Agence d'Objectifs IRES- CGT

Ré-enchanter le syndicalisme ?

Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel

Thomas Coutrot (coord., Ires), Sabine Fortino (Cresspa, Université Paris Nanterre), Lucie Goussard (Centre Pierre Naville, Université d'Evry), Christine Martin (Université Aix-Marseille), Cristina Nizzoli (Ires), Coralie Perez (Centre d'Économie de la Sorbonne, Université Paris 1), Guillaume Tiffon (Centre Pierre Naville, Université d'Evry)

Note de synthèse

Depuis une vingtaine d'années, des militant·es de la CGT, aux niveaux confédéral, fédéral ou local, ont tenté de renouveler leur compréhension du travail et leurs pratiques syndicales en recueillant systématiquement la parole des salarié·es sur leur travail réel, pour construire avec elles et eux des revendications et des actions collectives ; une orientation qu'on désigne à la CGT par le terme de "démarche travail". Ce rapport de recherche propose pour la première fois une socio-histoire de cette initiative et un bilan de diverses expérimentations au niveau confédéral, de fédérations et de syndicats.

La recherche a procédé par entretiens approfondis au niveau confédéral et auprès d'une douzaine d'équipes syndicales :

Outre les principaux responsables confédéraux concernés, notre équipe pluridisciplinaire (économistes, sociologues, ergonomes) a interrogé douze équipes syndicales[1]. Nous avons procédé à des entretiens individuels (sauf exceptions) avec les militant·es engagé·es dans cette démarche syndicale, avec des chercheur·es qui les ont accompagné·es, ainsi qu'avec des dirigeant·es de niveau fédéral ou confédéral moins directement impliqué·es.

Cette « démarche travail » a été initiée par la Confédération, mais en même temps et indépendamment, par divers syndicats et fédérations :

Dans les années 2000, la CGT est confrontée à un contexte – autonomie affirmée par rapport au PCF, déclin du nombre d'adhérents, profondes mutations du capitalisme – qui interroge son identité. Le Bureau confédéral décide alors d'engager une réflexion conjointe avec des chercheur·es pour renouveler la réflexion stratégique de la CGT en partant des réalités du travail. L'équipe confédérale Santé-Travail-Protection sociale (bientôt rebaptisée Travail-Santé), développe des outils et des formations pour soutenir les syndicats qui souhaitent passer à la pratique.

---

[1] Conseil départemental du Morbihan, Fédération des cheminots, Syndicat départemental FAPT Haute Garonne, groupe confédéral recherche-action « Aides à domicile », Fédération éducation-recherche-culture (FERC), Fédération des finances, CHU de Nîmes, CH d'Alès, Hillrom, Ville de Lyon, UD de la Sarthe, Renault Le Mans.

En même temps, diverses équipes syndicales, dans la métallurgie, la santé, les activités postales et de télécommunication, le ferroviaire…, s'orientent dans la même direction : confrontées aux restructurations néolibérales du travail et de l'emploi qui engendrent souffrance et perte de sens au travail, elles constatent leurs difficultés récurrentes à mobiliser à partir de revendications générales, et décident d'ancrer davantage revendications et mobilisations dans les réalités du travail, en partant de la parole et des aspirations des salarié·es.

L'impulsion confédérale s'interrompt sans bilan ni débat après le Congrès de Dijon (2019), ce qui n'empêche pas la poursuite des expérimentations déjà engagées par la plupart des équipes ici enquêtées.

La démarche syndicale à partir du travail se différencie nettement des pratiques habituelles de tournée syndicale

Pour les militant·es interrogé·es, au contraire des tournées syndicales, qui consistent en général à aller demander aux salarié·es ce qui ne va pas pour nourrir le cahier revendicatif, la démarche syndicale à partir du travail vise à centrer la discussion sur le « travail réel », une notion issue des sciences du travail. Plutôt que de se limiter à l'expression de plaintes, il s'agit de faire toucher du doigt aux salarié·es à quel point, pour faire face aux imprévus, ils et elles mettent de la créativité et de l'intelligence dans leur travail ; bien davantage que ce que leur hiérarchie prescrit et reconnaît.

Ce travail réel est souvent invisible, car il s'appuie sur des savoirs d'expérience que les personnes activent sans même y penser. Pour les syndicalistes, accéder au travail réel suppose donc de mener l'enquête, d'interroger et d'écouter attentivement les collègues, avec modestie et précision. Le pari est qu'en réalisant tout ce qu'ils et elles font vraiment en travaillant, les salarié·es retrouvent de la fierté et sortent de la résignation ; d'autant plus qu'ils et elles auront élaboré, avec les militant·es, des revendications précises et gagnables.

