

**Centre d'épistémologie et d'ergologie comparatives  
(CEPERC, UMR CNRS 6059, Université de Provence)  
Département d'Ergologie de l'Université de Provence  
Département de Sociologie de l'Université de Strasbourg  
Coopilote  
Transversales**

**PANORAMA DES SAVOIRS MILITANTS  
Enquête épistémologique auprès des représentants du personnel**

**Renato Di Ruzza**

*Avec la collaboration de*

*Rémy Caveng*

*Jean-Marie Francescon*

*Colette Franciosi*

*Rémy Jean*

*Roland Le Bris*

*Edouard Orban*

*Rapport de synthèse de la recherche pour la Dares*

**Production, mobilisation et utilisation de savoirs  
par les représentants des personnels dans les CE et les CHSCT**

**Décembre 2009**

# Sommaire

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>LES STRUCTURES D'APPUI .....</b>	<b>6</b>
<i>Une entreprise de la construction (appelée entreprise C).....</i>	<i>6</i>
<i>Un établissement de la grande distribution (appelée entreprise D) .....</i>	<i>14</i>
<i>Une région de la Sncf.....</i>	<i>16</i>
<b>PROBLEMATIQUE ET PLAN.....</b>	<b>22</b>
<b>PERSPECTIVES... ..</b>	<b>27</b>
<b>MISE EN PERSPECTIVE EPISTEMOLOGIQUE : UNE DEMARCHE ERGOLOGIQUE .....</b>	<b>33</b>
<b>MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE : LE POIDS DES CRISES.....</b>	<b>64</b>
<b>...REPRESENTATIONS... ..</b>	<b>91</b>
<b>L'ORGANISATION SYNDICALE COMME « STRUCTURE STRUCTURANTE » .....</b>	<b>94</b>
<i>L'exemple typique de la Sncf .....</i>	<i>94</i>
<i>Les représentants du personnel, « outils du syndicat » .....</i>	<i>94</i>
<i>Une transmission par la formation et le rôle des anciens .....</i>	<i>98</i>
<i>Le syndicat CGT cheminot, « outil du représentant du personnel » .....</i>	<i>100</i>
<i>Les autres exemples.....</i>	<i>102</i>
<b>L'ACTIVITE MILITANTE COMME TRAVAIL .....</b>	<b>107</b>
<i>Le couple « plaisir/souffrance ».....</i>	<i>108</i>
<i>Le couple « individuel/collectif » .....</i>	<i>113</i>
<i>Le couple « prescrit/réel ».....</i>	<i>116</i>
<b>DES SAVOIRS HIERARCHISES .....</b>	<b>123</b>
<i>Les « sachants » et les autres .....</i>	<i>123</i>
<i>Le Chsct : le « parent pauvre » ? .....</i>	<i>126</i>
<i>La « base » et le « sommet ».....</i>	<i>134</i>
<b>DES SAVOIRS DENIES.....</b>	<b>140</b>
<i>La tendance à la négation des savoirs par les directions .....</i>	<i>140</i>
<i>La tendance à l'auto-négation des savoirs .....</i>	<i>143</i>
<b>SAVOIRS ET « PRODUCTRICITE » DU TRAVAIL MILITANT.....</b>	<b>147</b>
<i>Légitimité et savoirs .....</i>	<i>148</i>
<i>Savoirs et efficacité.....</i>	<i>149</i>
<b>... ET PREUVES.....</b>	<b>153</b>
<b>MENER DES DEBATS DE VALEURS : LE DILEMME DE L'ACTIONNARIAT SALARIE .....</b>	<b>154</b>
<b>MOBILISER DES SAVOIRS INSTITUES DANS LE CHAMP ECONOMIQUE ET FINANCIER.....</b>	<b>157</b>
<i>L'affaire de l'Offre publique d'échange.....</i>	<i>157</i>
<i>L'application aux négociations.....</i>	<i>162</i>
<b>GÉRER L'EMPLOI ET LES CARRIÈRES EN MOBILISANT LES SAVOIRS INVESTIS.....</b>	<b>165</b>
<b>GÉRER LES RELATIONS SOCIALES ET LES CONFLITS GRÂCE AUX SAVOIRS INVESTIS.....</b>	<b>168</b>

<b>PARTICIPER A LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DE L'ENTREPRISE : UN CONFLIT ENTRE LES POLES 1, 2 ET 3 ?</b>	<b>173</b>
<b>CONTRIBUER AUX EXPERTISES EXTERIEURES : UN DIALOGUE POLE 1/POLE 2</b>	<b>179</b>
<b>MOBILISER LES TROIS PÔLES POUR EXISTER SYNDICALEMENT ET MILITER</b>	<b>184</b>
<i>Les moyens juridiques</i>	185
<i>Les moyens de l'expertise extérieure</i>	188
<i>Les moyens « physiques »</i>	189
<i>L'inventivité de Kevin</i>	190
<b>ANALYSER LE STRESS AU TRAVAIL</b>	<b>192</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>197</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>209</b>

## SOMMAIRE DES ANNEXES

(tome 2)

Annexe 1 : Monographie de l'entreprise C, Rémy Caveng	3
Annexe 2 : Monographie de l'entreprise C, Jean-Marie Francescon	80
Annexe 3 : Monographie de l'entreprise D, Rémy Jean et Edouard Orban	153
Annexe 4 : Monographie de la SnCF Paca, Colette Franciosi et Roland Le Bris	209
Annexe 5 : Préconisations	347
Annexe 6 : Résumé	353

## INTRODUCTION

Dans le champ de la vie économique et sociale, la question de la connaissance est en perpétuel débat : quelle est sa pertinence, sa scientificité, sa nature, son utilité ? qui la produit, comment, pour quoi et pour qui ?

Dans ces débats, les « sciences humaines et sociales » qui en traitent apparaissent moins comme des « disciplines » que comme des « indisciplines », dont la « science économique » offre une image quasi caricaturale. En effet, depuis qu'elle existe, il y a toujours eu des affrontements entre des théories économiques opposées. Que ce soit au niveau le plus abstrait comme la théorie de la valeur des biens, ou à un niveau plus pratique comme l'établissement des impôts ou les règles de l'intervention de l'Etat, des idées divergentes se sont affrontées, des grands débats ont secoué le petit monde des économistes, des polémiques demeures célèbres se sont développées, et souvent des anathèmes ont été jetés, des penseurs ont été marginalisés, des rêveurs ont été réduits au silence. Cette indiscipline est fondatrice : les théories sont élaborées tantôt pour justifier, tantôt pour dénoncer, tantôt pour critiquer, tantôt pour agir, tantôt pour défendre, tantôt pour conquérir ; ce n'est qu'en conséquence de cela que les théories permettent d'analyser et de comprendre. Quoi qu'ils puissent en dire ou en penser, les économistes ont toujours conçu des théories dont la première fonction, loin d'être le simple plaisir de la connaissance, était d'intervenir dans le champ des pouvoirs, des conflits sociaux, de la gouvernementalité des êtres humains.

