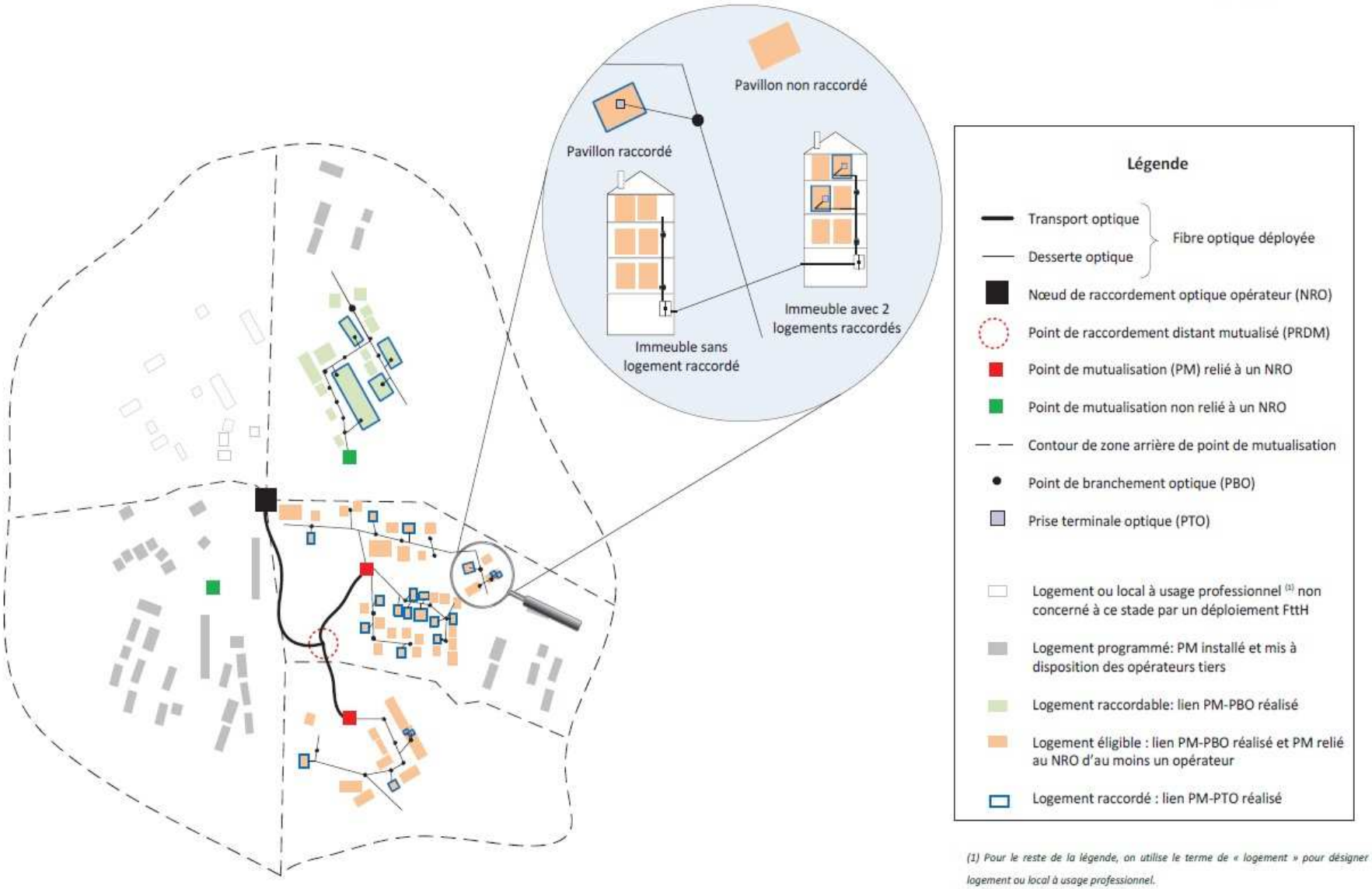
[69] Voir pour une courte visite vidéo d'un réseau fibre Orange : https://www.youtube.com/watch?v=X1QJphPLhlM

[70] Point de concentration d'un réseau en fibre optique où sont installés les équipements actifs à partir desquels l'opérateur active les accès de ses abonnés. Il s'agit de la centrale fibre de chaque opérateur, lieu de connexion entre l'offre de l'opérateur et le réseau.

[71] Point de raccordement entre différents NRO d'opérateurs, et les points de branchement optique. Ces points de mutualisation doivent obligatoirement être rendu accessibles, par l'opérateur qui les installe, aux autres opérateurs, de manière à ce que les clients puissent librement choisir leur opérateur.

[72] Point de distribution de la fibre vers les logements d'une zone, situé dans la rue pour la distribution vers les pavillons, et dans l'immeuble pour le fibrage vertical vers les logements de l'immeuble.

[73] Prise terminale de fibre optique dans l'appartement, raccordable à une installation Internet.



(1) Pour le reste de la légende, on utilise le terme de « logement » pour désigner un logement ou local à usage professionnel.

Contrairement au réseau cuivre, le réseau fibre n'est donc pas la propriété exclusive d'Orange. Le fonctionnement, négocié et défini par l'ARCEP, réside dans l'obligation faite à chaque opérateur de mutualiser l'ensemble de la partie terminale de son réseau, soit la partie entre le point de mutualisation et la PTO chez le client. L'obligation de mutualisation force donc l'opérateur qui installe cette partie du réseau à le rendre accessible aux concurrents, mais également à suivre des règles techniques et organisationnelles dictées par l'ARCEP : harmonisation des technologies et des procès, transmission de l'information entre les opérateurs, délais de communication à la concurrence sur l'ouverture d'une ligne pour éviter un avantage de l'opérateur d'immeuble[74] dans l'accès aux clients[75].

Pour Orange, le déploiement de la fibre est globalement simplifié, étant donné que l'entreprise est l'unique détentrice du réseau cuivre. Il lui suffit donc de faire passer des câblages fibre dans son réseau cuivre. Elle n'a ainsi pas à produire de nœud de raccordement optique (NRO), mais seulement à transformer une partie du nœud de raccordement d'abonnés (NRA) ADSL, en NRO.

Orange réutilise ensuite quasi-systématiquement des réseaux déjà existants de fourreaux souterrains utilisés jusqu'ici pour le réseau cuivre. L'entreprise possède donc un avantage vis-à-vis de ses concurrents.

Les fournisseurs d'Orange en fibre optique sont les sociétés Acome (usine à Mortain dans la Manche) et Prysmian[76] (usine à Douvrin dans le Pas-de-Calais).

Pour rétablir les conditions concurrentielles entre les opérateurs, l'ARCEP a imposé à Orange une mise à disposition de son génie civil[77] de manière à ce que les opérateurs alternatifs

[74] On distingue l'opérateur d'immeuble, qui est, au-delà de l'immeuble, l'opérateur qui installe le réseau, dans une ville ou un quartier, de l'opérateur commercial qui utilise le réseau pour fournir un accès aux services.

[75] Décision n° 2015-0776 de l'ARCEP en date du 2 juillet 2015 sur les processus techniques et opérationnels de la mutualisation des réseaux de communication électroniques à très haut débit en fibre optique.

[76] Livre Blanc : *La relation de France télécom – Orange avec ses fournisseurs en France*, 2016.

[77] Décision n° 2008-0835 de l'ARCEP en date du 24 juillet 2008 portant sur la définition du marché pertinent de gros des offres d'accès aux infrastructure physiques constitutives de la boucle locale filaire, sur la désignation d'un opérateur exerçant une influence significative sur ce marché et sur les obligations imposées à cet opérateur sur ce marché.

puissent déployer leur réseau dans les mêmes conditions qu'Orange. L'entreprise se voit donc contrainte de faire des offres[78] d'hébergement d'équipements actifs d'opérateurs commerciaux et de répartiteurs de transport optique (RTO)[79] d'opérateurs d'immeubles, dans ses infrastructures.

Pour les concurrents d'Orange, trois solutions sont dès lors envisageables :

- Installer son propre NRO et le mettre en réseau avec les points de mutualisation, ou les points de raccordement distants mutualisés d'Orange, pour pouvoir accéder à la partie terminale du réseau, couverte par l'obligation de mutualisation, et ainsi pouvoir accéder à ses clients potentiels ;

- Installer son NRO, et son RTO dans les infrastructures d'Orange, et passer par son réseau pour accéder aux points de raccordement distant mutualisés (PRDM) et/ou PM et atteindre ses clients potentiels ;

- Installer un réseau complet du NRO au client en le cofinançant avec un autre opérateur, ou d'autres opérateurs, ou avec la puissance publique.

  Ainsi, à Montpellier, le réseau Pégase, réseau en fibre optique servant à fibrer les différents bâtiments de services publics, a été conçu par la commune, en partenariat avec différents opérateurs (Free, Bouygues, SFR et leurs sous-traitants), en suivant pour son installation les travaux des lignes de tramway et de construction d'immeubles.

La première solution implique la construction d'infrastructures (bâtiments, fourreaux souterrains…). La seconde implique le paiement d'un loyer à Orange pour l'utilisation de ses infrastructures (locaux à usage technique, salles de travail, de rangement du matériel…).

[78] Offre d'hébergement au sein de locaux d'Orange pour l'exploitation des boucles locales en fibre optique.
[79] Point de concentration des boucles locales optiques mutualisées (BLOM) raccordant les clients finaux fixes et déployées par un opérateur d'infrastructure. Le RTO est l'interface avec les équipements actifs des opérateurs commerciaux.

Différentes technologies autour de la fibre

Il existe actuellement plusieurs types de fibres, que l'on peut rapporter à deux types d'installations : FTTH (*fiber to the home*) et FTTB (*fiber to the building*).

La technologie FTTH est un circuit qui transporte les données dans un câble fibre optique, du NRO jusqu'à la prise terminale optique située dans l'appartement de l'abonné. La technologie FTTB quant à elle se conçoit comme un réseau de fibre jusqu'aux points de branchement optique (PBO) (dans la rue ou en bas des immeubles), puis par un raccord du PBO à l'abonné par câble coaxiale, c'est-à-dire câble de cuivre (prise et câble antenne télévision classique).

La technologie FTTB permet une montée en débit par rapport à une connexion ADSL classique, mais reste très éloignée des débits permis par la technologie FTTH (30 à 40 m/bits de débit descendant en FTTB, plus de 100 m/bits en FTTH)

Orange, Free et Bouygues n'installent que du réseau FTTH, et Orange en est le leader. SFR, racheté par Numéricâble, est dans une stratégie différente : Numéricâble est la première entreprise française dans le câble et déploie un réseau FTTB, tandis que SFR, avant rachat, installait un réseau FTTH et continue de le faire. SFR/Numéricâble, dont les offres de services sont maintenant jointes, se trouve donc à proposer sous l'appellation « fibre » deux technologies différentes ayant des capacités très différentes, d'autant plus que la majeure partie du réseau de l'entreprise est un réseau FTTB. Le gouvernement est d'ailleurs intervenu en contraignant l'entreprise à faire apparaître cette différence dans ses communications.

La technologie FTTB n'étant proposée que par SFR, les abonnés raccordés de cette manière n'ont aucun choix d'opérateur concurrent. De plus, les installations FTTB de SFR/Numéricâble sont comptabilisées dans le plan France Très haut débit[80], ce qui vaut à la

[80] Le très haut débit est entendu à partir de 30 m/bits descendants.

société d'être accusée de falsifier le plan, étant donné que de nombreux abonnés ne seront pas raccordés à la technologie fibre à proprement parler.