Les formations et les enquêtes syndicales ont des contenus communs mais des méthodes variées :

Pour élaborer et mettre en œuvre ces principes, les équipes déploient des outils divers : des colloques ou journées d'étude, des assemblées ou heures d'information syndicales, des formations-action, avec ou sans le soutien de chercheurs, des enquêtes de terrain, formalisées ou non, aux méthodologies très hétérogènes… Certaines équipes syndicales ne mettent en œuvre qu'une ou deux de ces pratiques, d'autres les déploient presque toutes.

Les formations jouent un rôle fondamental pour transformer le modèle d'action syndical en incitant les militant·es à adopter une attitude d'écoute et en leur fournissant des outils pour mener l'enquête sur le travail. Elles incluent toujours des apports de connaissance sur les modes d'organisation du travail, sur la différence entre travail prescrit et travail réel, sur la co-construction des revendications avec les salarié·es.

Si les formations ont des objectifs et des contenus similaires, leurs formats sont extrêmement variés : les durées des stages peuvent varier entre un et dix jours ; ils incluent entre une et neuf sessions, espacées d'un mois ou plus ; ils peuvent comporter la réalisation d'enquêtes ou bien seulement y préparer ; certains enseignent des protocoles d'enquête très rigoureux, d'autres proposent un cadre souple…

Les pratiques d'enquêtes sont donc très diverses : certaines commencent par des entretiens individuels, suivi en principe de réunions pour discuter collectivement des éléments recueillis ; d'autres donnent la parole aux salarié·es lors « d'heures d'information syndicale » transformées en réunions d'expression, ou bien lors de rencontres, improvisées ou organisées, sur le lieu de travail ou en dehors. Certaines enquêtes donnent lieu à des restitutions détaillées auprès des personnes enquêtées, d'autres nourrissent directement la réflexion syndicale. Certaines visent d'abord à élaborer des revendications avec les salarié·es, d'autres à documenter des dossiers en vue d'actions en justice. Certaines équipes syndicales n'utilisent même pas le terme « d'enquête », tant la collecte d'informations auprès des salarié·es est intégrée à leur pratique quotidienne.

Partir du travail réel permet souvent de redynamiser la vie syndicale :

Quelles que soient les méthodes employées, les résultats observés par les militant·es sont généralement positifs. Les salarié·es changent leur regard sur le syndicat, qui leur semble plus proche et plus utile. Les discussions sur le travail réel produisent des revendications précises, difficilement réfutables par la hiérarchie, et pour lesquelles les salarié·es, qui ont contribué à leur élaboration, sont prêt·es à se mobiliser. La plupart des équipes interrogées font état de luttes aux résultats positifs sur les conditions de travail, même si l'organisation du travail est rarement chamboulée.

C'est surtout la qualité de la vie syndicale qui apparaît transformée : les équipes syndicales apparaissent soudées autour d'un projet commun qui donne du sens à leur militantisme. Les enquêtes permettent aux élu·es d'amener dans les instances représentatives du personnel (CSE, CSSCT…) des éléments incontestables et des demandes légitimes. Les militant·es interrogé·es font état de progrès aux élections professionnelles. La CGT recrute et garde des adhérent·es, notamment des jeunes ou des personnes assez éloignées *a priori* du syndicalisme, qui sont attirés par le côté concret du travail militant proposé et des résultats obtenus. Un militant parle de la démarche travail comme d'un moyen de « ré-enchanter le travail syndical ».

Cependant, les équipes rencontrent toutes des difficultés, et dans certains cas des échecs, qui permettent de dégager par contraste les conditions du succès de la démarche syndicale partant du travail.

Les conditions du succès sont exigeantes :

La première difficulté citée est celle de dégager du temps militant pour aller au contact des salarié·es. Les équipes interrogées ont dû faire des choix stratégiques : ne pas concentrer les heures de délégation sur deux ou trois élu·es, ne pas se laisser enfermer dans les réunions du « dialogue social » institutionnel, mobiliser toutes et tous les adhérent·es pour le travail d'enquête.

Car une autre condition de succès est d'engager toute l'équipe syndicale, ou au moins la majorité, dans l'activité d'enquête permanente. Cela suppose de former la plupart des militant·es, en commençant par l'équipe dirigeante mais sans s'y limiter. Des militant·es formé·es, motivé·es mais isolé·es dans leur syndicat ne peuvent maintenir durablement leur travail d'enquête.

Une difficulté rencontrée par plusieurs équipes concerne le passage de l'enquête individuelle (réalisée auprès de quelques salarié·es) au débat collectif, nécessaire à la formulation de revendications. Là où existent des droits syndicaux permettant de réunir les salarié·es pendant le temps de travail, il faut

prendre soin de laisser les personnes s'exprimer librement, sans trop cadrer la réunion par de longues interventions syndicales. Là où ces droits n'existent pas, il faut faire preuve d'inventivité…

La démarche syndicale à partir du travail est une transformation profonde du modèle d'action syndicale, qui nécessite un soutien des directions syndicales, au niveau local mais aussi fédéral et confédéral. Notre recherche pointe que certaines initiatives ont périclité quand ce soutien a manqué.