Ces arguments ont déjà été avancés et généralisés à l'ensemble des « sciences humaines et sociales », notamment par Maurice Godelier<sup>1</sup> et Serge Latouche<sup>2</sup>. Pour le premier, les rapports sociaux, qui pourraient éventuellement constituer « l'objet réel » des sciences sociales, ne sont ni indépendants, ni préalables, par rapport aux « représentations », y compris les

---

<sup>1</sup> M. Godelier, *L'idéal et le matériel ; pensées, économies, sociétés*, Fayard, Paris, 1984

<sup>2</sup> S. Latouche, *Le procès de la science sociale*, Anthropos, Paris, 1984

« représentations théoriques » : « *Tout rapport social, quel qu'il soit, inclut une part idéale, une part de pensée, de représentations ; ces représentations ne sont pas seulement la forme que revêt ce rapport pour la conscience, mais font partie de son contenu (...); (ces) représentations ne viennent pas rendre présentes à la conscience, comme après-coup, des réalités qui seraient nées avant elles, hors d'elles et sans elles. Loin d'être une instance séparée des rapports sociaux, loin d'être leur apparence, leur reflet déformé-déformant dans la conscience sociale, elles sont une part des rapports sociaux dès que ceux-ci commencent à se former, et elles sont une des conditions de leur formation* ». Dans une optique voisine, le second avance que : « *La réalité sociale est constituée par les pratiques des hommes* ». Et ces pratiques sont faites de « gestes » et non de faits. Ce qui distingue fondamentalement le geste du fait est qu'il implique nécessairement une ou des représentation(s). Dès lors, la réalité sociale est toujours la combinaison d'une réalité discursive et d'une réalité extra-discursive matérielle. Le geste est un complexe de conduites, d'actes, de pensées, de phantasmes, de discours, qui s'exprime à l'aide de supports matériels, et qui engendre des résultats laissant des traces matérielles, mais qui comporte inévitablement un ensemble de savoirs qui se modifient en même temps que se modifient leur « objet ». Comment ne pas penser à la thèse qu'énonçait Michel Foucault dans *Les mots et les choses*<sup>3</sup>: « *La représentation est le champ même des sciences (humaines et sociales) et dans toute leur étendue ; elle est le socle général de cette forme de savoir et ce à partir de quoi il est possible* ». Et il va même plus loin : en ayant pour champ les représentations, les sciences humaines et sociales les considèrent comme leur « objet », et seulement comme leur objet, alors qu'elles sont en même temps les conditions de leur possibilité.

C'est pourquoi la recherche dont nous présentons ici les résultats est une véritable « recherche épistémologique » : en s'interrogeant sur « l'expertise » dont sont porteurs les représentants du personnel dans les entreprises (élus aux Comités d'entreprise ou d'établissement, désignés aux Chsct), elle traite du rôle des savoirs dans les rapports sociaux, de leur construction, de leur expression, de leur utilisation, de leur mobilisation. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur une enquête auprès de représentants du personnel de trois structures d'entreprises suffisamment différentes dans leur organisation, dans leur objet, dans la culture dont elles sont porteuses, dans la nature du militantisme qu'elles engendrent,... pour que nos conclusions

---

<sup>3</sup> M. Foucault, *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris, 1969

soient significatives, sinon représentatives. Nous en présentons quelques caractéristiques utiles pour notre propos.

## **Les structures d'appui**

### ***Une entreprise de la construction (appelée entreprise C)***

Cette entreprise appartient à un groupe du secteur du Bâtiment et Travaux Publics, lequel groupe est structuré autour de cinq métiers principaux qui constituent autant de branches d'activité autonomes :

- la *construction* qui fédère le bâtiment et l'immobilier : 31% du chiffre d'affaires du groupe (26% pour la construction et 5% pour l'immobilier), dont 41,7% sous-traités, et 24% de ses salariés (y compris les 17% d'intérimaires en équivalent temps plein sur la branche) ;
- les *travaux publics* qui regroupent l'ensemble des métiers liés à la construction routière et ferroviaire, au génie civil et aux terrassements : 34% du chiffre d'affaires, dont 8,4% sous-traités, et 35% de ses salariés (y compris les 10% d'intérimaires en équivalent temps plein sur la branche) ;
- une entreprise qui pilote les métiers de l'*installation électrique* : 19% du chiffre d'affaires, dont 10,8% sous-traités, et 30% de ses salariés (y compris les 14% d'intérimaires en équivalent temps plein sur la branche) ;
- une entreprise qui est spécialisée dans la *construction métallique* : 2% du chiffre d'affaires, dont 29,4% sous-traités, et 2,5% de ses salariés (y compris les 19% d'intérimaires en équivalent temps plein sur la branche) ;
- et une entreprise qui assure un rôle de *constructeur-concessionnaire* d'infrastructures et d'ouvrages d'art (viaduc de Millau, autoroutes Paris Rhin Rhône et diverses autres concessions dans le cadre de partenariats public-privé) : 14% du chiffre d'affaires (pas de sous-traitance) et 8% de ses salariés (y compris les 6% d'intérimaires en équivalent temps plein sur la branche).

En raison de l'extrême décentralisation et de l'autonomie des unités de production liées à la filialisation, il est quasiment impossible d'avoir un aperçu global tant en termes de taux de

syndicalisation que de résultats aux élections professionnelles. Les représentants au Comité de groupe ont bien émis le souhait de disposer d'une cartographie précise pour pallier cet état de fait, mais ils n'ont pas encore obtenu de résultats. Le travail serait en cours. Quoi qu'il en soit, au regard de la répartition des sièges au Comité de groupe et au Comité d'entreprise européen, le rapport des forces entre centrales syndicales, qui change peu au fil des années, est le suivant : la Cgt domine, suivie de près par la Cfdt puis par FO ; la Cftc et la Cfe-Cgc occupent quant à elles une position marginale.

Il faut souligner que de nombreux délégués et représentants du personnel ne sont pas syndiqués. D'après les estimations des représentants contactés, ils occuperaient en moyenne 40% des sièges et parfois beaucoup plus, les syndicats pouvant être totalement absents dans certaines filiales. Cela étant, dans la mesure où, aux niveaux national et européen, les représentants sont désignés par les fédérations syndicales, les non-syndiqués ne sont pas représentés au Comité d'entreprise européen et ne disposent que d'un siège au Comité de groupe.

La direction du groupe affirme favoriser le dialogue social à tous les niveaux et se réfère volontiers à une longue tradition syndicale qui a assuré l'intégration des nouvelles générations. De leur côté, les responsables syndicaux déplorent un taux de syndicalisation assez faible et dans certains cas, tout simplement nul<sup>4</sup>. Ce taux est par ailleurs très variable d'une branche à l'autre et, à l'intérieur de chaque branche, d'une région à l'autre, d'une filiale à l'autre. Selon différents représentants du personnel, il serait en progression notable dans l'installation électrique et dans les travaux publics. Dans la construction, il demeure faible globalement avec de très fortes disparités régionales. Relativement fort dans les régions Ile-de-France, Paca, Rhône-Alpes, Nord-Pas de Calais, Auvergne et dans les zones urbanisées, au point que dans certaines filiales la majorité des salariés est syndiquée, il est en revanche marginal sur le reste du territoire.

---

<sup>4</sup> Le secteur de la construction et du Btp est celui où la proportion d'établissements couverts par un représentant du personnel est la plus faible : près de 80% des établissements ne comptent pas de délégué syndical ; près de 40% ne comptent pas de représentant élu. Cf. L. Wolff, « Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif se maintiennent », in T. Amossé, C. Bloch-London, L. Wolff, (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La découverte, 2008

En raison de la structure du groupe, les institutions représentatives du personnel y présentent un caractère pyramidal et éclaté. Les Comités d'entreprises se déclinent du niveau européen au niveau local, en passant par des structures nationales et régionales. Quant aux Chsct, ils sont strictement locaux, la coordination aux niveaux supérieurs étant assurée par des représentants salariés de l'entreprise qui les emploie.

Traitant uniquement de questions spécifiquement européennes, le *Comité d'entreprise européen* compte 20 représentants issus des différents pays dans lesquels le groupe a des filiales : l'Allemagne, le Benelux, la France, l'Espagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, le Portugal, et la République Tchèque. Avec la moitié des sièges attribuée aux représentants des syndicats français, la représentation n'y est pas proportionnelle à l'importance de l'activité réalisée dans chacun de ces pays puisque les filiales européennes (hors France) représentent seulement 12% des salariés du groupe. Pour les organisations françaises, les sièges se répartissent de la façon suivante : 4 Cgt, 3 Cfdt, 1 FO, 1 Cftc et 1 Cgc.

