



**HAL**  
open science

## Les défis de la formation des acteurs syndicaux

Philippe Davezies

► **To cite this version:**

Philippe Davezies. Les défis de la formation des acteurs syndicaux. Quelle place du travail réel dans les processus du dialogue social? 2022, May 2022, PARIS, France. hal-03729173v2

**HAL Id: hal-03729173**

**<https://hal.science/hal-03729173v2>**

Submitted on 19 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**HAL**  
open science

## Les défis de la formation des acteurs syndicaux

Philippe Davezies

► **To cite this version:**

Philippe Davezies. Les défis de la formation des acteurs syndicaux. Quelle place du travail réel dans les processus du dialogue social ?, May 2022, Paris, France. hal-03729173

**HAL Id: hal-03729173**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03729173>**

Submitted on 20 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les défis de la formation des acteurs syndicaux

---

Philippe Davezies

Séminaire sur le Dialogue Social - « *Quelle place du travail réel dans les processus du dialogue social ?* » CRTD-CNAM, INP Bordeaux, Université Paris Nanterre, avec le soutien de la Société d'Ergonomie de Langue Française et d'Artee. Paris, 16-17 mai 2022.

Je me propose d'aborder la contribution possible de l'ergonomie au travail syndical, non pas en terme de transmission des analyses et des connaissances sur le travail produites par les ergonomes mais dans de ce qui, des principes de base de l'ergonomie, mériterait de trouver un écho dans la pratique syndicale. En effet, les processus d'atomisation à l'œuvre dans la société et la fragilisation des syndicats conduisent nombre de responsables syndicaux à rechercher les moyens de réduire la distance entre, d'une part, leur action dans les institutions de l'entreprise et, d'autre part, la mobilisation des salariés face aux réalités quotidiennes du travail. Dans la mesure où les réponses sont recherchées en termes d'enquête syndicale sur le travail, la méthode d'intervention des ergonomes constitue une source importante d'inspiration.

Dans cette direction, le premier mouvement a consisté à tenter de transmettre telle quelle la méthodologie de l'intervention ergonomique. Dans les années 80, de nombreux militants syndicaux ont parcouru, au CNAM, le cycle complet de formation à l'ergonomie. Mais la greffe sur les pratiques syndicales s'est heurtée à de sérieuses difficultés comme l'a montré l'expérience, par ailleurs remarquable, pilotée de 83 à 99 par Robert Vilatte à l'INPACT CFDT.

Je voudrais donc évoquer une autre option, moins ambitieuse : non plus tenter de transmettre telle quelle la méthodologie ergonomique mais extraire de l'ergonomie la substance vive qui pourrait contribuer à de réduire cette distance entre syndicalistes et salarié(e)s.

Or, le cœur du message de l'ergonomie, ce n'est pas, comme on le croit souvent, la différence entre le travail prescrit et le travail réel. Le fait que la direction ne connaisse pas le travail n'a rien d'étonnant ni de scandaleux. Ce qui fait scandale dans le message de l'ergonomie, c'est le constat de l'obscurité de sa propre activité aux yeux mêmes de celui ou de celle qui la déploie. On le sait, la plupart du temps, l'être humain réagit aux situations sur la base de son expérience passée et de sa sensibilité, sans que ses décisions soient le résultat d'une délibération consciente. Ce que met en lumière l'ergonomie, c'est avant tout l'intelligence du corps. Cette intelligence qui fait que l'activité est en avance sur la compréhension. (Davezies, 2021).

Le pari est de partir de là : la direction n'est pas la seule à avoir une vision biaisée du travail réel, c'est pareillement le cas pour le syndicaliste qui l'observe de l'extérieur, mais le salarié vers lequel il est tentant de se retourner pour en savoir plus n'a lui-même qu'une vision très partielle des motions qui animent son activité. Un constat scandaleux, donc, car déstabilisant et difficile à avaler pour tout un chacun.