2.2. Implications du changement technique pour la communauté de travail

Tout d'abord, le passage du réseau cuivre au réseau fibre implique une complexification du travail, et par voie de fait, une exigence de montée en compétence des salariés. Le bilan social 2013 de l'UILR[81] Orange Montpellier fait d'ailleurs clairement mention de la nécessité d'accompagner les évolutions de l'UI, notamment technologiques, par des parcours ouvrant droit à formation.

L'accord local sur les modalités liées à l'arrivée de la FTTH mentionne effectivement la mise en place de tels parcours pour constituer un collectif de travail autour de la fibre optique. Il fait néanmoins uniquement référence à la création de deux services : PPC (pilote production client) et GTC (gestionnaire technique client), services d'activités de *back office*, tous deux composés de salariés en parcours qualifiants.

Nous pouvons ici nous poser la question des parts d'activité fibre placées en sous-traitance (activités de *front office*), et par extension, des savoirs qui restent dans l'entreprise : quelles parties du réseau sont sous-traitées ou quelles tâches sur une même partie du réseau ? Conception/réalisation ? Maintenance/exploitation ?

Orange détient la propriété exclusive du réseau, mais ne se soucie visiblement pas de savoir si les savoirs professionnels autour du réseau lui échappent. Ce sont les salariés qui se soucient de la dépossession des savoirs, puisque c'est finalement eux qui en sont dépossédés et qui l'expriment de manière managériale : « L'entreprise, c'est nous, et l'entreprise perd le contrôle. »

Etre titulaire d'un savoir, en s'accordant avec la propriété, permet d'avoir un contrôle complet du processus de production. L'entreprise fait le pari que la propriété du réseau seule

[81] Unité d'intervention Languedoc-Roussillon.

suffit. Il importe donc d'observer cette déconstruction des savoirs autour de la transition cuivre/fibre, et de se poser la question d'une potentielle reconstruction, ou au contraire celle de l'absence de reconstruction.

Il nous paraît également utile de préciser ici, qu'au-delà d'amener une complexification et une nouvelle répartition du travail, le passage du cuivre à la fibre rend visiblement le travail très minutieux, étant donné la finesse des fils de fibre optique, ce qui pose question, étant donné la répartition de l'effectif par âge au sein de l'UILR : 71 % des salariés ont plus de 50 ans, 11 % ont moins de 40 ans et 18 % entre 40 et 50 ans[82].

2.3. Accords collectifs nationaux et locaux et production syndicale : présentation

La première phase du programme de recherche a consisté en un travail de dépouillement d'une riche documentation fournie aussi bien par des délégués centraux de l'entreprise que par la base syndicale CGT de l'UILR. L'idée a été de produire une synthèse de ces documents, concernant à la fois le syndicat et l'entreprise, de manière à pouvoir présenter cette synthèse à un groupe de syndicalistes pour susciter leurs réactions et déterminer les grands axes de l'enquête à mener.

Les documents syndicaux de la section Croix d'argent (2009-2015)

Les premiers documents mis en avant sont des documents de communication de la CGT-UILR à destination des salariés, les journaux *Prenons la parole*[83] et *Les déchaînés*[84], parus de 2009 à 2015 (parution mensuelle), ainsi que les bulletins des syndiqués[85], documents internes, sur la même période.

Plusieurs revendications reviennent fréquemment à la lecture de ces documents. Il s'agit de revendications en termes d'emploi, de salaires, de travail et de statut, et également en

[82] Bilan social 2013, UILR Orange.

[83] *Prenons la parole,* journal de la section CGT du site Croix d'argent. Toutes publications de décembre 2009 à février 2015.

[84] *Les déchaînés,* journal de la section CGT-UILR, 2011-2015.

[85] *Bulletins des syndiqués,* Section CGT Croix d'argent, document interne, septembre 2009 à octobre 2014.

termes de formation et de promotion. Pour finir, les revendications relevées sont relatives aux conditions de travail, de vie au travail et de reconnaissance.
Le dépouillement des documents syndicaux fait émerger plusieurs types de critiques :

- sur le « capitalisme financiarisé » tout d'abord, qui désigne la stratégie d'Orange de distribution de la valeur en direction des actionnaires ;

- ensuite sur des questions relatives à l'organisation du travail : les *open space* font l'objet de critiques, ainsi que l'écart entre travail réel et travail prescrit, le type de management et la polyvalence des salariés comme outil de baisse des effectifs. La question de la qualité des produits et des services vendus par l'entreprise est également mise en lien avec les dysfonctionnements soulignés qui empêchent, selon la parole syndicale, le bon déroulement du travail des salariés et sa qualité.

La problématique du fonctionnement des IRP est soulignée : les syndicats se voient opposer des fins de non-recevoir à nombre de leurs interpellations que la direction qualifie de *revendications,* et non de *réclamations*. Les IRP ne sont pas des lieux de *revendications*, c'est-à-dire d'interpellations à caractère politique, pour la direction, mais de réclamations d'ordres plus juridique, réglementaire ou pratique.

C'est dans ce cadre que se pose la question de la syndicalisation : la place du travail est partagée par les directions d'entreprise et les syndicats mais dans des visions tout à fait différentes : dans une conception très immédiate et peu engageante pour la direction, à l'opposé d'une conception plus portée sur la reconnaissance et le sens de l'engagement dans le travail pour le syndicat.

Les documents UFICT : le journal Options

Les dépouillements des documents émanent ici de deux numéros d'*Options*, le journal de la UFICT-CGT : « Transformer le travail et la CGT »[86] et « Un espace de confiance pour agir »[87]. Il ressort principalement deux axes de ces documents :

[86] *Transformer le travail et la CGT* – journées d'été 2014, *Options*, n° 599, septembre 2014.

- D'abord, des pistes de réflexion sur le travail : les nécessités de comprendre le changement du travail et de se réapproprier son sens et sa finalité sont soulignées. Cette réappropriation du sens est également mise en avant comme un moyen pour aller vers les salariés, en parallèle avec le problème de l'engagement et de la syndicalisation. Le travail est posé comme un champ principal du développement humain et de la démocratie ;

- Les documents exposent ensuite des éléments de réflexion sur le syndicalisme, très en lien avec la question du travail. Ainsi, la question de la place pour le syndicalisme dans la transformation du travail est posée, et invitation est faite à penser une conjugaison entre l'engagement dans le travail et le syndicalisme. Le syndicat est à penser, selon l'UFICT, comme lieu d'accueil, d'écoute et de débat, de construction de la finalité sociale du travail, et les encadrants sont posés comme vecteurs de cette réappropriation collective du travail. Dans ce cadre, les bases syndicales doivent s'imposer comme mission, pour l'UFICT, de questionner les salariés sur leur travail réel, en les considérant comme agissants, plutôt que comme souffrants, et en posant ainsi le concept de « maladie » davantage sur le travail que sur les travailleurs. La question du temps pour pouvoir construire les revendications, tout en poursuivant la lutte défensive et celle des actions syndicales pour contribuer à l'expression revendicative des salariés sont également posées.

Les documents nationaux

Une autre partie de la présentation est effectuée à partir de deux types de documents : le premier issu du 51ème congrès CGT[88] et les seconds qui sont les accords d'entreprise nationaux faisant suite à l'affaire des suicides dans l'entreprise.

[87] *Un espace de confiance pour agir*, Bilan et documents d'orientation du 5ème congrès UFICT CGT Mines Energie, *Options ,* n° 608, juin 2015.

[88] *Construire le code du travail du XXIème siècle – les propositions de la CGT,* 51ème Congrès de la CGT, Marseille, 18-22 avril 2016.

51ème congrès CGT : un Code du travail du 21ème siècle

L'article présenté ici insiste sur plusieurs éléments : tout d'abord l'importance d'un retour pour le syndicat à une « négociation acquisition » face à une dynamique qui s'est réduite à une « négociation concession » ; ensuite la recherche de droits nouveaux d'intervention et d'expression pour les représentants des salariés et d'un nouveau cadre pour le dialogue social au-delà du périmètre de l'entreprise, qui n'est plus un centre de pouvoir et de décision et donc pas le lieu adéquat pour la lutte syndicale ; enfin l'amélioration des lois Auroux – les salariés doivent disposer d'un crédit d'heures pour pouvoir échanger sur leur travail (conditions d'exercice, organisation, finalité) –, l'accès à la comptabilité analytique et stratégique du groupe et la création de droits d'expression des salariés sur leur travail, en collectif.

Accords nationaux 2010 France Télécom/Orange

Il ressort du dépouillement des accords nationaux de 2010, faisant suite à la diffusion du « nouveau contrat social » d'Orange, plusieurs éléments importants :

- la nécessité d'adapter le travail à l'homme, et de reconnaitre l'importance du salarié, dans l'organisation tout d'abord[89] ;
- Ensuite, la nécessité de pallier la porosité de la frontière vie privé/vie professionnelle est avancée[90] ;
- Enfin, la reconnaissance de l'importance de la qualité du travail pour le salarié et l'entreprise est soulignée[91].

L'importance de la construction de l'identité professionnelle par le métier est également avancée. Cette notion, dit l'accord, « ne peut se construire qu'en référence à un collectif professionnel par la connaissance et la maîtrise des règles du métier constituées par le collectif et la reconnaissance de chaque personne dans ce cadre » de travail, « cadre de

[89] Premier accord pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail, 27 septembre 2010.
[90] Premier accord sur l'équilibre Vie privée/vie professionnelle, 05 mars 2010.
[91] Premier accord pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail, 27 septembre 2010.

référence propre à l'entreprise et de règles de métier élaborées et mises au point progressivement avec les salariés »[92].

Pour finir, l'importance d'inciter les salariés à la coopération et non à la concurrence est mise en avant.

L'accord fait ensuite référence à la notion de *pouvoir d'agir* qu'il faut « donner aux salariés », notion qui irrigue depuis le discours managérial du Groupe (*cf.* encadré ci-après). Le concept est défini ici comme « prise d'initiative pour résoudre une situation de travail particulière et satisfaire aux missions, accompagnée d'un droit à l'erreur »[93], pour leur permettre d'accéder à une maîtrise de leur activité.

La nécessité pour l'organisation du travail de viser à éviter la taylorisation, la répétition et la mise en concurrence des salariés résultant d'une individualisation excessive du travail, et à favoriser les apprentissages collectifs ou les groupes de travail, est posée par l'accord.

Le « pouvoir d'agir », élément du discours du groupe Orange

Une simple recherche sur le site institutionnel du Groupe (www.orange.com) nous a permis d'identifier cinq occurrences de l'expression, dont quatre lient celle-ci à la diffusion du numérique :

- « *Construire une société de confiance, c'est donner à chacun accès aux savoirs et le pouvoir d'agir en toute autonomie* » ;
- « *Le numérique est un puissant moteur de développement économique et social à condition qu'il libère le pouvoir d'agir de chacun* » ;
- « *Le numérique doit pouvoir être vu comme un accélérateur du 'pouvoir d'agir' dans notre société, permettant à chacun de devenir le porteur de ses projets, de mieux mener sa vie en tant qu'individu et au sein d'un collectif* » ;
- « *Pour un bon usage du numérique. Chez Orange, nous avons conscience d'une responsabilité face à des enjeux majeurs de société. Dans notre monde hyper connecté, nous croyons au pouvoir d'agir qu'offrent les nouvelles technologies mais nous sommes aussi lucides face aux difficultés possibles* » ;
- « *Une priorité d'Orange est de développer des pratiques sereines, responsables et créatives du numérique par les enfants. Notre engagement est soutenu par le programme*

[92] *Ibid.*

[93] *Ibid.*

« Better Internet for Kids » dont la vocation est de donner aux parents le pouvoir d'agir et d'offrir à leurs enfants le meilleur du numérique. »

La version anglaise du site traduit « pouvoir d'agir » par *empowerment*. La notion est précisée, en partie, dans les écrits de Valérie Peugeot, chercheuse en charge des questions de prospective au sein du laboratoire de sciences humaines et sociales d'Orange Labs[94], dénommé SENSE, mais aussi Vice-présidente du Conseil national du numérique[95].