Traitant uniquement de questions nationales communes à toutes les branches (stratégie du groupe, résultats, évolutions, projets de croissance externe...), le *Comité de groupe* compte 29 représentants issus des filiales des branches. Les sièges se répartissent de la façon suivante : 12 Cgt, 8 Cfdt, 5 FO, 1 Sud, 1 Cftc, 1 Cgc et 1 non syndiqué.

Ces deux Comités se réunissent deux fois par an en séance plénière et de façon irrégulière mais fréquente en séances extraordinaires convoquées à l'occasion d'achat d'entreprises, de réorganisation, de fusion de filiales, etc. Les représentants du personnel préparent systématiquement l'ordre du jour qui est ensuite validé par la direction, celle-ci y ajoutant les points sur lesquels elle souhaite intervenir. Selon un représentant Cfdt, cette validation ne pose généralement pas de problème à partir du moment où les points proposés portent sur des questions économiques et sociales d'ordre national ou européen (réorganisations, acquisitions, participations, intéressement, protection sociale, retraite...). La direction considère en effet que ces deux Comités n'ont pas vocation à traiter de problèmes locaux, liés à une branche, à des filiales ou à des établissements, sauf dans de rares cas où des écarts sont constatés entre les situations locales et les directives définies au niveau du groupe (en termes de stratégie de croissance externe, de sécurité, de Grh, de Gpec, de politique environnementale, etc.). A ce niveau, il semble donc difficile de traiter des problèmes locaux comme pouvant résulter d'une politique ou d'une stratégie d'ensemble. Ce que regrettent les représentants du personnel et ce



à quoi ils tentent de s'opposer faisant valoir que les problèmes économiques et sociaux locaux ne sont pas indépendants des décisions prises au niveau du groupe.

De la même manière, les questions d'hygiène et de sécurité sont renvoyées aux comités locaux et éventuellement à la cellule de coordination nationale de la politique de sécurité / prévention du groupe.

Les procès-verbaux des réunions de ces comités sont diffusés par les représentants du personnel dans les filiales et les établissements. Ils sont également accessibles pour tous les salariés via l'intranet du groupe.

Bien que l'organisation des branches ne présente pas un caractère unifié, le schéma est à peu près le même pour toutes avec des institutions représentatives du personnel qui s'organisent, en partant des Comités d'établissement, du niveau local au niveau national. C'est à ce dernier niveau que l'on trouve des disparités. Alors que l'entreprise d'installations électriques et celle de la construction métallique constituent chacune des unités économiques et sociales dotées d'un Comité central d'entreprise national, la partie construction et Btp se présentent comme des branches d'activité composées d'un grand nombre de filiales constituant chacune une unité économique et sociale.

Direction et syndicats se sont accordé sur le fait qu'une telle situation n'était satisfaisante pour personne et qu'il était nécessaire de se doter d'instances nationales de dialogue au niveau de chaque branche. En 2007, ont ainsi été créés des *Comités de branche* extra-légaux. Selon un représentant du personnel, le fonctionnement de ces comités n'est pas encore rodé, mais il semble que la communication avec les directions de branche soit plutôt bonne. Comme ceux du Comité de groupe et du Comité d'entreprise européen, les représentants qui y siègent sont désignés par les fédérations syndicales sur la base des résultats aux élections locales.

Dans la mesure où l'étude sera centrée sur une filiale de la branche construction, on ne donnera ici, et à titre indicatif, que la composition du Comité de cette branche. Les 30 sièges sont répartis comme suit : 12 Cgt, 8 Cfdt, 5 FO, 3 Cgc, 2 Cftc.

La structure d'appui à notre recherche est une entité locale de la branche construction (qui comporte 150 unités opérationnelles) située en région parisienne. Les représentants du

personnel y sont élus sur la base de leur activité au sein d'une configuration bien identifiée, mais on peut également penser que cette activité s'appuie sur la prise en compte et la compréhension de questions qui excèdent ce cadre et se situent au niveau de la branche et du groupe.

Cette entreprise (entreprise C) est le produit du regroupement de deux établissements au sein d'une Société en nom collectif qui a réalisé un chiffre d'affaires de 233 millions d'euro en 2007. La société compte un peu plus de 700 salariés répartis sur les sites d'Igny dans l'Essonne (355 salariés) et de Clichy dans les Hauts-de-Seine (349 salariés), dont environ 60% d'ouvriers. Bien que les deux entités soient désormais dirigées par un gérant unique, elles disposent chacune d'une direction propre et ont conservé certaines particularités liées à leur histoire, notamment en termes de tradition syndicale.

Quelques caractéristiques permettent de situer cette première structure d'appui.

Du côté de la stratégie de la direction, deux axes semblent prioritaires. Le premier concerne la politique de recrutement et de gestion des compétences, et le second la sécurité et les conditions de travail.

Conformément aux directives émanant de la branche, la direction de l'entreprise a mis en place une politique de fidélisation des salariés afin de limiter le turn-over. Il faut souligner qu'elle y est fortement incitée dans la mesure où la rémunération des dirigeants dépend de leur notation sur trois critères : les résultats, la sécurité et le climat social. Or, améliorer la sécurité sur les chantiers et réduire le taux d'accidents du travail reposent en grande partie sur la formation et l'expérience des salariés. De plus, le taux de rotation entre en ligne de compte dans l'évaluation du climat social dans l'entreprise : plus le premier est élevé, plus il est estimé que le second est mauvais. Cette préoccupation de stabilisation des salariés est particulièrement aigüe pour les cadres, la direction faisant tout pour garder les bons ingénieurs, au point qu'un représentant du personnel parle, à leur sujet, de « *politique de chouchoutage* ». Ce même représentant affirme qu'au niveau des « *compagnons* » (les ouvriers), le turn-over est très faible.

Cela ne signifie pas pour autant que la direction ne rencontre pas de problèmes pour atteindre l'objectif, fixé au niveau de la branche, de faire réaliser 70% de la production par les salariés

de l'entreprise et pour renouveler le personnel suite aux départs à la retraite. C'est notamment ce dernier aspect qui motive fortement la nouvelle politique d'embauche de la direction : avec le vieillissement de son personnel, à l'horizon de quelques années, c'est tous les savoirs et savoir-faire constitués au fil du temps qui risquent de disparaître. Il est donc apparu urgent d'organiser la transmission générationnelle de manière à les conserver. Pour cela, l'entreprise cherche à attirer des jeunes et, surtout, à les stabiliser dans un secteur qui reste peu attractif en raison des conditions de travail et de rémunération<sup>5</sup>. C'est pourquoi, depuis 2005 et dans le cadre de la Gpec, l'entreprise démarché directement les jeunes dans des centres de formation d'apprentis (Cfa) pour leur proposer une formation en alternance. Ces jeunes entrent ensuite dans un dispositif de tutorat et de parrainage encadré par des chartes définissant précisément les attentes et les rôles de chacun. A la fin de leur formation et s'ils ont donné satisfaction, ces jeunes accèdent directement à un Cdi et à l'ensemble des avantages dont bénéficient les salariés de l'entreprise, dont la participation au capital n'est pas des moindres.

Sur le volet hygiène et sécurité, et conformément aux directives de la direction de branche, des moyens importants sont dédiés à l'amélioration de la sécurité sur les chantiers en plus des dispositifs nationaux. Selon un représentant du personnel, de ce point de vue, aucune limite ne serait posée tant en termes de moyens matériels, de moyens humains que de concertation. Ainsi, une personne est employée à temps plein pour faire le tour des chantiers afin de contrôler que tout est mis en œuvre pour assurer la sécurité ; des réunions hebdomadaires (nommées « pauses sécurité ») sont organisées sur chaque chantier pour faire le point sur les problèmes rencontrés et qui, apparemment, ne sont pas seulement des occasions de rappel à l'ordre par les cadres, mais également des moments où les ouvriers peuvent avancer des revendications ; un droit d'expression est reconnu aux ouvriers qui peuvent interpeller la maîtrise, les cadres et la direction à tout moment.