Pour l'ergonome, l'observation permet de contourner la difficulté qu'a le salarié à rendre compte de son activité. Mais une autre voie peut consister, non pas à contourner cette difficulté mais, délibérément, à faire avec en jouant sur le fait que cette obscurité de l'activité n'est pas de même nature chez les différents protagonistes.

Le représentant du personnel n'a du travail qu'une vision extérieure, abstraite. En revanche, le salarié est dépositaire d'un véritable savoir sur son activité, mais il s'agit de savoir incorporé, un

savoir qui ne se sait pas, mais qui - du fait du caractère dialogique de la pensée - est susceptible d'accéder à la conscience pour peu que le salarié ait l'occasion d'en parler à quelqu'un qui s'intéresse réellement à son travail - ce qui ne lui arrive quasiment jamais dans la vie courante. Il est donc possible d'envisager une co-construction, susceptible d'enrichir la compréhension du travail de chacun des deux protagonistes, dès lors que le représentant du personnel admet qu'il ne connaît pas plus le travail que la direction, et qu'il se place en position d'apprendre du salarié. Pour le représentant du personnel le premier enjeu est donc de l'ordre de la mutation de sa posture. Le second concerne l'acquisition d'une méthode d'interrogation susceptible de soutenir le travail d'explicitation de son activité par le salarié.

Or, l'ergonomie fournit les principes élémentaires de ce questionnement sans pour autant nécessiter la transmission d'un appareillage méthodologique lourd. J'en avais fait l'expérience dans les années 80, à Lyon, dans les formations interprofessionnelles de représentants CFDT en CHSCT. L'apport théorique était absolument élémentaire, il se limitait au caractère radicalement sous-estimé de la variabilité - variabilité industrielle, variabilité sociale et variabilité du travailleur lui-même -, variabilité très facile à expliquer et à rattacher à l'expérience de chacun. Partir des quelques généralités fournies par un salarié volontaire pour décrire son travail, permettait, de question en question, de montrer comment, en tirant soigneusement les fils de la variabilité et de ce qu'elle implique en termes de mobilisation, c'était progressivement un monde qui apparaissait dans la complexité et la tension de ses enjeux matériels et sociaux. Ce qui était frappant, outre l'attention soutenue des autres participants, c'était l'intérêt manifesté par le salarié questionné pour cette aide à l'élaboration. L'expérience a néanmoins tourné court ; le syndicaliste avec lequel je co-animais ce travail ayant quitté la CFDT pour participer à la fondation de Sud Rail.

Dans les expériences auxquelles j'ai participé, par la suite, principalement avec la CFDT- la preuve par 100 lancée par la Fédération santé sociaux en 1990 ou les 50 défis en région Rhône-Alpes en 1994 -, il n'était pas possible de faire entendre une telle orientation. Les militants syndicaux qui avaient été formés à l'ergonomie, s'efforçaient d'en reproduire la forme canonique d'intervention. En tant que soutien extérieur, je n'ai pas eu connaissance des débats qui s'en sont suivis à l'intérieur de l'organisation, mais par la suite, la CFDT a opéré un repli vers des formes d'enquêtes plus classiquement tournées vers le recueil d'informations auprès du salarié sous la forme de questionnaires.

Pourtant, dans la même période, les transformations du travail ont accru l'exigence de développer des méthodes d'assistance à la réflexion individuelle et collective des salariés sur leur activité. Deux phénomènes - servicarisation et intensification - ont en effet concouru à une individualisation croissante du rapport au travail, à une réduction des espaces d'échange sur le travail et à la dissolution des critères communs définissant un travail de qualité. Cette perte de repères communs n'a pas été compensée par le développement d'espaces de discussion. Les dilemmes et les choix nouveaux imposés aux salariés par ces évolutions ne sont donc pas arbitrés collectivement ; ils sont renvoyés à la sensibilité et à l'expérience individuelle.