La notion de « pouvoir d'agir » irrigue aussi la gestion des ressources humaines d'Orange, comme en atteste le tweet ci-après de la de la responsable Communication de l'Unité Production Réseau (UPR) Ile-de-France :

Les #managers #Orange_IDF sont impliqués dans l''#empowerment ou comment libérer le pouvoir d'agir @OrangeIDF @Orange_France 👐



13:41 ч. - 30.11.2017 г. от Paris, France

Nous avons aussi identifié une formation intitulée « Libérer le pouvoir d'agir » dispensée aux managers du Groupe au sein d'Orange Campus. De manière intéressante, ce module fait référence à l'enjeux de l'agilité pour le Groupe (*cf.* annexe 2). Sa présentation (*cf.* pages suivantes) révèle son importance toute particulière.

Notons finalement que sans surprise, la CFDT ayant signé l'accord du 21 juin 2016 (*cf. infra*), elle partage la référence à la notion de pouvoir d'agir. Ainsi peut-on lire dans la livraison du 23 avril 2019 de la *CFDT Cadres Orange* (n° 4) : « *Nous sommes au cœur d'une grande mutation des régimes de prescription à l'ère de l'économie servicielle. Nous passons de l'ajustement procédural à la coopération en pleine autonomie. Il est indispensable pour les*

[94] Orange Labs désigne le réseau mondial des entités de R & D du Groupe.

[95] Elle a piloté au sein du CNNum la réflexion, l'écriture et la publication en 2013 du rapport « Citoyens d'une société numérique : accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion ».

cadres de reprendre le pouvoir d'agir. Mais pour cela, il est impératif de professionnaliser la capacité à accompagner car donner du sens, développer la ressource, écouter, coopérer, stimuler, réguler ne s'invente pas et s'apprend peu ou pas dans les grandes écoles… C'est la raison pour laquelle la CFDT revendique (…) *l'émancipation des cadres, la formation continue de qualité, notamment managériale, la responsabilité reconnue et la confiance accordée.* »

Programme de la formation Orange « Libérer le pouvoir d'agir »

Libérer le pouvoir d'agir

Découvrez les bénéfices de l'empowerment

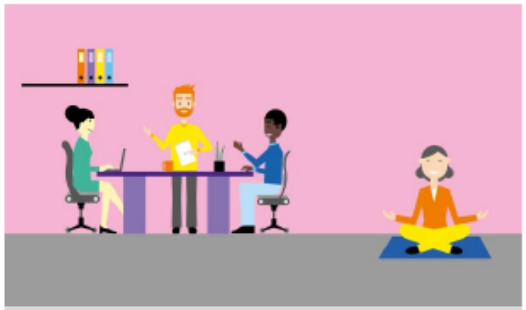
Développement des collaborateurs

Tous

Tous managers

Essentiels2020 lance le défi de fournir une expérience client incomparable.
Une équipe engagée et autonome est capable de prendre des initiatives à valeur ajoutée pour nos clients.
En tant que manager, vous êtes à la source d'une expérience salarié incomparable qui crée les conditions pour la prise d'initiatives.

Découvrez les clés d'action d'un management responsabilisant, qui surprendra par son audace et par son impact sur l'expérience salarié.



20 personnes

2 jours | **français anglais**

Objectifs

- Mieux se connaitre et mieux connaitre ses limites pour élargir sa propre zone de confort,
- Augmenter le pouvoir d'expression, de proposition, de décision et d'action,
- Responsabiliser les individus et l'équipe et créer les conditions favorables à la prise d'initiative,
- Co-construire le sens, chercher et mobiliser la valeur ajoutée des contributions individuelles et collectives,
- Répartir le pouvoir, le tout dans un esprit d'oser faire autrement.
- Lacher prise dans la durée

Ces programmes peuvent aussi vous intéresser

- Favoriser le développement de ses collaborateurs
- Agilité

Votre intérêt

- Mieux se connaitre et mieux connaitre ses limites pour élargir sa propre zone de confort
- Responsabiliser votre équipe et libérer son pouvoir d'agir pour accroitre la capacité d'expression, de proposition, de décision et d'action, dans un esprit d'oser faire autrement

Formats pédagogiques

- Mises en situation
- Ateliers
- Apports externes
- Jeux cadres
- Partages interactifs

Déroulé

Jour 1

- Gagner en lucidité pour agir au-delà de ses limites
- Orchestrer les potentiels individuels au service de l'innovation collective

Jour 2

- Favoriser l'empowerment
- Oser faire autrement et donner envie

Les autres modules de formation proposés aux managers dans le cadre de « la boussole managériale » (cf. http://www.clemvideo.com/boussole_manageriale/category/non-classe/) sont : Accompagner ses équipes dans la conduite du changement ; Gagner en agilité managériale ; Les émotions dans le management ; Manager à distance ; Réorganiser l'activité avec son équipe. NB : Essentiels2020 est le plan stratégique du Groupe.

Programme de la formation Orange « Gagner en agilité managériale »

Gagner en agilité managériale



Tous
Tous managers

Le changement est permanent, la complexité s'accroît, l'adaptation comme l'anticipation aux besoins de nos clients sont toujours plus pressantes. Dans ce contexte, les enjeux du manager sont de passer de l'atteinte d'objectifs de productivité à l'obtention d'une performance globale. Cette posture demande un management davantage relationnel, que l'agilité comportementale et managériale peut réellement favoriser.
Etre plus agile, c'est mieux agir ensemble.

Dans ce séminaire, nous travaillerons particulièrement l'agilité comportementale à travers les postures d'anticipation, d'innovation et de coopération afin de favoriser l'agilité managériale.

12-16 personnes

2 jours + distanciel

français anglais

Objectifs

- Être capable à l'issue du parcours d'agir avec plus d'agilité managériale et de transmettre ses acquis,
- Expérimenter et s'approprier les postures managériales adéquates pour répondre avec justesse aux besoins de son environnement.

Pré-requis

- Effectuer le diagnostic « Agile Profile® » reçu une semaine avant la session
- Vivre une expérience client pour la partager lors du présentiel.

Ces programmes peuvent aussi vous intéresser

- Libérer le pouvoir d'agir
- Concilier management d'équipe et management transverse
- Développer le sens au quotidien
- Accompagner ses équipes dans la conduite du changement

Votre intérêt

- Développer vos capacités d'adaptation par l'agilité et accompagner vos collaborateurs dans un contexte de changement.

Formats pédagogiques

- Accès à une plate-forme web simple et ergonomique,
- Accès libre à des ressources documentaires sur l'agilité, la systémique etc…,
- Autodiagnostic suivi d'un débriefing en collectif,
- Mode « laboratoire » lors du présentiel pour une expérience agile unique,
- Tests et expérimentations autonomes en situation managériale réelle,
- Echanges interactifs en présentiel et avec sa communauté en ligne,
- Exercices et analyses reproductibles de manière autonome avec vos managers d'équipe.

Déroulé

- **Une phase de préparation**
  - Effectuer un diagnostic « Agile Profile® »,
  - Vivre et analyser une expérience client,
  - Des lectures d'enrichissement disponibles sur une plateforme web.
- **Présentiel jour1**
  - Tirer les enseignements d'une expérience client réussie,
  - S'approprier les concepts de base de l'agilité comportementale,
  - Débuter en collectif une expérience agile.
- **Présentiel jour 2**
  - Poursuivre l'expérience agile,
  - Tirer profit de l'expérience en terme d'agilité comportementale et managériale,
  - Comprendre et partager son profil agile,
  - Construire son plan de test managérial agile.
- **Une période de 10 semaines de tests** dans son poste, soutien par binôme et échanges avec le n+1
  - Bénéficier d'une documentation sur les sujets d'agilité,
  - Echanger en ligne au sein de sa communauté agile.
- **Une phase d'échanges et de bilans organisée** au cours d'un call en sous groupes

L'accord de 2010 fait également la promotion d'un « guide de bonnes pratiques de management » favorisant les temps formels et informels de régulation et de collaboration sur l'activité de travail (droits d'expression, de proposition, d'intervention, de réserve et d'alerte des salariés sur le travail).

Enfin, une volonté de rapprocher le travail réel et le travail prescrit est évoquée de la manière suivante : « Les objectifs prescrits sont cohérents avec la réalité du travail des salariés, dans le cadre des finalités générales de l'entreprise » (satisfaction et fidélité client, qualité du travail, équilibre économique durable et dynamisme du projet, prévention des risques psycho-sociaux…).

L'accord de 2010 est prolongé et actualisé par celui du 21 juin 2016 de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail (*cf.* encadrés ci-après).

Le groupe Orange et le pouvoir d'agir : l'accord emblématique du 21 juin 2016

Conclu le 21 juin 2016 avec la CFE-CGC, la CFDT et FO[96], l'accord Orange de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail affiche l'objectif de mieux anticiper les conséquences de la diminution des effectifs de l'entreprise sur la charge de travail de ses salariés, une diminution corrélée à des transferts de tâches automatisées grâce à la digitalisation.

Tout d'abord, Orange entend travailler sur la prévision des emplois et des compétences, tant au niveau national que local. Ensuite, l'entreprise entend analyser en amont l'incidence des projets sur la charge avec les équipes. Enfin, elle souhaite mettre en place des dispositifs d'échange et d'écoute entre managers et équipes sur le contenu du travail et sur la charge, au plus près du terrain. Elle entend ainsi créer un dialogue de proximité sur le contenu et la charge de travail et sur la perception par les salariés de leur charge. L'accord reconnaît ainsi que « *les salarié-e-s sont les premiers experts de leur travail. Il est donc primordial de les écouter et de prendre en compte leur réalité pour adapter leur charge de travail au regard des ressources individuelles et collectives* ».

Pour évaluer la charge de travail, l'accord insiste sur le fait qu'« *il ne faut pas se placer exclusivement au niveau du travail vécu, mais mener une approche globale du travail, de son organisation et des conditions de travail, par trois voies complémentaires* », à savoir : le travail prescrit, le travail réel et le travail vécu. La méthodologie de référence est donc celle de l'Anact *(cf.* encadré *infra*).

S'agissant du travail réel, l'accord promeut l'approche par l'observation de l'activité de travail dans son quotidien, et par des entretiens avec les « salariés acteurs de leur travail », y compris les managers. Le travail vécu sera lui appréhendé par l'écoute des personnes *via* des

[96] Nous renvoyons à l'annexe 3 pour une analyse de l'accord par la Fédération nationale des salariés du secteur des activités postales et de télécommunications (FAPT-CGT), analyse qui critique l'instrumentalisation par la direction des groupes d'expression et son refus de toute mesure de la charge de travail.

questionnaires et des entretiens. Au niveau collectif, est prévue la mise en place d'espaces de discussion sur le travail, inspirés là aussi des préconisations de l'Anact sur l'expression des salariés. Mais surtout, la direction souhaite que les discussions sur le travail se développent au quotidien, intégrées aux réunions d'équipe.