Il semble que ce dispositif ait eu des effets notables sur le taux de gravité des accidents, mais dans une moindre mesure sur le taux de fréquence<sup>6</sup>. La surveillance accrue des chantiers ainsi que les efforts permanents en formation et en équipement témoignent autant du souci de

---

<sup>5</sup> L'objectif annuel est de 30 recrutements de compagnons par établissement, soit une augmentation de l'effectif ouvrier d'environ 15% (PV du Comité d'établissement de Clichy du 10/12/2008).

<sup>6</sup> Le premier a baissé entre 2007 et 2008 passant de 1,7 à 0,85 - contre 1,36 pour la branche - alors que le second a augmenté passant de 26 à 32- contre 34,2 pour la branche-, loin de l'objectif fixé par la direction qui était de 20 (PV du Comité d'établissement de Clichy du 10/12/2008).

sécurité que de la permanence des problèmes. Ainsi, le taux de fréquence pour l'année 2008 a été plus élevé que pour l'année précédente.

Du côté des représentants du personnel, c'est la question de la syndicalisation qui prédomine. Le taux de syndicalisation ainsi que les résultats précis aux élections se sont avérés être des informations délicates à obtenir. Il faut probablement y voir un effet des tensions qui semblent caractériser les relations entre centrales syndicales, notamment la Cgt, d'un côté, et la Cfdt et FO de l'autre. Cette opposition recoupe celle entre les deux établissements de l'entreprise, celui d'Igny, où la Cgt domine, ayant donc une plus forte représentation au Comité d'établissement et celui de Clichy, où la Cgt est absente suite au décès de son seul représentant.

Faible dans l'ensemble, la syndicalisation serait plus forte à Igny qu'à Clichy. Un représentant du personnel syndiqué à la Cfdt explique cela par des pratiques syndicales différentes. Selon lui, la Cgt n'apporterait son aide aux salariés qu'à la condition qu'ils adhèrent alors que les autres syndicats aideraient tous les salariés sans exigence d'adhésion. Quoi qu'il en soit, ce même représentant fait part de difficultés, communes aux deux sites, difficultés qui s'accroissent en raison du changement de l'équilibre démographique de l'entreprise dû aux départs en retraite et au recrutement de jeunes ouvriers, désignés comme plus individualistes par les représentants du personnel rencontrés. Cela ne signifie pourtant pas que le niveau de revendication et de conflictualité est faible et que les salariés n'attendent rien des syndicats. Au contraire, ils se montreraient très revendicatifs, très exigeants à leur égard, les interpelleraient beaucoup, auraient recours à eux quand ils rencontrent des problèmes, manifesteraient souvent leur insatisfaction face à une faiblesse, voire une absence, de relais de leurs revendications par les représentants du personnel, mais ne s'engageraient pas.

Au niveau des relations sociales, la direction de l'entreprise semble considérer les syndicats plus comme des partenaires que comme des adversaires. Selon différents représentants du personnel, elle s'emploie à maintenir le dialogue social même lors de conflits relativement durs comme celui de décembre 2007 où les chantiers furent bloqués pendant 3 jours. Elle ne poserait aucune entrave au droit syndical et favoriserait plutôt son exercice. Pour chaque établissement, les représentants et délégués du personnel disposent d'un téléphone portable et d'un local équipé d'un ordinateur, d'un téléphone, d'un fax, d'une imprimante et d'une photocopieuse. De plus, l'usage veut qu'ils puissent utiliser ce type de matériel sur les

chantiers. Quant aux heures de délégations, elles sont au seuil légal pour les délégués et les représentants du personnel aux Comités d'établissement ou au Comité d'entreprise et majorées de 15 heures pour les représentants du personnel aux Chsct (ce qui les portent à 25 heures par mois). Quoiqu'il en soit, la direction ne semble pas très regardante sur ces heures et laisse délégués et représentants du personnel s'organiser selon leurs besoins (dans la limite du raisonnable). Un peu de la même manière, ils sont libres d'organiser des réunions avec le personnel quand ils le souhaitent. Il s'agit d'ailleurs de leur mode de communication privilégié, estimant que la communication écrite est moins efficace. Il n'existe pas de règles fixes de contact avec les salariés, mais dès qu'ils jugent devoir leur parler, soit ils organisent des réunions au siège de chaque établissement soit, de préférence, ils effectuent des tournées de chantiers le plus régulièrement possible pour les informer, faire les comptes-rendus de Comités d'entreprise ou d'établissement, de Chsct et de rencontres diverses avec la direction ou pour évaluer le climat et identifier les éventuels problèmes.

Enfin, au niveau des institutions représentatives du personnel, chaque site de l'entreprise est doté d'un Comité d'établissement et d'un Chsct. Un Comité central d'entreprise réunit des élus des deux sites. Les Comités d'établissement et le Comité central d'entreprise se réunissent tous les mois, les Chsct tous les 3 mois.

L'ordre du jour des Comités est établi conformément à la réglementation en vigueur, conjointement par la direction et les représentants du personnel, généralement à partir d'une liste de sujets récurrents pouvant être complétée par les différentes parties en cas de problèmes spécifiques ou exceptionnels à traiter : activité et stratégie de l'entreprise ; prévisions du chiffre d'affaires ; effectifs, départs, embauches ; évolution de la législation ; renouvellement du matériel ; formation ; action sociale et culturelle ; dépollution des chantiers ; sécurité (qui n'est donc pas uniquement traitée en Chsct).

En termes de représentation des différentes centrales syndicales, les sièges se répartissent de la façon suivante :

	<b>CGT</b>	<b>CFDT</b>	<b>FO</b>	<b>CFTC</b>	<b>CGC</b>
<b>Clichy</b>		2	2		1
<b>Igny</b>	5		1	1	1
<b>CCE</b>	2		1	1	1

En raison d'un léger écart d'effectifs entre les 2 établissements en faveur de celui d'Igny, ce dernier est mieux représenté que celui de Clichy (3 sièges contre 2). Ce qui explique que la Cgt détienne le plus de sièges alors qu'elle n'est présente qu'à Igny. Ce qui donne au niveau des Chsct :

	<b>CGT</b>	<b>CFDT</b>	<b>FO</b>	<b>CFTC</b>	<b>CGC</b>
<b>Clichy</b>		3	2		1
<b>Igny</b>	4			1	

***Un établissement de la grande distribution (appelée entreprise D)***

Cet établissement est un hypermarché d'une grande chaîne multinationale de la distribution situé dans les Bouches-du-Rhône. Son chiffre d'affaires (environ 215 millions d'euro) lui permet d'être parmi les dix plus grands hypermarchés en France. Il emploie 746 salariés en 2007, dont 58 cadres et 425 salariés à temps complet. Les cadres y sont très majoritairement masculins (72%), alors que les femmes représentent 57% de l'effectif total.

Au cours de l'année 2008, ont été mises en place trois initiatives qui ne sont pas sans conséquences pour le personnel : « Modèle gagnant », « Mercure textile », « L'accord Epcs ». La première est un « challenge » qui met en compétition les salariés ou des groupes de salariés. La deuxième consiste dans la poursuite d'une réorganisation logistique de mise en rayon et d'étiquetage des produits visant un gain de temps de 20%. La troisième consiste dans une baisse du salaire fixe des salariés de l'Epcs (Electroménager, Photo, Cinéma, Son) avec un taux horaire au bas de l'échelle (inférieur au Smic), accompagnée de la mise en place d'une part variable liée à des objectifs individuels et collectifs de vente.