Il y aurait beaucoup à dire sur ce sujet, mais je vais m'en tenir à un phénomène important pour notre propos : tous les aspects de l'activité ne sont pas également obscurs. La résistance, l'échec mobilisent l'attention. En revanche, tout ce qui témoigne de l'expérience incorporée et d'un rapport harmonieux aux situations, reste dans la pénombre. Les êtres humains sont beaucoup plus conscients de ce qu'ils ratent que de tout ce qu'ils font pour que les choses ne s'enrayent pas.

Résultat, dans les situations qui impliquent la mobilisation de la subjectivité et où chacun est amené à se débrouiller de son côté, se développent des normes de sociabilité qui dissuadent de critiquer le travail d'autrui (Eliot Freidson 1967). Les questions vives de l'activité tendent à être traitées comme si elles relevaient de l'espace privé de chacun, comme si elles n'étaient qu'affaire de style personnel. Dans ces conditions, les discours communs se construisent essentiellement autour de ce qui constitue à l'évidence un sort partagé : les attaques que subit le groupe dans son statut, ses effectifs,

ses moyens. Cela tend à cantonner le rôle du syndicat dans celui de réceptacle de la négativité. Le débat social se déploie ainsi à grande distance des questions vives de l'activité.

Le caractère très fragilisant d'une telle situation pour le ou la salarié(e) se manifeste le jour où son supérieur l'interpelle au nom d'indicateurs de performance jugés insuffisants. En effet, faute d'espaces d'élaboration de son expérience, il ne dispose pas des ressources langagières qui lui permettraient d'explicitier la logique de son activité, d'opposer ses propres critères d'évaluation et de défendre son point de vue. Il a seulement le sentiment d'être attaqué dans ce qu'il est. Les ressources langagières disponibles sont celles de la victimologie ; elles transforment le conflit de critères en rapport un bourreau-victime. Le monde se remplit de pervers narcissiques. L'incompréhension de la nature du conflit est verrouillée. (Davezies, 2004).

Cette situation - très couteuse au plan individuel comme au plan collectif - est donc porteuse, plus que jamais, d'une exigence de développement d'espaces de discussion destinés à penser et à arbitrer collectivement les dilemmes de l'activité. Et pourtant, il est manifeste que cette orientation ne va pas de soi. En témoigne le sort fait à l'obligation - inscrite dans le code depuis 1982 - de négocier, avec les représentants du personnel, la mise en place de groupes d'expression sur le travail et son organisation. Et ce n'est pas faute d'efforts pour promouvoir une compréhension et un intérêt pour l'activité chez les représentants syndicaux (j'ai cité le CNAM, je pense aussi au travail d'Yves Schwartz à Aix-en-Provence). L'approche du travail du point de vue de l'activité reste une problématique marginale et les militants formés ont du mal à se faire comprendre dans leurs organisations.

J'ai déjà évoqué le premier obstacle, absolument commun : cette idée d'obscurité de l'activité nous blesse et il est difficile de s'y résoudre. Mais, au-delà, si on la prend tout de même au sérieux, elle bouscule les conceptions dominantes de l'être humain et de la société. L'individu promu par l'idéologie libérale - l'individu autonome, pleinement conscient de lui-même, faisant librement ses choix, soucieux de ses seuls intérêts et dont les relations ne sont qu'affaire d'intersubjectivité - cet individu apparaît comme une construction idéologique qui ne correspond pas à la réalité. Cet être-là n'existe pas. À y regarder de près, comme le fait l'ergonomie, l'être humain apparaît social de part en part. Il ne lui est pas possible de coordonner son action avec celle d'autrui sur le mode de la simple rencontre intersubjective. Coopérer implique l'existence d'un monde social, d'un monde de significations et de règles communes.