L'accord s'accompagne ainsi d'une « boîte à outils » à destination des managers, des équipes RH et des chefs de projet, afin de leur permettre de traiter le sujet au cours des réunions d'équipes, lors des entretiens individuels, et plus globalement de disposer d'une méthode, de grilles de questionnement pour analyser les impacts des changements sur la charge de travail et pour résoudre les éventuelles difficultés. Différents guides sont ainsi annexés à l'accord.

Un module « Réorganiser l'activité avec son équipe » a été élaboré dans cette optique, à l'attention du management dont les membres « *favorisent l'expression et le pouvoir d'agir des salarié-e-s, sont à l'écoute pour modifier la prescription* ». Par ailleurs, la direction de l'environnement du travail a produit un module destiné aux salariés pour les accompagner dans cet exercice d'expression sur le travail.

L'accord explicite le rôle « essentiel » de la fonction RH dans l'évaluation de la charge de travail, « *notamment grâce aux éléments qu'elle fournit sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En lien avec la ligne managériale, elle construit les actions de développement de compétences individuelles et collectives à mettre en place pour améliorer le pouvoir d'agir des salariés* », affirme le texte. Elle veille à la qualité du dialogue social et met si besoin à disposition des acteurs différents éléments d'aide au diagnostic : taux d'absentéisme, procès-verbaux des CHSCT, rapport sur les heures supplémentaires et complémentaires, registre relatif aux cadres exécutifs autonomes (CEA), rapports des médecins du travail et du service social, rapports sur l'emploi.

Référence de l'accord du 21 juin 2016 : le modèle « Prescrit, réel, subjectif » de l'Anact[97]

La prescription, la tâche ne détermine pas directement la charge de travail. Il y a toujours un *hiatus* entre le système de prescription du travail et la réalité vécue par les salariés (…). Il est illusoire d'objectiver aisément la charge de travail à partir d'un indicateur quantitatif. (…) Par exemple, le temps de travail représente une mesure incomplète de la charge de travail (…). Il en est de même des indicateurs de performance comme le nombre de pièces produites ou de clients reçus. Il faut analyser plus subtilement ce qui configure la charge de travail : le contenu du travail, son organisation, les multiples contraintes vécues dans l'activité, les ressources disponibles, les modalités de coopération et même la possibilité de rétroagir vers une prescription trop fermée aux péripéties quotidiennes et aux aléas du travail réel, etc. (…) De même, la reconduction d'antinomies trop tranchées – entre le travail intellectuel/cognitif et le travail manuel – doit être abandonnée. Toute activité manuelle comporte une part subjective conséquente ; le travail n'est pas le simple déroulement d'un plan préétabli, chacun doit reconcevoir sa propre situation à l'aune des événements et des situations rencontrées.

Ces éléments font partie du fonds cognitif repris par l'Anact dans ses travaux conduits autour de la charge de travail. Ils s'en distinguent toutefois par le souci de développer des modèles opérationnels aisément mobilisables par les acteurs sociaux pour affronter les problèmes qu'ils encourent dans l'activité productive. La réponse à cet enjeu consiste à proposer un modèle de

[97] *Cf.* Thierry Rousseau (2018), « "Charge de travail' : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ? », *Revue des conditions de travail*, n° 10. C'est nous qui soulignons l'expresssion « pouvoir d'agir ».

régulation de la charge de travail. Ce modèle est constitué autour du triptyque suivant :

1. La charge de travail prescrite. C'est la tâche au sens ergonomique, le système de contraintes qui s'impose au travailleur, tant du point de vue quantitatif que qualitatif ;
2. La charge de travail réelle ou vécue. C'est l'astreinte au sens ergonomique, le « coût » que le salarié « défraye » pour réaliser l'activité même si cette dernière expression, comme indiqué, n'est pas complètement satisfaisante. Elle occulte en fait le caractère de construction individuelle ou collective attaché positivement à l'activité de travail. Le travail n'est pas qu'un coût, c'est aussi, dans certaines circonstances, une manifestation du « pouvoir d'agir » des personnes (Clot, 2008) ;
3. La charge de travail subjective, soit le « ressenti », l'évaluation que fait le salarié de sa propre situation. Celle-ci peut varier fortement en fonction de l'équilibre rétribution/contribution, de la reconnaissance et du sentiment d'utilité ou de « beauté » du travail.

Ce modèle entend inviter les acteurs – management et salariés – à discuter de la charge de travail et à mettre en lumière les contraintes et les difficultés de chacun. Il ne repose pas prioritairement sur une recherche de la substance de la charge (…). Il (…) s'attache avant tout à permettre aux acteurs de trouver les moyens de mieux réguler les processus de production et de réalisation des services. Par exemple, l'observation montre que le prescrit et le réel appartiennent à des univers sociaux et cognitifs séparés. Il faut une méthode et un langage pour réunir ces sphères. Proposer de traiter ensemble ces notions, (…) c'est vouloir réunir prescripteurs et opérateurs pour discuter de leurs contraintes respectives et des stratégies opératoires qu'ils mobilisent pour réaliser leurs objectifs et faire face à la situation. Le PRS est donc un modèle de régulation collective de la charge de travail. Il ne s'agit pas de fixer le bon niveau de charge mais de permettre aux acteurs eux-mêmes de réguler la charge de travail (…).

Les accords locaux[98]

Les accords locaux font mention de deux éléments majeurs : la création de services d'activités de *back office* autour de la fibre, avec un service PPC (pilote production client) et un service GTC (gestionnaire technique client).

L'accord stipule que la composition de ces services est le résultat de parcours qualifiants (22 salariés) et de recrutements internes en priorité (14 salariés), et de la mise en place d'une politique de promotion dans l'UILR, avec 26 promotions entre 2011 et 2013.

[98] Accord du 18 octobre 2013 portant sur les modalités liées à l'arrivée du FTTH au sein des activités *back office* PPC et GTC ; accord du 21 septembre 2015 portant sur la mise en œuvre de la politique de promotion au niveau local.

2.4. Echanges syndicalistes-chercheurs

La discussion entre les chercheurs et les syndicalistes, à partir notamment des documents présentés, a permis de faire ressortir les points suivants :

- Relativement aux documents de l'UGICT, les syndicalistes présents n'adhèrent pas à la vision selon laquelle le temps syndical serait un temps dans le travail. Pour eux, le temps collectif est un temps hors travail ;
- Relativement à la mention de l'accord national de 2010 :
    - sur la coopération. Pour les syndicalistes, celle-ci vise essentiellement à pallier le manque d'emplois. Sont mis en avant les comportements « agiles » par lesquels les salariés doivent apprendre à « morfler avec le sourire ». Il y a une tendance à inciter à la coopération qui vise à supprimer des « couches » (de management) non dans une visée intégrative mais dans le sens de l'individualisation ;
    - Les syndicalistes dénoncent aussi l'utilisation par la direction de groupes de travail destinés à « squeezer les IRP ». Dans la pratique, un salarié représentatif, en général délégué du personnel, est intégré dans un groupe de travail comme simple salarié, mais la décision prise par le groupe est assimilée à celle du salarié dans ses fonctions représentatives ;
    - Vient ensuite la question des apprentis : un apprenti est placé avec un ancien pour la transmission de savoirs techniques. Une ambivalence existe néanmoins car les directions ont accepté le principe de rallonges financières pour l'apprentissage afin de faire face à ce que les anciens ne voulaient pas faire. Un apprenti coûte globalement moitié moins qu'un salarié.

Les syndiqués expliquent aussi leur appréhension de ce qu'ils nomment « l'intergénérationnel ». Pour eux, l'entreprise tente de sortir les techniciens de l'entreprise par l'individualisation, ce qui produit des cassures. On assiste désormais à des formes de retour du travail technique mais sous la forme de l'apprentissage. L'apprentissage somme ainsi une approche par corporation (métier) aux valeurs des services publics, et ce sous l'appellation de « valeur *corporate* ».

La discussion a aussi porté sur la constitution de l'identité professionnelle. Deux modèles distincts de formation de cette identité sont ainsi évoqués :

- Dans le premier modèle, « traditionnel », l'Identité professionnelle est issue de l'esprit de corps (métiers) avec les lignards, les dessinateurs, les techniciens. La construction de l'identité passe ici par un collectif de travail et des pratiques collectives de groupes qui s'identifient à ces pratiques (esprit de convivialité et de partage, activités hors-travail). C'est l'identité France Télécom, dite « bleue » ;

- Dans le deuxième modèle, ces pratiques ont disparu, mais les jeunes salariés recréent un esprit de corps. Cependant, cette idée d'un « esprit de corps » chez les jeunes embauchés ne convient pas au plus jeune des syndiqués interviewés qui insiste au contraire sur le fait que « tout est individualisé », que les changements de poste sont rapides et que cette rapidité oblige l'individu à oublier le passé. De plus, les directions tentent de faire adhérer les individus à l'idée que changer de poste, c'est changer d'entreprise.

  Autre commentaire, l'entrée dans l'entreprise par l'apprentissage s'accompagne de passages par le chômage et repose donc sur la violence et la sélection : le corps des apprentis qui sont formés dans l'entreprise et qui intègreront Orange n'est pas composé des meilleurs techniciens, mais de ceux qui ont réussi à résister.

Ces deux modèles de construction de l'identité professionnelle créent une opposition, dans l'entreprise, entre les Orange (deuxième modèle) et les Bleus (les ex France-Télécom, premier modèle), notamment pour la constitution du salaire (primes à la performance chez les Orange).

Le distinguo Orange/Bleus renvoie au changement en 2013 des couleurs de l'entreprise, notamment de son logo :



En conclusion, il apparaît donc que le travail est envisagé par les syndicalistes à partir d'identités professionnelles contradictoires : très codifiées et défendues par les travailleurs statutaires anciens ; très volatiles et liées à une culture du « projet » pour les salariés récents, souvent passés par la précarité. Nous voyons notamment cela de manière très marquée chez Orange, à travers le récit des syndicalistes, entre l'identité dite « bleue » et l'identité dite « Orange », qui tend à montrer un phénomène de repli sur les qualifications ouvrières, dans les pratiques de travail, face au phénomène de « casse » des collectifs d'entreprise. Le récit du plus jeune des syndicalistes Orange, qui nous explique le « modèle Orange », suggère cela : il nous dit, après nous avoir livré le récit de son intégration à l'entreprise par l'apprentissage et le passage par la précarité, que pour lui, « le seul moyen de se retrouver ensuite, c'est le travail ».

Malgré cela, la frontière de l'entreprise avec la sous-traitance reste, dans le récit des syndicalistes, très marquée, bien qu'ils travaillent ensemble sur le même réseau. Il est assez complexe d'introduire la question de la sous-traitance dans la discussion, car cela tend à « les énerver », comme nous l'a d'ailleurs expliqué un syndicaliste. Il semblerait donc qu'il y

ait un phénomène de repli sur l'entreprise des salariés qui se sentent dépossédés des savoirs autour du réseau, lesquels passent à la sous-traitance, dans la transition entre :

- le réseau cuivre, avec des salariés sous-traitants, peu nombreux, qui interviennent sous la direction de salariés Orange, plus nombreux ;
- le réseau fibre, avec des salariés Orange moins nombreux, qui interviennent sous la direction des salariés sous-traitants, plus nombreux.