Au niveau de la représentation du personnel, FO, qui est le premier syndicat national dans le groupe, était en 2004 également le syndicat majoritaire (48%) dans le magasin devant la Cgt (32%) et la Cfdt (20%) La présentation de listes communes Cgt - Cfdt en 2006 a bousculé le paysage de la représentation puisque ces deux dernières organisations arrivent en tête aux élections des délégués du personnel (50%) et font jeu égal avec FO lors des élections au Comité d'établissement (46%).

Pour ce qui concerne l'état des relations sociales, les points de vue des différents syndicats sont très partagés, pour ne pas dire opposés.

Pour FO, le dialogue social est possible dans le magasin. Les représentants du personnel membres de ce syndicat citent notamment l'exemple du recrutement d'une infirmière qu'il revendiquait ou encore la démarche participative associant le Chsct aux études de postes visant à améliorer la sécurité dans l'établissement. Le principal regret de FO concerne l'abandon de la pratique de négociations locales depuis une dizaine d'années (« *en '98, on avait ici le meilleur accord de France* »), ce qui reporte toute la négociation collective au niveau national alors que des avancées locales seraient peut-être possibles. Si les représentants du personnel membres de ce syndicat ne se plaignent d'aucune entrave à la liberté syndicale, les relations néanmoins se tendent. En effet, la question salariale, au cœur des préoccupations de tous les salariés, les contraint à mener des actions plus dures (par exemple l'appel à la grève nationale du 1er février 2008).

Pour les représentants du personnel membres de la Cgt et de la Cfdt en revanche, le droit syndical est loin d'être respecté. Localement, ces organisations n'échappent pas au climat environnant. Dans les Bouches-du-Rhône, des patrons du commerce combattifs n'hésitent pas à envahir la Bourse du travail ou à organiser des contre manifestations à propos de l'ouverture du dimanche des magasins de Plan de Campagne, proche de l'établissement étudié.

Au sein même du groupe, un « bras de fer » avait opposé fin 2004 la direction du groupe à M. B..., délégué Cgt au magasin Le Merlan à Marseille. M. B... avait fait l'objet d'une plainte « *pour pression* » d'un vigile du magasin. La direction, après avoir déclenché une procédure de licenciement, refusé par l'Inspection du travail, a fait appel auprès du Ministère du travail. Citant le délégué, voici ce que publiait un quotidien local : « *Depuis deux ans que le directeur est arrivé, il ne s'occupe que de la CGT. Un jour, il m'a dit qu'il était venu ici pour couper la*

*tête de la CGT* ». Il poursuivait « *Nous nous sommes cassé la tête pour avoir une organisation syndicale qui tient la route, c'est le fruit de plusieurs années de travail, pas question de laisser tomber* »<sup>7</sup>. Dans le protocole de fin de conflit, il était acté qu'une réunion mensuelle de suivi sur les discriminations et les tensions sociales serait organisée avec les partenaires sociaux dans le magasin.

Si, dans l'entreprise D, les syndicats ont des poids respectifs différents comparés à celui du Merlan et s'il n'y a pas eu de grèves longues comme dans d'autres magasins de la région (Port de Bouc, Marseille Littoral), le contexte environnemental évoqué ci-dessus pèse à l'évidence sur les partenaires sociaux de part et d'autre. Les représentants du personnel Cgt et Cfdt se plaignent de restrictions systématiques à leur libre expression dans les réunions du Comité d'établissement ou du Chsct. Ils déclarent être victimes de brimades et de discriminations incessantes (changement de jour de repos, attribution des plus mauvais horaires de travail, non attribution des équipements nécessaires, mise à pied conservatoire abusive, fouille des casiers...). Ils disent ne pas disposer d'une entière liberté de circulation dans le magasin et même d'accès à leurs locaux (dont ils dénoncent également l'exiguïté, moins de 6 m<sup>2</sup>). Selon eux, les salariés qui les contactent, même pour une simple discussion, font systématiquement l'objet de pressions dissuasives et d'intimidations, tandis que le service de sécurité exerce une surveillance étroite et permanente de leurs activités, y compris dans la sphère privée. Ils considèrent qu'ils ne sont à aucun moment traités en partenaire sociaux « dignes de ce nom ».

Faire reconnaître le fait syndical et le droit qui y est attaché est un enjeu majeur pour l'ensemble des organisations, même s'il est vécu différemment par chacune. Si pour les uns, l'établissement d'un rapport de force est indispensable, pour tous cela passe par une reconnaissance juridique.

### ***Une région de la SnCF***

Il est tout à la fois inutile de présenter la SnCF et de tenter d'en préserver l'anonymat.

---

<sup>7</sup> *La Marseillaise*, 11 août 2005



Au niveau national, les représentants du personnel sont présents dans plusieurs instances, la dernière constituant une spécificité de la SnCF :

- le Comité de groupe, composé de représentants élus de la société-mère et des principales filiales ;
- le Comité central d'entreprise de la SnCF, composé, comme le prévoit le code du travail, d'élus des comités d'établissements désignés par leur organisation syndicale pour siéger, au prorata de résultats aux élections ;
- à la différence du Comité de groupe et du Comité central d'entreprise, le Conseil d'administration est une instance de direction de la SnCF, dans laquelle siègent, comme dans d'autres entreprises publiques, des administrateurs salariés, élus au cours d'élections spécifiques ;
- les Commissions professionnelles centrales (Cpc) ; spécificité de la SnCF, elles sont constituées sur la base du métier (Voyageurs, Fret, Matériel et Traction<sup>8</sup>, Equipement, services transverses, ...); elles sont composées de la direction du métier et de représentants syndicaux (un par organisation syndicale présente à la SnCF<sup>9</sup>) et traitent de questions économiques et sociales telles la formation professionnelle, les organisations du travail et l'évolution des métiers.

Dans la logique hiérarchique qui prévaut encore actuellement, les Comités d'établissement sont constitués sur une base régionale<sup>10</sup>, à trois exceptions près<sup>11</sup>. Les Chsct sont constitués sur la base des Unités opérationnelles ou des Unités de production, qui sont en général infrarégionales.

Les élus aux Comités d'établissement régionaux représentent donc les salariés d'une région, où l'on trouve présents tous les « métiers » de la SnCF : exploitation, gares, roulants (conducteurs et agents du service commercial train ou plus communément appelés

---

<sup>8</sup> Cette Cpc regroupe la Matériel et la Traction, survivance de l'organisation de la SnCF qui rassemblait ces deux métiers dans une même direction.

<sup>9</sup> Pour l'instant, 8 organisations syndicales sont présentes : Cgt, Cfdt, FO, Sud Rail, Cfe-Cgc, Cftc, Unsa-cheminots et Fgaac (fédération générale autonome des agents de conduite). Compte tenu de la modification des règles de représentativité, des rapprochements ont eu lieu avec d'une part la Fgaac qui intègre la Cfdt, d'autre part entre l'Unsa, la Cfe-Cgc et la Cftc.

<sup>10</sup> Au moment de la création des Comités d'établissement et du Comité central d'entreprise, la première organisation prévoyait des Comités d'établissement non pas par région mais par établissement, ce qui en portait à plus de 300 !

<sup>11</sup> Les services transverses, situés à Paris, Lyon et Marseille, les services centraux de l'infrastructure, et certains services centraux regroupés dans le Comité d'établissement « clientèles »

contrôleurs), entretien du matériel, fonctions-supports régionales (ressources humaines, finances, etc.), infrastructures (gestion et travaux). La troisième structure d'appui à notre recherche est la région Sncf Paca.

Les cheminots dans cette région sont en 2008 environ 8500 en moyenne annuelle, soit 5% de l'effectif total de la Sncf constitué de 160870 salariés. Ce sont pour l'essentiel (96%) des salariés dits « du cadre permanent », c'est-à-dire qui ressortissent du statut du personnel, dérogatoire du droit commun sur un certain nombre de points, dont les modalités de rupture du contrat de travail. Les effectifs de la région sont en baisse constante puisque, entre 1990 et 2006, ce sont 2500 salariés qui sont sortis de l'effectif régional<sup>12</sup>. Cette diminution s'est accompagnée d'une transformation de la composition des effectifs au profit des agents de maîtrises et des cadres qui représentent en 2008 40,3% des effectifs du cadre permanent contre 20,4% en 1990.