Et c'est bien ce qu'évoque le terme d'ergonomie. Le *νομός* grec, c'est l'usage, la coutume, la règle de conduite et, par dérivation, la loi. C'est donc ce qui relie les hommes, les normes de comportement, les habitudes, les façons de faire partagées qui permettent à chacun de se repérer face aux attentes d'autrui et d'assumer ses responsabilités. Hegel parlait « esprit objectif », une notion reprise en anthropologie (Louis Dumont, 1991), en philosophie sociale et en sociologie (Vincent Descombes, 1996 ; Francesco Callegaro & Jing Xié, 2020). L'esprit objectif, dit ainsi Descombes, c'est « la présence du social dans l'esprit de chacun ».

Les modèles de comportement, incorporés par apprentissage de façon en grande partie non consciente, définissent le cadre et les voies de l'humanisation d'une double façon. D'abord en ce que l'humain n'existe, dans un premier temps, que façonné par ces systèmes de normes comportementales ; mais ensuite, les tensions et contradictions entre les différents systèmes de normes laissent une marge de jeu qui pousse à retravailler la dépendance première dans le sens de l'autonomie et de la construction de soi. Le terme de contraintes capacitantes ou contraintes habilitantes, proposé par Judith Butler (2004), est une façon de rendre compte de ce double effet des règles. L'humain est un produit social qui à son tour travaille le social en expérimentant de nouvelles façons de faire, en s'efforçant de promouvoir de nouveaux usages à partir de son propre parcours.

Cela signifie que l'on occulte un pan majeur de la réalité en ne pensant les institutions du social que sur le mode de la domination et de l'exploitation. Penser ainsi aboutit à des conceptions

déterministes qui négligent les marges d'action des salariés et la résistance qu'ils opposent dans le quotidien de leur activité au primat des normes de la gestion.

De ce fait, prêter attention à l'expérience de l'activité, ce n'est pas, comme certains peuvent le craindre, perdre de vue les dimensions collectives et céder à l'individualisme ambiant.

Au niveau général, on peut soutenir, avec Polanyi (1944) que le primat du marché, de la concurrence et de l'individualisme possessif attaquent et dissocient le tissu social sans lequel il n'est pas de société viable. Polanyi visait la nécessité de mesures politiques pour pallier cette dynamique destructrice, mais nous, nous savons que l'activité individuelle est une permanente expérimentation des possibilités de stabilisation ou de restructuration du social. De fait, l'analyse de l'activité montre que, là où les normes de gestion prétendent limiter l'activité à la production d'un bien ou d'un service à valeur marchande, l'être humain s'efforce de préserver ou de promouvoir un monde de valeurs et de significations communes qui donne sens à son activité. Le macroscopique du politique et le microscopique de l'activité visent donc les mêmes enjeux selon des modalités et à des niveaux différents.

Déjà, en 1840, Alexis de Tocqueville soutenait que la vitalité de la démocratie au niveau macro dépendait de la capacité des citoyens à prendre en charge collectivement leurs affaires au niveau micro. Le principal risque dans nos sociétés égalitaires, disait-il, ce n'est pas l'anarchie. C'est le despotisme qui repose sur l'atomisation des citoyens et qui encourage celle-ci en transformant en vertu le désintérêt de chacun pour autrui. Pour y faire face, selon lui, il importe, « *de multiplier à l'infini, pour les citoyens, les occasions d'agir ensemble, et de leur faire sentir tous les jours qu'ils dépendent les uns des autres* ». En effet, poursuivait-il : « *Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres.* » Et il explique que la vitalité de la démocratie politique en dépend : « *Plus le nombre de ces petites affaires communes augmente, plus les hommes acquièrent, à leur insu, la même faculté de poursuivre en commun les grandes* ». En somme, la démocratie boite, voire trébuche, si elle ne se déploie pas à tous les niveaux de la société. C'est dans cette perspective que nous nous sommes efforcés de travailler avec nos interlocuteurs syndicaux à partir de leurs demandes d'accompagnement.