2.5. Questionnements d'enquête

A partir des entretiens menés avec les « Orange », quatre dimensions ont été retenues, qui ont structuré la construction de l'enquête de terrain, en traçant un cheminement de grille d'entretien :

- Dimension 1 : **le travail normé tel que défini et organisé par l'entreprise**.

  Ici, l'idée était de placer les salariés dans une situation de parole sur leur vécu de travail, dans le cadre dans lequel ils sont habitués à en parler : le cadre normatif, la prescription et l'organisation du travail par l'entreprise.

  Aucune indication sur le pouvoir d'agir n'est ici recherchée : il s'agit de permettre au salarié de se situer dans l'entreprise et dans l'organisation du travail, et de l'amener à une description de la coordination organisée par le management, par les canaux hiérarchiques (organigrammes, fiches de poste, objectifs/évaluations). L'idée est de saisir la vision qu'a le salarié du collectif de travail défini par l'entreprise, par la constitution des équipes et l'organisation du travail.

  Une fois cette mise en contexte effectuée, l'idée était de centrer l'entretien sur l'intervention de l'individu par rapport à son travail, par son équipement individuel en termes de capacités et son identité professionnelle, dimensions, selon nous, d'un pouvoir d'agir ;

- Dimension 2 : **le salarié décrit ici son équipement individuel en termes de capacités.**

  Il s'agissait ici d'amener le salarié à une réflexion sur ses capacités et sur la palette de compétences qu'il met en œuvre, ou qu'il re-déploie dans l'activité de travail, par une description de ses pratiques de travail incluant une réflexion sur ses capabilités.

  Dans cette deuxième dimension de l'enquête, nous cherchons à observer les libertés réelles perçues par les salariés dans leur rapport aux libertés formelles qu'ils auront décrites dans la première dimension.

  Nous faisons l'hypothèse que l'équipement individuel en capacités implique des pratiques d'autonomie et d'initiative des salariés dans le travail (pouvoir d'agir). Ces pratiques mènent, toujours par hypothèse, à une coordination par les pratiques professionnelles entre salariés (arrangements, discussions, concertations, ajustements…) dans le travail. Il paraît dès lors important de préciser qu'il y a probablement dans ce cas une conflictualité entre les normes de travail imposées par le management et le travail réel effectué par les salariés ;

- Dimension 3. **Le salarié est ici amené à décrire sa trajectoire professionnelle**, sa perception de son intégration au collectif, à l'équipe de travail ou à l'entreprise.

  Il s'agit d'arriver à une description de l'identité professionnelle du salarié, c'est-à-dire de sa « manière d'être » au travail, construite dans la vie dans l'entreprise et dans le collectif de travail par le respect des règles communes ou encore par les interactions liées au travail.

  L'hypothèse posée est que l'identité professionnelle se construit plus dans la pratique du travail qu'auparavant. Ainsi, la création de valeurs, de normes, de pratiques, de consensus et de solidarités par le travail et dans le collectif pourrait influencer les manières de concevoir et d'exécuter le travail ;

- Dimension 4 : **le travail individuel coordonné dans le collectif**.

  Le pouvoir d'agir devient effectif par l'intervention des salariés dans le travail qui permet la coordination du travail individuel dans le collectif. Il y a dès lors un écart entre la pratique du travail et la vision du travail et de son organisation dans l'entreprise, qui

passerait par cette coordination par les pratiques professionnelles, résultant de l'intervention des salariés.

L'ensemble des actions de coordination, génératrices de pouvoir d'agir, dessinent par hypothèse un périmètre différent du collectif posé par l'entreprise : la communauté de travail.

Il y a ici potentiellement de la conflictualité dans la coordination : d'une part entre la communauté de travail et la commande de l'entreprise (ou les normes imposées sur le travail à effectuer), et d'autre part dans le collectif, autour de la création de règles spontanées dans la coordination, et de l'adhésion (ou non) à ces règles.

Nous cherchions à travers cette enquête à voir si le périmètre créé par le pouvoir d'agir correspond (peu probable) ou pas (très probable) à celui de l'entreprise.

Les dimensions 2 et 3 avaient pour objectif de révéler comment le salarié voit son intervention par rapport à son propre travail. Nous avions ici l'ambition d'identifier la création du pouvoir d'agir.

Le travail, qui se complexifie, nécessite par hypothèse l'intervention de salariés fortement équipés en capacités et suppose donc le développement d'un pouvoir d'agir (décision, intervention et contrôle) des salariés dans les pratiques de coordination du travail nécessaires à la qualité et à l'efficacité productives. Un changement de modalités de construction de l'identité professionnelle, qui passerait plus par des temps de socialisation dans l'activité de travail, étant donné le phénomène d'individualisation, serait également un vecteur de développement de ce pouvoir d'agir.

CONCLUSION : NOUVELLES PERSPECTIVES SUR « TRAVAIL ET EMANCIPATION »

Les investigations que nous avons menées conduisent à de premiers résultats sur les terrains SAE et Orange.

La démarche travail au cœur des analyses du groupe « Travail et émancipation » suppose l'existence de syndiqués et d'implantations syndicales bien ancrées dans les entreprises, de manière à pouvoir imaginer une démarche de recherche menée par un tandem chercheurs-syndicalistes. Les difficultés rencontrées sont, de ce point de vue, très instructives. Elles montrent que le préalable de la démarche du groupe, à savoir la présence de syndicalistes disponibles sur les lieux de travail, est aujourd'hui mis en cause. Cela ne tient pas simplement à l'urgence permanente dans laquelle la multiplication des tâches plonge le syndicaliste. Cela tient plus fondamentalement aux fragilités de l'organisation syndicale dans des entreprises en constante évolution et, tout simplement, à la difficulté d'une présence syndicale au niveau de l'entreprise même, avec un étiolement au niveau des établissements lié aux changements de profil du personnel, aux difficultés de passage intergénérationnel et aux dissensions entre établissements d'une même entreprise.

Pour prendre la mesure de ces difficultés, il faut revenir sur les conditions mêmes dans lesquelles la recherche s'est engagée. La recherche élaborée par le groupe « Travail et émancipation » au niveau confédéral, a été portée par des chercheurs qui ont noué un contact précaire avec des syndicalistes présents sur les terrains. Cette situation est devenue une réalité de plus en plus manifeste en commençant par le départ d'Alice Roupy, laissant Robert Salais poursuivre seul la finalisation du projet, puis par la reprise du projet par Sandrine Michel et Claude Didry comme porteurs de la convention.

Dans le cas de Safran, le coordinateur CGT est apparu comme un animateur de premier plan, mais tiraillé par les tensions entre les établissements. Cette situation a conduit à une prise en charge des chercheurs par les responsables de Gennevilliers, suscitant la méfiance des syndicalistes des autres sites – notamment de Villaroche –, méfiance qui n'a été surmontée que tardivement. Entretemps, la disparition de l'implantation syndicale dans le nouvel

établissement de Commercy s'est traduite par une impossibilité de poursuivre l'enquête sur le lieu où se déploie le composite. Le refus de la recherche par la direction répondant à une demande portée par les syndicalistes de Gennevilliers a traduit la difficulté syndicale à porter l'enquête, sans pouvoir jouer sur le relais des institutions représentatives du personnel.

Dans le cas d'Orange, le départ du responsable de la section syndicale a stoppé la démarche, après des premières rencontres pourtant fructueuses. Cette impossibilité de la recherche à survivre à un changement de la direction du syndicat signale le centrage de l'activité syndicale sur l'urgence – le seul contact téléphonique par le nouveau responsable de la section syndicale faisait état d'une réorganisation territoriale très *top down* de la part de la direction de l'entreprise dans une optique de suppression de postes – mais aussi le fait que la recherche ait été perçue depuis le début comme une commande intéressante mais un peu « exotique » de la Confédération.

Les chercheurs ont également pressenti une erreur de ciblage sur la section syndicale avec une absence de collaborations de cadres. Aucun contact avec les salariés des sous-traitants n'a pu être établi.

La recherche n'a donc pas pu aller aussi loin qu'escompté, en faisant pourtant apparaître quelques résultats.

Pour Safran, elle fait apparaître une communauté de produit calée sur l'entreprise à travers la capacité de négocier une convention d'entreprise indiquant une prise en compte de l'ensemble du personnel et le souci de développer les carrières des salariés.

Une telle communauté s'appuie sur une entreprise qui, en dépit de son internationalisation et de la sous-traitance portée par les centres d'excellence industrielle (CEI), demeure centrée sur les trois grands établissements de la région parisienne qui couvrent l'intégralité de la production d'un réacteur. Mais cette implantation paraît aujourd'hui jouer un rôle nouveau, en passant d'une activité directement productive à une activité visant de plus en plus la maîtrise de *process* externalisables dans la sous-traitance.

Certes, il est difficile d'imaginer que la sous-traitance soit intégrable dans un collectif de travail conscient de lui-même, dans la mesure où la solidarité productive est soumise à la mise en concurrence des sous-traitants de manière à tirer les coûts de production (donc salariaux) vers le bas. Mais la collectivité de travail qui se dessine dans les grands établissements parisiens tend à se placer sur le terrain de l'expérimentation, en obligeant à considérer les activités de fabrication prises en charge par les établissements de la région parisienne comme des activités de mise au point de nouveaux procédés élaborés par les ingénieurs de R & D. Il en résulte que la collectivité dont il s'agit ne porte plus directement sur la réalisation d'un produit selon un processus d'innovation complet articulant exploration scientifique et technologique d'une part, et exploitation des solutions mises au point pour répondre à un volume de commandes en très forte croissance d'autre part. Elle se centre plutôt sur l'exploration scientifique et technologique, en associant chercheurs, ingénieurs, techniciens et ouvriers à l'élaboration de nouveaux procédés. Cela suggère d'envisager le passage d'une « communauté de produit » à une « communauté de capacité de production », visant à élaborer des process transférés à une chaîne de sous-traitants dont les opérations sont finalement intégrées sur le site de Villaroche.

On peut penser qu'il y a matière à engager un redéploiement de la CGT au niveau de cette collectivité de travail, mais à la condition d'intégrer les ingénieurs et cadres. Deux obstacles nous sont apparus dans ce redéploiement : d'une part, la rivalité entre les établissements parisiens qui entrave le fonctionnement de la coordination syndicale au niveau de l'entreprise et, d'autre part, le repli sur la catégorie ouvrier. Mais la rencontre avec des salariés de Gennevilliers nous a conduits à envisager le rôle irremplaçable de l'organisation syndicale dans la production d'une conscience de la collectivité, dans la mesure où le travail ne conduit qu'à des coopérations localisées que les salariés peinent spontanément à dépasser.