Les agents de maîtrises et les cadres sont donc 3256 en 2008, contre 2143 en 1990. A cette augmentation correspond une diminution de la part des sédentaires de l'exécution, de 6980 en 1990 à 3400 en 2008, et dans une moindre mesure des roulants, qui sont 1480 en 2008 contre 1730 en 1990.

Le mode de recrutement des agents de maîtrises et des cadres a lui aussi évolué, ces personnels étant de moins en moins issus de la promotion interne et de plus en plus recrutés à un niveau de diplôme qui les fait directement accéder au statut « maîtrise » ou « cadres ». Ces observations<sup>13</sup>, qui se situent à un moment donné de la vie de l'entreprise, sont toutefois le produit d'une double histoire : la tendance générale à l'élévation de la longueur des études et des niveaux scolaires atteints ; et l'évolution de la politique de recrutement de l'entreprise sur le « marché du travail ». On note une très nette élévation des niveaux des diplômes pour les derniers entrés dans l'entreprise, par rapport aux plus anciens.

Enfin, il faut noter une certaine féminisation des effectifs des agents de maîtrises et des cadres, puisqu'en 1990 12% des maîtrises et 5% des cadres étaient des femmes, contre respectivement 18,6% et 20,3% en 2008.

---

<sup>12</sup> Globalement depuis 2004, la Sncf a perdu 8900 salariés, soit l'équivalent de la région Sncf Paca.

<sup>13</sup> Source : Transversales, *Enquête auprès des maîtrises et cadres de la région Sncf Paca*, Rapport pour le Comité d'établissement régional Sncf Paca, 2007.

Au total, les salariés de la région Sncf Paca répondent aux principales caractéristiques suivantes :

- ce sont majoritairement des hommes ; les femmes représentent 17% de l'effectif du cadre permanent ;
- la répartition par âge montre une population vieillissante, avec 44% qui a plus de 45 ans ; les départs à la retraite des dernières années ont conduit à des embauches de jeunes, les moins de 35 ans représentant 30% des effectifs du cadre permanent ;
- enfin, ce sont des effectifs plutôt syndiqués, si on compare à la situation de la plupart des entreprises françaises : autour de 30% pour la seule Cgt qui affiche en 2006 2700 syndiqués actifs et 1100 retraités ; dans l'enquête sur les agents de maîtrises et les cadres de la région Sncf Paca réalisée en 2007 par *Transversales*, il apparaissait que *« les classes d'âge plus jeunes adhèrent peu aujourd'hui mais ils sont en nombre significatif à envisager d'« être un jour » syndiqués. Il reste que plus de la moitié des maîtrises et cadres de moins de 34 ans n'ont jamais été syndiqués et n'envisagent pas de l'être, rapport qui tombe à 14% pour les 55 ans et plus »*, sans être en mesure de valider cette analyse pour l'ensemble des effectifs.

Le nombre des élus du Comité d'établissement régional Sncf Paca est défini selon les principes du *Code du travail*, soit 13 titulaires et 13 suppléants pour un effectif exact de 8817 salariés (en 2006)<sup>14</sup>. La Cgt est largement majoritaire, avec 10 titulaires - 8 hommes et 2 femmes- et 10 suppléants - 9 hommes et 1 femme. Les autres organisations syndicales ayant des élus sont FO, Sud-rail et l'Unsa, avec un titulaire et un suppléant chacune.

La répartition par collège pour les 13 sièges de titulaires est la suivante : le 1<sup>er</sup> collège (exécution) a 8 sièges (dont 6 attribués à la Cgt), le 2<sup>ème</sup> collège (maîtrise) 3 sièges, tous attribués à la Cgt et le 3<sup>ème</sup> collège (cadre) 2 sièges dont 1 à la Cgt. Enfin, un élu Sncf Paca est mandaté au Comité central d'entreprise.

La large majorité obtenue par la Cgt lors des élections fait que les instances de fonctionnement du Comité d'établissement (bureau, secrétariat, commissions) sont dirigées

---

<sup>14</sup> Source : Bilan social 2006 région Sncf Paca Notre intervention se situe avant les élections de mars 2009, d'où ici la référence à la situation de 2006, date des dernières élections. Les représentants du personnel au Comité d'établissement que nous avons rencontrés tiennent leur mandat des élections de 2006.

par des élus Cgt. Ainsi, les membres du bureau, élu par les membres titulaires et le président, ainsi que le précise l'article 2 du règlement intérieur, est actuellement composé de 7 élus Cgt, 1 élu FO et 1 élu Sud Rail. Etant donnée cependant la large domination des élus Cgt, de fait, le bureau ne se réunit quasiment jamais, et le fonctionnement du Comité d'établissement est assuré par *le secrétariat du CE*, composé de 4 membres Cgt élus aux fonctions de secrétaire, secrétaire adjoint, trésorier, et président des activités sociales. Le secrétariat se réunit tous les 15 jours, et traite essentiellement des questions relatives à la gestion et aux activités sociales. Les questions d'ordre économique et social sont traitées sous l'angle de leur incidence sur les orientations en matière de gestion des activités sociales.

Enfin, le Comité d'établissement fonctionne avec des *commissions*<sup>15</sup>. A l'exception de la commission budget, présidée par un élu de Sud-Rail, toutes les commissions sont présidées par un élu Cgt titulaire ou suppléant. Elles sont composées de membres désignés sur proposition des organisations syndicales. Le rôle de ces commissions est de préparer les réunions en séance plénière : les débats et les analyses se font lors des commissions, ce qui permet d'alléger d'autant les réunions plénières. Selon les besoins de l'ordre du jour, des représentants de la direction peuvent être invités à participer aux commissions. En séance du Comité d'établissement, le compte rendu des réunions des commissions est présenté et annexé au procès verbal de la réunion, ensuite un débat peut éventuellement s'engager.

Les Chsct en région SnCF Paca sont au nombre de 37, ce qui représente un total de 180 représentants du personnel, et 76% des représentants du personnel aux Chsct sont membres de la Cgt.

Tous les représentants de Chsct sont en activité, cette présence sur le terrain se justifiant par rapport aux missions dévolues au Chsct en cas d'accident du travail notamment. Il n'est pas rare qu'ils cumulent un autre mandat, de délégué du personnel souvent, et dans certains cas d'élu au Comité d'établissement.

---

<sup>15</sup> A côté des commissions obligatoires (emploi-formation, égalité professionnelle, information et aide au logement), plusieurs autres commissions ont été instituées : économique, encadrement, conditions de travail et santé. Ces commissions dites facultatives dans le règlement intérieur fonctionnent avec les mêmes moyens, c'est-à-dire que « *pendant les réunions, les membres sont considérés comme étant en service dans la limite de deux jours par an et par membre* » (article 8 du règlement intérieur).

A ces dispositions prévues au code du travail, l'accord de 1996 propre à la SnCF ajoute également la possibilité pour le directeur d'établissement de convoquer une réunion annuelle de coordination des Chsct pour chaque établissement. Cette réunion n'obéit pas au même formalisme que les réunions de Chsct au sens où elle n'oblige pas à un ordre du jour ni à la rédaction d'un procès verbal.