A partir des années 2000, les opportunités de collaboration se sont multipliées d'abord avec la confédération CFTD (2004, 2006) puis avec la CGT (Renault 2008 ; SNCF, 2015 ; et, selon des modalités plus légères, aide à la personne, 2016). A chaque fois, des groupes de syndicalistes se sont engagés dans un travail d'enquête, accompagnés par des binomes associant syndicalistes et chercheurs porteurs ayant en commun le point de vue de l'activité. Côté chercheurs, y ont participé Bernard Dugué, Jacques Duraffourg, François Daniellou, Karine Chassaing, et donc moi-même. Dans toutes ces expériences, le projet syndical était explicitement de renforcer les liens entre syndicalistes et salariés.

Cela ne s'est pas fait sans susciter des oppositions à l'intérieur des mêmes syndicats, au point de mettre parfois en difficulté les militants engagés dans l'enquête. Il a donc été jugé indispensable que participent à la co-animation, des militants ayant responsabilité politique et autorité dans l'organisation syndicale. L'expérience a cependant montré que cela ne mettait pas à l'abri des manœuvres de freinage.

Le dispositif de travail mis en place comportait deux phases :

- une phase d'enquête assurée dans leurs entreprises par les militants syndicaux sous la forme d'entretiens individuels avec des salariés volontaires afin de repérer et de travailler avec eux des moments critiques de leur activité,

- et ensuite une mise en discussion élargie avec les salariés concernés par les problèmes identifiés, dans la perspective d'une élaboration collective susceptible de déboucher sur l'action. (Philippe Davezies, Bernard Dugué, 2018).

Le travail réalisé dans leur entreprise par les militants était discuté collectivement lors de regroupements périodiques sur le modèle de ce qu'étaient autrefois les TPB du CNAM. L'aventure pouvait durer de quelques mois à un à deux ans.

Le principe des entretiens individuels était de repérer une situation critique vécue par le salarié et de l'aider à en faire l'analyse. Cela impliquait de l'inciter à quitter le niveau des discours généraux pour focaliser la réflexion sur le récit d'événements précis localisables en temps et en lieu.

Comme dans la technique des entretiens d'explicitation, élaborée par Pierre Vermersch (1991), l'enquêteur était appelé à prêter attention aux verbes d'action et à les faire expliciter. Chaque action exprimée sur le mode de l'évidence implique en effet une gamme d'actions de rang inférieur dont il importe d'explicitier les conditions et les enjeux. C'est à ce niveau, dont on ne parle pas spontanément et dont une large partie se déroule – comme on dit - en « pilotage automatique » que se situent une masse de difficultés potentielles ; mais c'est aussi là que se manifestent l'engagement subjectif, les intérêts et valeurs qui sous-tendent l'activité de même que les savoir-faire qu'elles mobilisent - tout cela resitué dans la matérialité des situations.

Réfléchir ainsi au plus près de son activité amène le salarié à expliquer des choses qu'il ne s'était jamais expliquées, à dire des choses qu'il n'avait jamais dites et à penser des choses qu'il n'avait jamais pensées. Il fabrique ainsi des ressources langagières dont on sait, par expérience, qu'elles lui permettront de mieux se faire comprendre de ses proches, de ses collègues, de sa hiérarchie.

D'une façon générale, cette première phase se passe très bien. Les militants syndicaux qui, en général, n'ont pas de pratique d'enquête, sont surpris de l'excellent accueil qu'ils rencontrent et de l'intérêt que manifestent les salariés pour une discussion un peu approfondie des problèmes qu'ils affrontent dans l'intimité de leur activité.

Le deuxième motif d'étonnement concerne la fréquence avec laquelle l'encadrement de terrain accueille favorablement le fait de voir les militants syndicaux se pencher sur les problèmes de travail qu'eux-mêmes s'efforcent au quotidien de gérer et qu'ils n'arrivent pas à faire entendre à leur propre hiérarchie.