Dans cette démarche, il faut concevoir un travail syndical préalable au niveau de la coordination des implantations existantes. Le passage d'une « communauté de produits » à une « communauté de capacité de production » conduit en effet à une *transformation du sens même du travail*, dans la mesure où ce qui est visé dans le travail collectif de l'entreprise est moins la réponse aux commandes, que *la production de connaissances pour*

répondre aux commandes. Cette transformation oblige à sortir d'un enfermement dans les sites et leur organisation apparente, en envisageant les CEI (« centres d'excellence industrielle ») comme de véritables établissements qui articulent transversalement R & D, méthodes et organisation de la sous-traitance. Mais la connaissance de cette structure est elle-même un enjeu syndical, dans la mesure où les CEI sont vus par les syndicalistes comme une citadelle impénétrable couverte par la direction sous le sceau du secret des affaires. Cela représente le préalable à un développement des implantations sur des terrains vierges ou abandonnés que représentent la catégorie chercheurs/ingénieurs-cadres, l'établissement de Commercy, mais aussi la catégorie cruciale des techniciens « chargés d'affaires » qui coordonnent la sous-traitance.

Un horizon serait alors une action collective et juridique pour contrer la dispersion de l'entreprise en une multitude de filiales, comme dans le cas de Commercy, filiale à 99 % de Safran Aircraft Engines. Une telle stratégie suppose une implantation syndicale fondée sur des bases solides, non seulement en termes d'effectifs d'adhérents, mais également en termes de formation des responsables dans une optique d'émancipation culturelle pour prendre le recul nécessaire à l'analyse d'une évolution portant sur la signification même du travail. On peut penser que les organisations confédérale et fédérale doivent contribuer à la construction de cette intelligence du travail en favorisant l'acquisition de connaissances économiques, sociologiques et juridiques.

Dans le cas d'Orange, les accords qui ont fait suite à la vague de suicides et au harcèlement organisé par la direction, il y a une dizaine d'années, produisent de nouvelles formes d'expression collective. Mais ces évolutions sont soumises, dans le contexte montpelliérain, à un changement de signification dans la sous-traitance lié au passage du réseau cuivre à la fibre optique. Elles doivent également être envisagées à partir d'un changement de générations, faisant apparaître au sein de l'organisation syndicale une tension entre les « anciens » *alias* les « bleus » ayant fait leur carrière sous le statut France Télécom et les « jeunes » *alias* « Orange » ayant traversé des phases d'emploi précaire avant leur arrivée dans l'entreprise.

Il n'est jamais facile d'être confronté à une réalité déroutante, décevante, voire déprimante. Si le désenchantement est au cœur de la sociologie, notre recherche représente un apprentissage de premier plan. Nous partions pour approfondir la connaissance du travail tel que le pratiquent les travailleurs, en comptant sur l'appui de syndicalistes pour aller au plus près de ces pratiques. Or, loin des formes plus établies de syndicalisme, dans le cercle de la Confédération, voire dans les niveaux centraux des IRP, c'est finalement la pratique syndicale au plus près des travailleurs que nous avons découverte, avec les joies d'une solidarité vécue dans les luttes pour la défense des collègues, dans les urgences que créent des conditions de travail parfois dégradées ou dans les repas festifs d'avant week-end. Mais cette source vive du syndicalisme est prise également dans les vagues de l'entreprise, dans une tension insoluble entre un ancrage sur le lieu de travail et le besoin d'une formation spécifique pour appréhender des problèmes aussi complexes que ceux du montage de sociétés en voie de multiplication au sein de Safran ou de l'extension des partenariats dans le cadre de réseaux fibre au sein d'Orange. Cela interroge une démarche qui prendrait le travail comme un objet d'observation, en transformant le syndicaliste en enquêteur. Une telle démarche ne peut devenir véritablement enrichissante pour le syndicalisme et les travailleurs que si la pratique syndicale est suffisamment fixée pour qu'en émanent des militants en mesure de tirer parti des connaissances produites par l'enquête. Cela souligne sans doute aussi la nécessité de la réinvention d'une éducation populaire syndicale exigeante, capable de faire circuler des interpellations recherche/activité syndicale sur les terrains des transformations sociales potentielles.

BIBLIOGRAPHIE

- **Marie-Hélène BACQUE et Carole BIEWENER** (2013), *L'empowerment une pratique émancipatrice,* Paris, La Découverte ;

- **Paul BOCCARA** (2006), « Révolution informationnelle, dépassement du capitalisme et enjeux de civilisation », *Economie et Politique*, n° 626-627, septembre-octobre ;

- **Vincent BOTTAZZI, Jean-Luc COLLIN, Michel SAILLY et Emmanuel COUVREUR** (2015), « Des espaces de discussion au service de la capacité d'action des salariés et de la performance », *La Revue des conditions de travail*, n° 3, décembre ;

- **Marie-Laure BUISSON et Martine GADILLE** (2016), « Les professions intermédiaires au cœur de nouvelles formes d'organisation industrielle », *Travail et Emploi*, n° 148, octobre-décembre ;

- **Pierre Cahuc et Francis Kramarz** (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travailet de la Cohésion sociale, décembre ;

- **Centre d'analyse stratégique** (2007), « 'Flexicurité' : vers un nouveau compromis salarial ? », *La note interne de veille*, n° 82 15 novembre ;

- **CGT** (2013), *Transformation du travail et émancipation. Les Ateliers CGT de la Recherche. Aix-en-Provence, Lille, Nantes*, RRS-Cgt, décembre ;

- **Yves CHALARON** (1989), « L'application de la disposition la plus favorable », *in Les transformations du droit du travail. Études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Paris, Dalloz ;

- **Karine CHASSAING, François DANIELLOU, Philippe DAVEZIES, Jacques DURAFFOURG avec la collaboration de Yves BONGIORNO, Serge DUFOUR, Fabien GACHE et Julien LUSSON** (2010), *Recherche-Action – Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale*, octobre, Emergences, RRS-Cgt ;

- **Yves CLOT** (2005), « Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », *in* Philippe LORINO *et al.* (s.d.), *Entre reconnaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », p. 187-199 ;

- **Yves CLOT** (2006), « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1, p. 165-177 ;

- **Yves CLOT** (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, coll. « Le Travail Humain », Paris, PUF ;

- **Yves CLOT** (2015), « 8. Le développement du collectif : entre l'individu et l'organisation du travail », *in* Philippe Lorino *et al.* (2015), *Entre reconnaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, coll. « Recherches », p. 187-199 ;

- **Yves CLOT et Pascal SIMONET** (2015), « Pouvoir d'agir et marges de manœuvre », *Le travail humain*, n° 1, vol. 78, p. 31-52 ;

- **Gabriel COLLETIS** (2008), « Financiarisation, mondialisation et nouveau rapport salarial », *in* G. COLLETIS ET B. PAULRE (dir.), *Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoirs, valeurs et temps*, Paris, Economica, p. 147-169 ;

- **Claude DIDRY** (2016), *L'institution du travail. Droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute ;

- **Claude DIDRY** (2018), « Les *Factory Acts* dans *Le Capital*. Une écologie juridique du travail », *Droit & Philosophie* , n° 10 ;

- **Claude DIDRY et Rémi BROUTE** (2006), « L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », *in* Héloise PETIT *et al.* (s.d.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte, coll. « Recherches », p. 47-70 ;

- **Claude DIDRY et Robert SALAIS** (1993), « L'écriture des conventions du travail entre le métier et l'industrie: un moment critique : les conventions collectives de 1936-1937 », *Études*, revue du CEREQ, 1993, p. 77-94 ;

- **Bernard GAZIER et Günther SCHMIDT** (2002), *The dynamics of full employment : social integration through transitional labour market,* Edward Elgar Pub, may ;

- **Antoine JEAMMAUD** (1989), « Les polyvalences du contrat de travail », *in Les transformations du droit du travail. Études offertes à Gérard Lyon-Caen*, Paris, Dalloz ;

- **Peter LINDERT** (2004), *Growing Public: Social Spending and Economic Growth since the Eighteenth Century*, Cambridge : Cambridge University Press ;

- **Danièle LINHART** (2010), « Subjectivité collective et travail », *in* Yves Clot *et al.* (s.d.), *Travail et santé*, Paris, ERES, coll. « Clinique du travail », p. 115-124 ;

- **Danièle LINHART** (2011), « Une précarisation subjective du travail ? », *Annales des mines – Réalités Industrielles*, n° 1, février, p. 27-34 ;

- **Danièle LINHART** (2015), « Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades », *Connexions,* 1, n° 103, p. 49-60 ;

- **Frédéric LORDON** (2010), *Capitalisme, désir et servitude, Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique ;

- **Frédéric LORDON** (2013), *La société des affects, pour un structuralisme des passions*, Paris, Le Seuil ;

- **Caroline MACKENZIE** (2012), « *Agency* : un mot, un engagement », *Rives méditerranéennes*, n° 41, p. 35-37 ;

- **Caroline MACKENZIE** (2012), « L'*agency* sur le terrain : l'expérience militante », *Rives méditerranéennes*, n° 41, p. 137-144 ;

- **Karl MARX** (2016), *Le Capital. Critique de l'économie politique* [1867], Livre 1, trad. J.-P. Lefebvre, Paris, Les Éditions sociales ;

- **Sandrine MICHEL et Delphine VALLADE** (2007), « Une analyse de long terme des dépenses sociales », *Revue de la régulation*, n° 1 ;

- **Sandrine MICHEL et Delphine VALLADE** (2010), « Financement des dépenses sociales : les apports d'une approche de long terme », *Économie appliquée*, 63 (3), p. 73-114 ;

- **Sandrine MICHEL** (2013), *Wage-Labour Nexus and Social Spending over the Long Period: The Emergence of a Conflict of Régulation,* 15th conference Association for Heterodox Economy, London, July 4-6, London Metropolitan University ;

- **Sandrine MICHEL** (2018), « Social spending as a driver of economic growth : has the theoretical consensus ofthe 1980s led to successful economic policies ? », *in* Alain Alcouffe, Maurice Baslé et Monika Poettinger , *Macroeconomic Theory and the Eurozone Crisis*, London & New York : Routledge, p. 123-140 ;

- **Michel MINE** (2017), « A propos d'organisations du travail et d'évolutions du droit du travail », *in* Nicolas CHAIGNOT DELAGE et Christophe DEJOURS (s.d.), *Clinique du travail et évolutions du droit*, Paris, PUF ;

- **Catherine NEDELEC** (2013), « Atelier de Nantes : le pouvoir d'agir des salariés, droits pour une intervention syndicale », *in* CGT, *Les ateliers CGT de la recherche, Transformation du travail et émancipation – Synthèse et restitution des travaux, Lille, Aix-en-Provence, Nantes – Montreuil, le 7 décembre 2012*, juillet, p. 17-23 ;

- **Gaëtan PAGE** (2011), *Pour une sociohistoire des grèves: Les grèves à la SNECMA-Gennevilliers, 1968-2008*, mémoire de Master 2 Science politique, sociologie politique comparative, sous la direction de Bernard PUDAL, Paris X – Nanterre ;

- **Sébastien PETIT** (2014), « La normalisation de la domination gestionnaire, un rapport social dissimulé », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, n° 12, mars, p. 35-55 ;

- **Julian RAPPAPORT** (1987), « Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention : Toward a Theory for Community Psychology », *American Journal of Community Psychology*, 15/2, p. 121-145 ;

- **Thierry ROUSSEAU** (2018), « "Charge de travail' : un mode opératoire pour soutenir la qualité de vie au travail ? », *Revue des conditions de travail*, n° 10 ;

- **Robert SALAIS et Michael STORPER** (1993), *Les mondes de production*, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales ;

- **Robert SALAIS** (1994), « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions », *in* André ORLEAN (s.d.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF ;

- **Carlo VERCELLONE** (2008), « La thèse du capitalisme cognitif. Une mise en perspective historique et théorique : 71-95 », *in* G. COLLETIS et B. PAULRE (dir.), *Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoirs, valeurs et temps*, Paris, Economica ;

- **Lev Semionovitch VYGOTSKI** (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, La Dispute.