On le constate, la Cgt est l'organisation largement dominante dans les institutions représentatives du personnel. A la SnCF Paca, elle est constituée de 26 syndicats. Ce sont des syndicats de site et non de métier. Ces syndicats sont réunis dans une structure régionale appelée « secteur fédéral ». Au sein de ce secteur, il existe des « structures métier », appelées « comité technique de secteur ». Ces structures, dans certains cas comme celui des agents du service commercial train, ont tendance à fonctionner comme un syndicat, ce qui crée des problèmes dans le fonctionnement syndical habituel qui repose sur les sites. Cette logique de métier au sein du fonctionnement syndical se calque en fait sur la création d'établissements régionaux, tendance actuelle à la SnCF qui concerne déjà les « Contrôleurs » (agents du service commercial train regroupés sous l'autorité hiérarchique du directeur de l'établissement commercial train), la Traction, le Matériel et l'Équipement (interventions sur la voie).

Le caractère largement majoritaire de la Cgt dans la représentation du personnel au Comité d'établissement et aux Chsct explique en partie les relations très étroites qui unissent les élus et le secteur Cgt. En particulier concernant les questions économiques (par exemple le choix de réaliser telle ou telle étude, d'organiser tel ou tel débat public), les décisions se prennent dans des réunions entre le secrétariat du Comité d'établissement et le secrétariat du secteur Cgt. Les membres du Comité d'établissement sont ensuite informés en séance plénière, de même que c'est le secrétaire du Comité d'établissement qui est responsable des études vis-à-vis de l'entreprise, et qui, avec le président de la commission économique, est chargé d'assurer leur suivi.

Outre un rôle de conseil auprès des représentants du personnel aux Chsct assuré régulièrement par des responsables au niveau régional, la Cgt est habilitée à dispenser les formations auxquelles ils ont droit. Les membres désignés du Chsct suivent une semaine de formation de niveau 1 qui est prise en charge par l'employeur et qui est réalisée par le secteur Cgt. La formation de niveau 2, prise en charge par l'employeur elle aussi, est déclenchée à partir de

quatre années de mandat au Chsct. La Cgt la propose aussi, au niveau de la fédération des cheminots cette fois-ci.

Au total, avec un taux de participation aux élections professionnelles important (plus de 80%), très nettement supérieur à la moyenne nationale toutes entreprises confondues (soit 65,7%), une prépondérance massive de la Cgt, des moyens notamment financiers non négligeables (4,8 millions d'euro de dotation au Comité d'établissement hors budget de fonctionnement qui s'élève à environ 500 000 euro), la région Paca de la SnCF offre une structure d'appui à notre recherche particulièrement intéressante : par exemple, des moyens importants sont alloués aux études « économiques » qui portent sur des problématiques liées à l'activité des différentes branches de la SnCF, à l'emploi, à l'organisation et aux conditions de travail.

Les enjeux principaux auxquels sont confrontés les représentants du personnel et les organisations syndicales sont de deux ordres : l'évolution de la SnCF et les réorganisations en cours ; le renouvellement des effectifs. Les réorganisations conduisent notamment à revoir les responsabilités managériales et les périmètres d'intervention. Elles ont des conséquences d'une part sur les institutions représentatives du personnel elles mêmes (diminution du nombre d'élus, fusion de Chsct, voire à terme disparition des Comités d'établissement régionaux ?), d'autre part sur les conditions de travail des salariés. Le renouvellement des effectifs pose quant à lui principalement la question du rapport au syndicalisme des nouveaux entrants à la SnCF. Ces nouveaux entrants sont en effet plus diplômés que les générations précédentes, recrutés au niveau « maîtrise » et « cadre », alors que les générations précédentes partaient de l'exécution pour accéder à ce niveau et à ce statut. Pour la Cgt, il y a un enjeu de renouvellement des militants (de nombreux départs à la retraite sont attendus les prochaines années), doublé d'un enjeu de positionnement par rapport à ces nouvelles catégories a priori plus éloignées du syndicalisme que les plus anciennes.

## **Problématique et plan**

L'appréhension de la construction des savoirs et de leur mobilisation par les représentants du personnel a été effectuée en réalisant des « monographies » de ces derniers. Il s'est agi de saisir cette construction et cette mobilisation comme étant le produit de leur trajectoire et de

leur socialisation professionnelle et militante. On entrevoit ainsi qu'il ne s'agit en rien d'une approche « individualiste », dans la mesure où prendre en compte les effets des trajectoires et des différentes instances de socialisation implique de penser l'activité des représentants du personnel de façon relationnelle.

Plus concrètement, le caractère processuel et relationnel de la construction et de la mobilisation des savoirs se laisse déduire d'un ensemble de caractéristiques de la situation et des propriétés portées par chaque représentant (origine sociale, histoire familiale, parcours scolaire, âge, sexe, fonction dans l'entreprise, etc.), ces dernières pouvant expliquer des formes de coopération et de conflictualité selon que, respectivement, elles sont proches ou éloignées.

Les entretiens effectués auprès des représentants du personnel et de certains de leurs interlocuteurs (direction, médecins du travail, experts extérieurs...) et l'observation directe de leur activité en situation ont permis d'analyser des épreuves au cours desquelles se jouent des luttes d'imposition de points de vue qui mobilisent différents principes de légitimation adossés à des savoirs et à des valeurs. Il s'est agi notamment d'analyser l'activité, parfois conjointe ou concomitante, de représentants du personnel siégeant soit au Comité d'entreprise ou d'établissement, soit au Chsct, qui entrent en relation de coopération et/ou de concurrence les uns avec les autres et se trouvent face à d'autres interlocuteurs. En ce sens, il y a, au moins à un certain niveau, une co-construction de leurs savoirs dans laquelle chacun engage ses ressources, ses façons de faire, de penser, ses valeurs, etc., bref ce qu'il est. De la même manière, la mobilisation de ces savoirs relève de processus collectifs de confrontation et d'enrichissement mutuels.

De plus, les représentants du personnel sont également des travailleurs. Leurs savoirs acquis au cours de leur activité de travail se constituent donc dans un cadre collectif élargi en raison de la coopération/confrontation au sein des équipes, entre les équipes, entre ces équipes et l'encadrement, etc. Quand bien même ils seraient détachés de leur poste, ils ne se trouvent pas nécessairement isolés de la production et du cadre collectif.

Enfin, l'activité de représentation impose de se construire une position vis-à-vis des salariés et des employeurs, notamment par l'élaboration de savoirs, leur mobilisation et le choix des registres d'interventions qui doivent être adaptés aux interlocuteurs pour répondre à leurs

attentes et aux attendus des situations. Il est par exemple primordial pour les représentants du personnel non seulement de comprendre finement ce que vivent les salariés, mais également de parvenir à mettre en forme des séries d'expériences parfois individuelles pour les traduire en revendications et en propositions collectives susceptibles de satisfaire les salariés et d'être entendues par la direction. C'est à ce niveau que peuvent alors intervenir les relations avec des acteurs extérieurs à l'entreprise (syndicats, formateurs, experts...) dont il convient de saisir le rôle et l'influence.

Ainsi, le fait de réaliser des « monographies » par représentants du personnel constitue en soi un bon moyen de réaliser des « monographies d'entreprise », puisque cela permet d'accéder à un espace des points de vue en fonction des instances dans lesquelles ils siègent, de leur poste, de leur niveau hiérarchique, de leur ancienneté, de leur affiliation syndicale, etc. Ces « monographies » de représentants du personnel ont été naturellement synthétisées dans des monographies des structures d'appui<sup>16</sup>. C'est cet ensemble qui est utilisé ici pour en transcrire les principaux résultats.

Trois chapitres se succéderont.