À l'issue de ce type de travail, plusieurs fois, des militants nous ont affirmé que cette expérience avait changé leurs conceptions de l'action syndicale et même leurs façons d'envisager leurs relations dans leur vie personnelle. Nous savons qu'à se recentrer sur son activité, le salarié y gagne une parole moins convenue, plus pleine, plus assurée. Mais le même phénomène se manifestait du côté de l'enquêteur en terme d'autorité : « *Maintenant, affirmait l'un d'eux, quand je parle en CHSCT, ça ne fait pas le même bruit, on ne m'écoute plus de la même façon.* »

Cette première phase devait donc permettre aux militants de faire l'expérience du caractère convenu du discours spontané des salariés sur leur travail mais aussi de la façon dont un questionnement attentif, au plus près de l'activité, suscitait la production d'un discours incomparablement plus riche. Cette phase devait permettre de repérer un certain nombre de situations critiques pour les soumettre ensuite à la discussion collective sous une forme anonymisée. L'objectif était de poursuivre l'enquête à un niveau supérieur en l'enrichissant de la diversité des points de vue. Là encore, la consigne était de sortir autant que possible des discours généraux et des analyses préfabriquées dans la mesure où ils tendent à mettre en exergue les différences de sensibilité et d'orientation idéologique qui divisent le personnel et sont susceptibles d'ouvrir sur des débats sans fin. Nous savons que le fait de ramener la discussion à la confrontation d'expériences de situations réelles permet de sortir de cette impasse. Une régulation de la discussion est donc indispensable du type : « *Pour qu'on comprenne bien ta position, est-ce que tu peux nous raconter une fois précise où*

*ce que tu dis s'est passé et comment tu t'en es débrouillé ?* » Et, là encore, aider à expliciter le point de vue de l'activité. Et inviter les autres participants à exprimer leurs propres expériences. L'idée est que chaque expérience singulière éclaire d'une lumière particulière les contraintes comme les potentialités de la situation de travail et permet à chacun d'approfondir sa propre compréhension de celle-ci. Même si cela ne résorbe pas les différences d'appréciation ; les participants se découvrent ainsi en position d'apprendre les uns des autres.

Là encore, l'accueil des salariés est très favorable. C'est important car, animer une discussion collective ne va pas de soi et peut légitimement inquiéter les militants, surtout dès lors que l'objectif est d'étendre la discussion au-delà du cercle des sympathisants. Ainsi, dans le secteur de l'aide à la personne, une militante CGT avait mené une série d'entretiens à l'occasion desquels elle avait laissé entendre qu'elle organiserait ensuite une discussion collective. Mais, au moment de passer à l'acte, elle n'arrivait pas à s'y résoudre. Ce sont les salariés eux-mêmes qui l'ont interpellée et pressée d'organiser la rencontre. Et 20 sur les 24 des salariées de l'entreprise se sont retrouvées dans la soirée, jusqu'à 23 heures, au Flunch du secteur. Et autour de leur grande table, les autres tables étaient occupées par leurs familles. Et ces familles mangeaient en silence pour entendre discuter, de leur travail, leurs mères et leurs épouses.

Dans la plupart des cas, ce type de rencontre s'est avéré très satisfaisant du point de vue syndical, débouchant, en particulier chez Renault, sur des actions portées en commun par les salariés et le syndicat, et pouvant aboutir à des résultats en termes de transformations ainsi qu'à une modification perceptible de l'image du syndicat.

Enfin, à l'issue de l'expérience commune, une journée était consacrée à la présentation par les militants syndicaux de l'ensemble des enquêtes menées dans divers secteurs de l'entreprise et auprès de professionnels différents. Cela donnait un tableau absolument saisissant de l'état de l'entreprise.

La mise en œuvre de cette orientation se heurtait cependant à plusieurs difficultés. Il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit d'un apprentissage et donc d'un processus d'incorporation de nouvelles façons de faire qui ne sont pas dans la continuité directe des habitudes antérieures. On ne peut donc pas s'attendre à ce que cela fonctionne du premier coup. Après chaque regroupement, les militants syndicaux retournent dans leur entreprise afin de mettre en œuvre une feuille de route décidée en commun à partir des objectifs poursuivis et des connaissances qu'ils ont déjà acquises sur le travail. Evidemment, sur le terrain, ils n'appliquent pas les consignes mais fabriquent un mixte, en proportions variables, entre la feuille de route élaborée en salle, les conditions particulières qu'ils rencontrent, et les usages et habitudes antérieurement acquises du travail syndical. Au regroupement suivant, la discussion ne porte pas sur la conformité à la feuille de route. L'objectif est de prendre les militants là où ils en sont et de construire une nouvelle feuille de route susceptible de les aider à faire le pas suivant dans la direction poursuivie par le dispositif. Et ainsi de suite.