ANNEXES

1. POUR LA CFDT RENAULT, LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL COMME PILIER DU POUVOIR D'AGIR[99]

La QVT entend développer le « pouvoir d'agir » des salariés en déployant de nouveaux espaces de discussion. Ces espaces sont des lieux destinés à mettre en débat les difficultés quotidiennes et à leur trouver des solutions concrètes. C'est aussi une façon d'intégrer le travail réel à la performance attendue de l'entreprise. (…)

La longue période de chômage de masse, de restructuration de l'industrie, de précarisation d'un grand nombre de salariés a orienté prioritairement l'action syndicale sur la défense de l'emploi et du statut social des salariés. Sans abandonner cet objectif, notre vocation est aussi d'agir sur le travail, le métier, les conditions de vie au travail, la capacité à faire du bon travail. Depuis une douzaine d'années, la FGMM-CFDT a voulu rééquilibrer son action entre la défense de l'emploi et la promotion du travail. Pour cela, nous organisons chaque année, depuis 2006 (…) des « Journées vie et santé au travail ». (…)

Les journées santé au travail et les présentations du projet fédéral dans nos instances (…) ont permis de « sélectionner » une vingtaine de sections syndicales d'entreprise volontaires (…).

Durant la recherche de sections volontaires, nous avons été confrontés à l'expression d'une défiance des militantes et militants vis-à-vis des dirigeants d'entreprises et d'un fatalisme bloquant pour l'action syndicale. Les réalités vécues dans l'entreprise (pertes d'emplois, manque de participation des salariés dans les processus de changement, maintien de l'autoritarisme managérial, l'organisation du travail conçue comme la dernière chasse gardée de l'employeur) apparaissent éloignées de ce que les partenaires sociaux ont négocié dans l'ANI. (…)

[99] *Cf.* Vincent Bottazzi, Jean-Luc Collin, Michel Sailly et Emmanuel Couvreur (2015), « Des espaces de discussion au service de la capacité d'action des salariés et de la performance », *La Revue des conditions de travail*, n° 3, décembre. Les auteurs sont respectivement : secrétaire fédéral FGMM CFDT en charge du suivi de la qualité de vie au travail (QVT) ; secrétaire national FGMM CFDT, responsable de la vie et santé au travail ; ancien ergonome chez Renault ; SC CFDT, responsable des organisations de travail chez Renault.

Les lignes directrices de notre démarche peuvent se résumer ainsi :

- La volonté de favoriser les espaces de discussion et les dispositifs participatifs se heurte parfois à une méfiance provenant d'expériences antérieures où ces espaces n'avaient servi que la cause des gestionnaires dans une optique d'économie des coûts ;

- Le dialogue entre salariés doit se situer dans une perspective de construction et de développement, pour une transformation positive à partir du travail réel, pour une qualité du travail se conquérant dans le travail ;

- Partenaires sociaux et directions d'entreprises doivent s'engager à échanger sur le travail réel dans des instances de discussion, en dépassant le stade du constat et par l'institutionnalisation des modes de traitement des problèmes ;

- Il est indispensable aujourd'hui de favoriser la confrontation entre l'omniprésence de la gestion financière et comptable des entreprises — qui marginalise le travail réel — et les promesses de transformation au travers d'espaces de discussion, qui redonnent la parole à tous (…). Cette confrontation est nécessaire pour trouver une compétitivité durable, ayant pour finalité l'amélioration de la qualité du travail et en la considérant comme le moteur du bien-être et de la performance ;

- Le *Lean*, organisation dominante, est présent pour longtemps. Son développement a trop souvent été déployé de manière mécaniste et non qualitative. Il pourrait pourtant être potentiellement favorable à l'émergence d'une démocratisation de l'entreprise venant du bas et non imposée du haut, à la création de nouveaux liens entre la santé et la performance. Cette évolution est conditionnée par la possibilité de structurer, pour les « opérationnels », un véritable espace de discussion sur le travail, de permettre aux managers de proximité d'en débattre et d'adapter l'usage des outils et méthodes aux problèmes à résoudre, de rééquilibrer les « pouvoirs » entre certaines fonctions supports (ingénierie, qualité, achats, etc.) et la fabrication. En bref, il s'agit d'étoffer le dialogue social, à propos des questions du travail, à tous les niveaux de l'entreprise.

Examinons maintenant comment ces lignes directrices sont présentes, et vécues dans deux entreprises. (…)

La structure de coordination des sections CFDT de Renault (…) se saisit des questions de travail depuis des années. En 2010–2011, une formation à l'ergonomie a été organisée pour des membres de CHSCT. Une enquête a été réalisée dans quelques usines auprès d'opérateurs en production. Celle-ci souligne l'existence d'un sentiment de dévalorisation du travail, un manque de respect de la hiérarchie pour le travail de qualité réalisé, une absence généralisée d'écoute des opérateurs. (…) L'enquête révèle que les collectifs de travail tiennent bon, et que ce sont eux qui permettent aux opérateurs de faire face à l'intensité du travail.

Au dernier trimestre 2011, une réflexion approfondie a lieu sur les questions du travail avec la section syndicale de Douai. (…) Des contacts sont pris avec la direction de l'usine, pour envisager la possibilité d'ouvrir plus largement les possibilités d'intervention des représentants du personnel sur les questions de travail, dans une relation plus directe entre les managers de proximité (…) et les opérateurs. Le directeur de l'époque se montre attentif à notre proposition. C'est finalement à Flins que des avancées vont se concrétiser.

Sollicité par la direction générale de Renault, (…) Yves Clot (…) a rencontré toutes les organisations syndicales de Renault au cours du deuxième semestre 2011 sur une démarche expérimentale centrée sur la qualité du travail. (…) Après consultation et avis favorables de toutes les organisations syndicales représentatives, la DRH signe une convention avec Yves Clot pour une intervention à l'atelier « d'habillage des portes ».

Reconnaissons que les premières interventions très expérimentales et scientifiques du Cnam n'ont pas été suivies avec l'attention qui aurait été nécessaire (…) C'est en 2013 qu'intervient le sursaut de la CFDT, avec la négociation sur la compétitivité de l'entreprise. (…) Tant au niveau de la section de Renault Flins, de l'inter CFDT Renault que de la fédération va se manifester un intérêt renouvelé pour l'intervention du Cnam. (…) Yves Clot nous y aide en formulant trois questions en juin 2013 : comment faire pour que la parole des opérateurs puisse être entendue afin qu'ils pèsent sur leurs postes ? Comment institutionnaliser des droits pour les salariés ? Comment le syndicalisme peut être un vrai support ?

En mai 2014, la décision est prise d'étendre l'expérimentation du Cnam en un dispositif de dialogue sur le travail et de traitement des problèmes à tout le département montage de l'usine de Renault Flins. Le point marquant du dispositif, qui est aussi un sujet de clivage syndical, est l'élection, par les 600 opérateurs d'un référent par unité élémentaire de travail (UET), chargé de recueillir l'expression des problèmes et de suivre leur traitement avec le manager de proximité. (…) En janvier 2015, forts des premiers résultats sur la qualité du travail, l'absentéisme, l'ambiance de travail, la décision est prise de déployer « l'expérimentation », à deux autres départements de fabrication et au service qualité de l'usine. (…) Avec cette extension de l'expérimentation, la section de Renault Flins et l'inter CFDT Renault élaborent des indicateurs de suivi et un document détaillant l'ensemble du dispositif sur les espaces de dialogue et le traitement des problèmes. (…)

La CFDT considère indispensable d'apporter des compléments pour pérenniser cette expérimentation (…). Notre objectif consiste aussi à envisager son extension à d'autres usines en négociant éventuellement pour cela un accord de méthode. (…)

À partir de ces deux exemples - et d'autres en cours - nous faisons la démonstration qu'il est possible de développer de nouvelles formes de dialogue social dans les entreprises par le déploiement des espaces de discussion sur le travail. (…)

L'enjeu des espaces de discussion consiste à nouer de nouveaux liens entre la performance et le bien-être au travail. Pour cela, il faut organiser la discussion entre les opérateurs et leur manager de proximité, solliciter la discussion sur le réel en privilégiant la description des actions, décentraliser le traitement des problèmes, tout en institutionnalisant des espaces de discussion au sein des collectifs de travail. (…)

Pour les opérateurs, l'identification et le traitement des problèmes mettent en évidence de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire individuels et collectifs. La mise en discussion des problèmes développe des capacités d'analyse en confrontant différents points de vue.

Ces nouvelles capacités d'intervention des salariés permettent aussi d'entrevoir une nouvelle approche de la formation professionnelle au sein des équipes et entre les équipes. La mise en débat développe de nouvelles compétences et appelle à un renouvellement des formes d'évaluation de celles-ci. (…)

Le management est aussi transformé par la mise en discussion du travail. À la différence du *top management,* conscient des défis à relever, et du management de proximité plus au fait des réalités de terrain, le management intermédiaire se trouve menacé dans son rôle vertical. Il est parfois fortement enfermé dans des travaux de justifications (rendre des comptes) et absorbé par le reporting. Subissant des exigences fortes de la part des directions sur les coûts, il est aussi percuté de manière transversale dans le suivi et traitement des problèmes. L'efficacité/inefficacité des processus est rendue plus visible par les expérimentations, nécessitant de nouvelles formes de coordination avec les fonctions supports et une validation des solutions avec les salariés. Nous observons dans le haut management, par exemple, des directions de sites qui se retrouvent avec moins de pouvoir de décision qu'il y a quelques années. Les véritables « décideurs » qui déterminent une part grandissante des conditions de réalisation du travail, sont aussi ceux qui inventent les dispositifs de gestion des systèmes. Ils sont peu impactés par les discussions entre les salariés, et il s'agirait de les interpeller aussi au regard du pouvoir qu'ils ont préempté.

Le développement des espaces de discussion sur le travail soulève pour nous-mêmes la question des nouvelles pratiques syndicales et des prérequis syndicaux au sein des équipes dans l'animation et le suivi des questions de travail sur le terrain. C'est sans doute l'appel à une « reprofessionnalisation » syndicale qui interpelle sur le profil militant et le nouveau type de formation syndicale nécessaire.

Dans la perspective de proposer un projet incontestable devant la direction, et des démonstrations régulières, il est nécessaire de former des militants capables d'observer l'activité de travail, et savoir « intéresser » une direction à la performance gâchée, en montrant très concrètement, en partant de situations précises, les difficultés à bien réaliser son travail. En étant capable de « nommer » correctement les problèmes par des diagnostics réguliers, on sort progressivement de la simple « remontée » des problèmes, pour déplacer

les rapports « classiques » antérieurs du dialogue social de confrontation pour aller vers la recherche d'intérêts communs. (…)

Il revient enfin au patronat de se saisir sans tarder de l'opportunité de l'absence de contrainte réglementaire pour montrer sa volonté et sa capacité à envisager, avec les organisations syndicales, une évolution du travail et de son organisation. Avec la perspective d'expérimenter, en préalable à la négociation, il s'agit bien d'une autre manière d'appréhender la négociation. Avec la QVT, celle-ci ne peut s'engager qu'à la lumière des résultats d'un travail de terrain. C'est un vrai changement de paradigme qui pourrait ouvrir de nouveaux espaces pour des négociations sur les conditions de travail, source d'une compétitivité hors-coût importante.