La démarche syndicale à partir du travail suscite des controverses et des résistances :

Les militant·es interrogé·es ont rapporté des critiques qu'ils ou elles avaient pu émettre ou entendre à propos de la démarche travail, même s'il est difficile de trouver une trace écrite de ces controverses. L'une de ces critiques est de nature politique : partir du travail réel ne permettrait pas de mettre en cause les structures de la domination capitaliste, l'action transformatrice devrait être globale. Les militant·es favorables à la démarche répondent en se réclamant de la « double besogne » du syndicalisme : l'attention aux détails de la condition des exploité·es nourrit leur combativité et renforce les chances d'une transformation plus générale.

Une autre critique, plus sociologique, considère que seul.es les salarié·es les plus qualifié·es sont susceptibles de se mobiliser pour faire un travail de qualité et qui ait du sens, les autres étant surtout motivés par le salaire. Les expériences observées montrent pourtant que peuvent s'engager dans cette démarche toutes sortes de travailleuses et travailleurs, aides à domicile, aides-soignantes, cheminot·es, ouvrier·es, factrices et facteurs…, même si c'est plus difficile pour les salarié·es les plus précaires.

Enfin des militant·es ont évoqué leur crainte, ou celle de collègues, selon laquelle donner la parole aux salarié·es serait trop risqué, quand une forte proportion vote pour le RN. Là encore, la recherche n'a pas identifié de situations où les demandes élaborées avec les personnels sont allées à l'encontre des repères et valeurs de la CGT.

Conclusion

Les travaux de sociologie politique[2] sur le « renouveau syndical » ont identifié cinq enjeux pour favoriser celui-ci.

Le premier est « l'adaptation du syndicalisme aux évolutions du salariat », de plus en plus segmenté. Construire les revendications à partir du travail réel peut en théorie aider à surmonter cette segmentation : précaires ou permanents, cadres ou employé·es, femmes ou hommes, racisé·es ou non, les salarié·es qui travaillent ensemble se heurtent aux mêmes empêchements de bien travailler. En pratique, nos terrains montrent des succès dans l'élargissement de l'audience syndicale auprès des catégories les plus qualifiées, mais il est rare de voir les collectifs se réunifier par-delà les différences statutaires.

Le deuxième enjeu concerne « la place des femmes ». La démarche travail, lorsqu'elle parvient à transformer la vie syndicale, peut favoriser des rapports plus égalitaires et plus prévenants entre les

[2] B. Giraud , K. Yon, S. Béroud (2018), *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, pp. 137-161

militant·es et avec les salarié·es, ce qui est plutôt favorable à l'implication des femmes. Mais notre recherche ne montre pas un engagement plus spontané des femmes dans cette démarche.

Le troisième enjeu concerne « la place des jeunes » : notre recherche tend à montrer que les jeunes adhérent·es, recruté·es à l'occasion d'enquêtes syndicales sur leur travail, peuvent trouver une place et un rôle actif dans le syndicat en participant à l'enquête auprès de leurs collègues, sans forcément maîtriser, au moins initialement, les références idéologiques de leurs aîné·es.

Le quatrième enjeu est celui du « renouvellement culturel » : nos observations montrent une culture syndicale moins centrée sur l'affirmation idéologique que sur une lutte pragmatique pour la qualité du travail, qui utilise moins de points d'exclamation que de points d'interrogation. Elle reste imprégnée des valeurs de la CGT – solidarités, démocratie, indépendance de classe, internationalisme… –, qui se manifestent dans l'activité quotidienne, tournée vers les salarié·es plus que dans des proclamations générales. Cependant, les problématiques de genre ou de l'écologie, qui représentent des enjeux importants du renouvellement culturel du syndicalisme, demeurent peu présentes dans les discours des équipes investiguées.

Le dernier défi est celui de la « professionnalisation du syndicalisme » qui, poussée trop loin, peut couper les syndicalistes de leur base. La démarche syndicale à partir du travail réel semble un possible antidote : plusieurs équipes enquêtées sont attentives à rester au contact des collègues en répartissant les heures de délégation, en s'autonomisant de l'agenda du « dialogue social » routinier, en partageant entre tous les syndiqué·es les responsabilités et les tâches militantes. Selon des militant·es interrogé·es, les réticences tiennent aussi à la transformation qu'induit la démarche travail vers une vie syndicale plus collégiale, qui peut bouleverser des fonctionnements hiérarchiques installés.

En définitive, pour la plupart des syndicalistes rencontré·es, la démarche syndicale à partir du travail réel est une forme de militantisme qui correspond à l'identité profonde de la CGT ; elle peut permettre de redynamiser les collectifs de travail et la lutte des classes en aidant les salarié·es à retrouver du pouvoir sur leur travail et du sens dans leur travail.