Certains militants en retirent manifestement une compréhension très claire de l'intérêt d'une approche par l'activité et s'avèrent capables à l'issue de l'expérience de continuer à la développer. Mais d'autres, à mon avis plus nombreux, sont encore dans un entre-deux à l'issue du travail commun.

Il faut dire que la forme même de notre dispositif contribue aussi à faire obstacle. Et paradoxalement, cet obstacle tient au gain évident d'efficacité que constatent les militants syndicaux. En effet, d'une façon générale, lorsque les militants entament l'enquête, c'est la première fois qu'ils s'adressent de cette façon aux salariés. Ce qu'ils rencontrent alors, ne leur apparaît pas comme une difficulté des salariés à exprimer et à penser leur activité. Les salariés ont toujours déjà à leur disposition une base de discours communs pour rendre compte de leur situation de travail. Et les tensions et contradictions de l'organisation du travail ont une telle ampleur, dans la plupart des situations, que cela constitue rapidement pour les militants un apport inespéré. Si bien qu'ils ne font

pas l'expérience d'un déficit d'expression mais plutôt d'un trop-plein trop longtemps contenu. Les militants ont donc légitimement l'impression que leur musette est pleine et qu'ils ont déjà beaucoup à digérer. Cela ne les incite pas à pousser la réflexion sur l'activité, en approfondissant le récit d'évènements localisables en temps et en lieu.

Ils font donc, de façon très marquante, l'expérience de l'étendue de leur non-savoir sur le travail - ce qui est déjà un acquis considérable -, mais beaucoup moins celle de leur capacité à soutenir par leur questionnement la réflexion du salarié sur son activité.

Résultat, ce qu'ils récoltent, ce sont principalement les discours collectifs déjà élaborés et fortement consensuels sur les attaques manifestes subies par le groupe. L'utilité de la discussion collective comme moyen de porter l'enquête à un niveau supérieur n'est pas perçue. La discussion tend à se focaliser sur la réaffirmation du consensus et sur les perspectives d'action. Le débat prend donc une direction que les militants n'ont pas de mal à animer sur la base de leurs compétences syndicales.

Evidemment, on peut se demander en quoi cela pose problème, puisque cela conduit à des résultats syndicaux considérés comme très intéressants ? Eh bien, parce que cela inscrit l'expérience dans une autre dynamique que celle visée par le projet. On pourrait dire que celui-ci oppose deux types d'enquêtes.

Le mode d'enquête le plus répandu, celui qui correspond à la pratique syndicale habituelle, est pensé sur le mode du recueil d'informations auprès des salariés - *confer* par exemple ce qu'était la tournée des services avant la réunion du CHSCT. Ce qui est visé, c'est le savoir des salariés sur leur situation. Mais une fois ce savoir recueilli, la logique est de considérer que le travail d'enquête est accompli, et de passer à autre chose. Et ceci d'autant plus que l'on ne peut pas passer son temps à faire des enquêtes. On retourne donc aux urgences du travail syndical dans ses formes éprouvées. C'est en général ce qui se produit.

Mais dans notre cas, il ne s'agit pas de purement et simplement recueillir de l'information. Il s'agit de sensibiliser les militants à l'obscurité de l'activité et de leur faire mesurer l'intérêt du soutien qu'ils peuvent apporter à la mise en mots de leur propre expérience par les salariés. Dans cette perspective, la quête de compréhension du travail réel n'a pas de fin. Chaque avancée n'est qu'une étape. Le dispositif vise donc à permettre aux militants d'acquérir une capacité d'écoute et d'interrogation susceptible de transformer les moments où les salariés les sollicitent, dans le quotidien de l'entreprise, en autant d'occasions de poursuivre avec eux la quête de compréhension des enjeux du travail et des moyens d'y faire face.