2. ORANGE : UN DISCOURS MANAGERIAL SUR LE DIGITAL QUI VALORISE « L'AGILITE »[100]

Jérôme Barré

Directeur exécutif en charge des ressources humaines Orange

« Le digital, ancré dans notre cœur de métier, nous offre l'opportunité de réinventer notre relation clients pour affirmer notre différence. Mais nous n'y parviendrons qu'en proposant à nos collaborateurs de vivre une expérience digitale aussi incomparable que celle que nous voulons pour nos clients. C'est tout l'enjeu de notre promesse d'employeur 'digital et humain' articulée autour de trois priorités : les compétences, l'agilité collective et l'engagement de chacun. Cette promesse nous engage à aider chacun de nos collaborateurs à aborder cette transformation en toute confiance, à trouver sa place dans ce nouveau monde et à tirer le meilleur de la révolution en cours, en regard de ses aspirations nouvelles : quête de sens, développement personnel continu, fonctionnement horizontal. »

Philippe Trimborn

Directeur de l'innovation sociale et de la transformation digitale d'Orange

« Nous vivons une forme d'alignement des planètes faisant converger trois tendances :

- une évolution sociétale qui modifie les aspirations des salariés et fonde leur motivation ;
- professionnelle sur le sens et l'intérêt de leur travail ;
- la nécessité pour les entreprises d'être plus efficaces, rapides, proches des attentes de leurs clients et aptes à gérer les aléas de leur activité sur le marché ;
- l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, issues du monde de l'IT, qui irriguent les méthodologies autour de l'agilité.

L'agilité, portée par le développement des outils digitaux (outils du nomadisme, réseaux sociaux d'entreprise, e-learning…), constitue alors un levier pour donner aux collaborateurs

[100] Ces propos de trois dirigeants du groupe Orange sont extrait d'un Livre blanc intitlé « Comprendre et accompagner la transformation numérique », édité en mars 2018 par l'une de ses filiales, la Sofrecom.

un peu plus de pouvoir d'agir, de capacité à s'exprimer et à prendre des initiatives. Elle permet aux entreprises de soigner leurs handicaps – silos, management hiérarchique de commandement et de contrôle – et de faire évoluer leur organisation et leurs modes de travail vers de nouveaux modèles.

L'agilité d'entreprise mixe trois postulats :

- une culture orientée client qui rend l'entreprise plus pertinente et efficace dans sa relation au client ;
- la collaboration qui facilite le travail simultané ;
- la prise d'initiative qui s'appuie sur la liberté et la responsabilité. (…)

Cependant, les outils, les méthodes et rituels centrés sur les aspects techniques de l'agilité opérationnelle ne suffisent pas à produire l'agilité qui requiert une prise de conscience et une acceptation. L'agilité ne délivre ses promesses que lorsqu'elle irrigue l'esprit des équipes et qu'elle est ancrée dans la culture de l'entreprise. (…) Mais il n'y aura pas d'agilité possible tant que les collaborateurs resteront convaincus que travailler dans un espace ouvert n'est pas une condition nécessaire pour « co-llaborer » simultanément sur le même objet. »

Maya Serigné
Directrice Innovation Organisation du travail et Data Intelligence RH d'Orange

« Le digital révolutionne les schémas traditionnels du travail remettant en question notre unité de lieu, notre unité de temps et notre unité d'action. En effet, le digital est partout (…). Désormais, il est possible de communiquer, d'échanger, en temps quasi-réel, depuis n'importe quel endroit, avec une multitude d'interlocuteurs différents.

Cette évolution bouscule nos façons de travailler car elle touche nos processus (métiers, projets, innovation) et nos comportements : le digital devient un véritable vecteur de décloisonnement, d'ouverture interne (fin des silos, dé-hiérarchisation) comme externe (*crowd sourcing*, open innovation, entreprise en réseaux).

Dans ce contexte, la collaboration devient clé avec des postures déterminantes comme l'autonomie, l'esprit d'initiative et la confiance. Le rôle du manager se transforme également : à l'ère du digital, il sera, aux côtés des RH, le vrai acteur de l'engagement du salarié vis-à-vis de son travail et de l'entreprise ; il développe conjointement l'autonomie des collaborateurs et les pratiques collaboratives au sein de l'équipe et plus largement avec les différents partenaires. »

3. ANALYSE CGT DE L'ACCORD ORANGE DU 21 JUIN 2016

Montreuil, le 13 juillet 2016

Accord de méthodologie sur ľ évaluation et l'adaptation de la charge de travail
La CGT dit non à l'exploitation collaborative

La CGT a décidé de ne pas signer « l'accord de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail» car il ne répond pas aux objectifs pourtant cités dans son titre. (…) Au contraire, cet accord permet en substance de substituer la notion de temps de travail par celle de charge de travail, non mesurable et totalement subjective. (…) En refusant de la mesurer, la direction joue à la politique de l'autruche. Comme le titre le journal *Les Echos*, cet accord à un objectif : moduler la charge de travail pour accompagner la baisse drastique des effectifs. (…) Pour y arriver, la Direction entend s'allier le soutien des salariés *via* des « groupes d'expression » afin de gérer de manière « collaborative » la surcharge de travail induite par ses choix. Par ce transfert, l'employeur se dédouane de son obligation de préserver la santé mentale et physique des salariés.

Information sur l'accord de méthodologie
sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail"

Déclaration CGT du 13 décembre 2016

Par cet accord, (…) la Direction suit scrupuleusement les recommandations du rapport Meetling qui conseille « d'intégrer par le dialogue social une mesure de la charge de travail plus adaptée que celle du temps de travail »… (…) Ainsi, elle s'assure du bon respect de sa stratégie Essentiel 2020 de suppression d'emplois par une politique de « gestion » des conséquences liées aux non remplacements (…). Cette stratégie (…) passe par la réduction importante des effectifs, un renforcement des modèles d'organisation dit « collaboratifs », une intensification du travail et une remise en cause de la pertinence de la notion de temps de travail.

Aidée par l'irruption des outils numériques et la porosité des espaces Vie privée/vie professionnelle, Orange entend se dégager de ses obligations en matière de maîtrise et respect de la durée de temps de travail légales en basculant sur la logique de charge de travail, ,et rendre par la même occasion les salariés « solidaires » des conséquences de sa stratégie Essentiels 2020 en leur transférant une responsabilité dans la « régulation de la charge du travail » *via* l'organisation de groupes d'expression de salariés sur ce sujet. (…)

Pour la CGT « vouloir diminuer la charge de travail » suppose de la Direction d'accepter le débat sur la politique du groupe, l'organisation du travail, et la situation des emplois des salariés à Orange.

Pour la CGT, « l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail » par des « groupes d'expression de salariés » sur le travail ne peut se substituer :

- Aux prérogatives légales de l'employeur en matière de prescription du travail et de préservation de la santé mentale et physiques des salariés (…) ;
- Aux prérogatives légales des IRP (…) ;
- Au droit d'expression des salariés tel qu'envisagé par la loi Auroux, qui suppose d'être organisé par des groupes de salariés dégagés d'emprise hiérarchique afin de garantir la liberté d'expression.

Nous constatons que la Direction n'a jamais voulu :

- Etudier la mesure la plus substantielle pour réduire la charge de travail, à savoir le bon niveau d'emploi par rapport au bon niveau d'objectifs, considérant que le sujet n'est pas adhérant à la problématique de la charge de travail mais à la GPEC ;
- Mesurer et maitriser le temps de travail par l'utilisation d'outils, indicateurs, dispositifs.

4. RECAPITULATIF DES PRINCIPALES ACTIONS ENTREPRISES

SAE-SNECMA				
Date	**Lieu**	**Documents**	**Résultats**	
2016/10/04	Gennevilliers		Rencontre d'Olivier Tomnet et d'autres syndicalistes	
2016/10/18	Gennevilliers		Visite de l'établissement conduite par les responsables syndicaux	
2016/11/22	Gennevilliers		Entretien avec Didier Le Barze, secrétaire du CE	
2016/11/22	Corbeil	Récupération des accords et tracts sur les accords, *via* Jean-Jacques Erhel parti ensuite en retraite	A l'initiative de J.-J. Erhel, présentation et visite du site avec le directeur et les syndicalistes de Gennevilliers	
2017/03/03	Villaroche		Réunion avec Gérard Montuelle et les élus CE/CHSCT	Rencontre de Pascal Piriou, technicien chargé de sous-traitance
2017/03/16	Gennevilliers		Présentation du livre de C. Didry, et entretien avec des techniciens maintenance dans les locaux du CE	
2017/03/30	Villaroche		Réunion avec les élus sur la communauté de travail. Nous découvrons l'importance de l'établissement et des catégories O, T et I.	

ORANGE MONTPELLIER			
Date	**Lieu**	**Documents**	**Résultats**
2016/07/04	Montpellier	- Accords nationaux et locaux ; - Bilans sociaux, documentation syndicale confédérale, fédérale, et locale ; - Bulletins mensuels de communication à destination des salariés et notes internes (2009-2015) ; - Journaux options UFICT sur la question du travail ; - Compte-rendus de congrès.	Réunion de Robert Salais et Sandrine Michel avec plusieurs membres ouvriers et employés du syndicat CGT UILR sur le réseau et présentation du central répartiteur réseau cuivre en transition vers la fibre. Rencontre dees membres du syndicat CGT de l'UILR Identification d'un point de rencontre informel avec les salariés : le point grillade du vendredi midi.
2016/07/04	Montpellier	Présentation de la recherche	Rencontre par Robert Salais et Sandrine Michel du DRH de l'UILR et de trois DP CGT : entretien très positif. Entreprise ouverte aux chercheurs, aucune convention demandée. Engagement à présenter périodiquement les résultats de la recherche
2016/07/16	Montpellier	Recrutement d'Adrien Monnier	Fin d'un cycle d'entretiens de candidats après publication par l'université de l'offre d'emploi CDD
2016/11/18	Montpellier		Réunion/observation/entretien collectif conduits par Sandrine Michel, Adrien Monnier et Delphine Vallade avec les CGT-UILR : présentation du dépouillement

			des documents visant à engager la discussion sur le travail, l'action syndicale, le rapport à l'entreprise. Proposition d'accompagnement de l'expérimentation par les CGT (échantillonnage basé sur les intervenants transition réseaux) Elaboration des axes de la grille d'enquête en vue d'un test en février 2017 et conduite entre avril et l'été 2017.
2017/01/19+20	Montreuil Maison confédérale	Equipe de recherche complète et Marie-Laurence Bertrand.	Présentation des avancées et des difficultés rencontrées : - Blocage Safran ; - Compte tenu de la disparition d'Alice Roupy, initiatrice de la recherche pour Orange, contacts difficiles avec l'interlocuteur du syndicat Orange UULR à Montpellier.
2017/ 04 + 05		Toute l'équipe de recherche Orange	Montage de l'enquête et attente d'informations de la Confédération sur les interlocuteurs Orange Montpellier.
2017/06/17		Toute l'équipe de recherche Orange	Le nom du nouveau secrétaire du syndicat Orange UILR nous est communiqué par la Confédération.
2017/dernier trimestre			Prise de contact cordiale, mais Intérêt minime pour la recherche. Nous apprenons que la DRH qui soutenait le projet a été muté. Le nouveau DRH ne donne pas suite à nos demandes de rendez-vous.