Il s'agit donc de passer du premier type d'enquête au second - un cheminement qui impose le passage par des formules mixtes. Un cheminement dont la vitesse dépend du caractère plus ou moins solidement structuré des modalités antérieures d'intervention auprès des salariés.

J'en reviens donc au problème que je posais. Il est certain qu'à l'issue de nos travaux en commun la plupart des militants ont infléchi leur mode de relation avec les salariés. Mais, en dehors des quelques uns qui ont pleinement intégré la problématique, au point d'infléchir leur mode de relation quotidien avec les salariés, nous ne sommes pas en mesure de préciser si la dynamique de passage du premier mode d'enquête au second, amorcée dans le cadre d'un dispositif dont la durée de vie est limitée, est susceptible de se poursuivre sur sa lancée et de se pérenniser.

Ces incertitudes sur la capacité du dispositif à atteindre ses objectifs dans la durée me conduisent à penser qu'il serait souhaitable de mettre en place des ateliers spécifiquement dévolus à la formation à l'entretien sur l'activité, en mettant en travail l'expérience professionnelle des militants eux-mêmes, un peu comme je l'avais expérimenté il y a une quarantaine d'années à la CFDT. Mais il y aurait aussi un intérêt à développer les mêmes ateliers, hors de ces grandes enquêtes qui n'ont nécessairement qu'un caractère exceptionnel, et donc plutôt en accompagnement du contact quotidien avec les salariés. Ces ateliers permettraient d'aborder non seulement la souffrance mais

aussi le plaisir au travail. Ils permettraient ainsi de mettre l'action syndicale en position de soutenir les salariés, non seulement dans les dimensions défensives de leur activité mais aussi dans leurs dimensions affirmatives. Ce qui - nous l'avons constaté à plusieurs reprises - redistribue les cartes de la négociation sociale, dans un sens plus favorable aux salariés comme au travail syndical.

- Butler J. (2004), *Le pouvoir des mots. Discours de haine et politique du performatif*. Editions Amsterdam, Paris, 287 p.
- Callegaro F., Xie J. (Eds) (2020). *Le social à l'esprit - Dialogues avec Vincent Descombes*. Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, Paris, 368 p.
- Davezies Ph. (2004), *Les impasses du harcèlement moral*, Travailler 2004/1 (n° 11), 83 à 90. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-travailler-2004-1-page-83.htm>
- Davezies P, Dugué B. (2018). Reprendre la main sur le travail : Élaboration d'une méthode d'action à l'intention des militants syndicaux de la SNCF. Rapport Bordeaux, IRES. En ligne sur le site de l'IRES.
- Davezies Ph. (2021), L'activité entre assujettissement et subjectivation. In M.-A. Dujarier, A. Gillet, et P. Lénel, (Eds), *L'activité en théories. Regards croisés sur le travail*, tome II, Octares Editions, Toulouse, p. 47-85. En ligne sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03360990>
- Descombes V. (1996), *Les Institutions du sens*, Les Editions de Minuit, 352 p.
- Dumont L. (1991), *Homo Aequalis II, L'idéologie allemande. France Allemagne et retour*. Editions Gallimard, 313 p.
- Freidson E. (1967), *The professional mind*, CA Cancer J Clin. May-Jun 1967;17(3):130-6.
- de Tocqueville A. (1961), *De la démocratie en Amérique II*, Editions Gallimard, 471 p.
- Polanyi K. (1983), *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Editions Gallimard, 1983, 467 p.
- Vermersch P. (1991). *L'entretien d'explicitation*, Cahiers de Beaumont, 52bis-53, p. 63-70.