Le premier a pour objet de mettre en perspective l'activité des représentants du personnel et les savoirs et compétences qu'ils mobilisent au cours de cette activité. Cette mise en perspective est indispensable si l'on considère que ces savoirs traitent des activités humaines, de l'économique et du social. Ils s'inscrivent en effet dans une histoire, ils participent à des

---

<sup>16</sup> L'ensemble de ces monographies est disponible sur le site internet du Département d'Ergologie de l'université de Provence ([ergologie.com](http://ergologie.com)) ; elles peuvent être lues utilement indépendamment de la présente synthèse qui n'en reprend que quelques aspects importants. A ces monographies, il faut ajouter une étude spécifique qui a été menée en parallèle par un membre de l'équipe de recherche. Elle porte sur deux établissements d'une filiale du groupe de Btp auquel appartient l'entreprise C. S'appuyant sur des entretiens détaillés avec des représentants du personnel et leurs référents syndicaux extérieurs, elle se présente comme une chronique de l'activité militante sur les chantiers de l'est de la France. Elle est de ce point de vue intéressante car elle met en valeur l'extrême variété des problèmes quotidiens auxquels ont à faire face les représentants du personnel. Mais comme le dit l'auteur de cette étude, « *il s'agit d'une population dont le niveau scolaire n'a pas dépassé la 1ère de lycée. Leur usage de la langue française ne leur permet pas de longs développements. Cependant, tous possèdent une riche expérience des métiers du gros œuvre. Ils n'ont pas l'habitude de raconter longuement leur parcours, ni de développer spontanément les analyses qu'ils élaborent à propos du travail* ». De la sorte, il a semblé-t-il être quasiment impossible de leur faire mettre en mots les savoirs qu'ils manipulaient et utilisaient. En tout état de cause, les « extractions » que nous avons pu faire de leurs discours concernant le thème de notre recherche confirment pour l'essentiel les conclusions qui sont présentées ici (sur l'importance et la difficulté de la lecture, sur la nécessité d'acquérir des savoirs juridiques, sur l'importance de la connaissance des conditions concrètes de travail par exemple). Cette monographie complémentaire est également disponible sur le site internet du Département d'Ergologie.



enjeux de pouvoir qui évoluent, ils sont déterminés voire surdéterminés par tout un ensemble socioculturel mouvant qui les structure et qui leur donne contenu et sens. Ils sont par conséquent à examiner comme tels, à la fois d'un point de vue épistémologique et d'un point de vue historique : épistémologique, car ils découlent d'un « mode de production » particulier ; historique, car ils s'ancrent dans les mutations qui affectent ceux qui les produisent, qui les expriment et qui les utilisent.

Le deuxième chapitre examine la manière dont les représentants du personnel se représentent leur activité de représentation, et la place qu'ils accordent aux jeux des savoirs. Même si elle n'est pas toujours rémunérée, ou si ses formes de rémunération sont moins claires que la simple rémunération salariale, l'activité militante est vécue par les représentants du personnel comme un véritable « travail », avec tout ce que cela comporte d'implications personnelles et de collectivisations, de prescriptions et de renormalisations, de « débats de normes », de non dicibles, de symboliques, d'opacités et « d'énigmes ». Comme l'exercice de tout travail, l'activité militante met en œuvre nécessairement des savoirs issus directement de l'expérience et des savoirs plus formalisés mis en patrimoine, elle demande à être « reconnue » dans ses valeurs et dans ses spécificités. D'une certaine manière, accomplir la tâche de représentant du personnel est un « métier », et ceux qui l'exercent sont (ou se considèrent comme) les mieux à même d'en connaître le contenu, les ficelles, les savoirs et les savoir-faire, les contours, etc., car c'est cet exercice qui leur donne l'occasion d'affirmer, de transposer ou de développer des compétences.

Enfin, il n'était raisonnablement pas possible de traiter de la construction, de la mobilisation et de l'utilisation des savoirs par les représentants du personnel d'une manière générale. L'option qui a été retenue consiste à faire l'hypothèse que cette construction, mobilisation et utilisation des savoirs se « révèlent » à l'occasion d'« évènements » ou de « défis » particuliers auxquels ils ont à faire face. Que ces « évènements » et « défis » soient ponctuels, temporaires, occasionnels, ou plus récurrents, c'est en effet dans ces cas que les représentants du personnel ont à réfléchir, à débattre, à argumenter et à convaincre. C'est au fond à l'occasion de ces « épreuves révélatrices » que les représentants du personnel font la preuve de leurs savoirs. C'est l'objet du troisième chapitre

A l'évidence, ces trois chapitres sont à lire à la fois comme une « progression » et comme une « imbrication ». D'un côté, ils se succèdent dans un ordre logique, permettant d'abord de

présenter individuellement les représentants du personnel qui ont été interrogés, de cerner leurs caractéristiques biographiques et leurs capacités cognitives, ensuite de les resituer dans les espaces collectifs qui déterminent, structurent, valident ou relativisent leurs savoirs, et enfin de voir comment ces savoirs sont mobilisés et utilisés lors d'expériences singulières auxquelles ils sont confrontés. En même temps, d'un autre côté, ces trois chapitres proposent trois voies d'entrée différentes pour aborder la question des savoirs des représentants du personnel : une voie d'entrée par les registres auxquels ces savoirs font appel et sur lesquels ils s'appuient (chapitre 1), une voie d'entrée par l'activité et son insertion au sein de collectifs plus ou moins pertinents (chapitre 2), et une voie d'entrée par les épreuves qu'ils affrontent (chapitre 3).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Si cette manière de présenter les résultats de la recherche a l'avantage d'être conforme à notre volonté de mener une véritable « enquête épistémologique », elle a l'inconvénient inévitable de conduire à commenter le même discours d'un représentant du personnel sous différents aspects, et donc de faire la même citation et la même contextualisation à plusieurs endroits du texte. Cet inconvénient, qui peut être pénible pour le lecteur qui repère les redites, nous a cependant paru faible au regard de la richesse qu'on pouvait en tirer.

## PERSPECTIVES...

Aborder le thème de « l'expertise des représentants du personnel » dans les entreprises, c'est accepter le risque de se faire doublement piéger.

***Piège sémantique d'abord*** : doit-on admettre qu'il est sensé de parler d'une « expertise » des représentants du personnel ? Bien que plusieurs organisations syndicales s'affirment volontiers détentrices d'une « d'expertise syndicale » et cherchent à la faire reconnaître, de nombreuses recherches et publications montrent que les militants syndicaux eux-mêmes hésitent à se considérer comme des « experts » afin de conserver leur spécificité syndicale<sup>18</sup> ; et certaines de ces recherches préfèrent utiliser les notions de compétences, de connaissances, ou de savoirs, pour décrire voire pour définir la nature intellectuelle de leur activité. Le premier piège se referme immédiatement : le contenu de ces notions est si vague, leurs définitions si imbriquées, que toute tentative de les préciser et de les mettre en rapport paraît vaine et sujette à des discussions interminables. « Savoirs », « connaissances », « compétences », « expertises », seront des notions utilisées par la suite indifféremment en préservant le flou qui caractérise leur définition (avec néanmoins une préférence pour « savoirs »), dès lors qu'elles résultent d'une activité mentale suivie plus ou moins systématique.

Il est en effet quasiment impossible de dresser la liste de toutes les connaissances ou de tous les savoirs que l'activité dans une institution représentative du personnel demande et procure à celui qui l'exerce : cela va de savoirs techniques et de savoir-faire à des connaissances théoriques issues de multiples disciplines, en passant par tout un système de valeurs inséparables du reste. Au total, les savoirs mobilisés sont un entrelacs de savoirs formels et informels qu'il est extrêmement difficile de démêler (Hugues Lenoir parle même d'un ensemble constitué par trois types de savoirs : les « savoirs formels », issus de situations

---

<sup>18</sup> Voir par exemple la thèse de G. Ubbiali, « La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Eléments pour une socio-histoire », Université de Paris 1, 1997, et son article « Peut-on parler d'une expertise syndicale ? », in M. Rocca, *Acteurs syndicaux et sciences sociales du travail ; objets, méthodes et enjeux d'une coopération*, Octarès, Toulouse, 2001

éducatives organisées comme telles, les « savoirs non formels », acquis dans et par l'action, mais en conscience, et les « savoirs informels », acquis dans et par l'action, mais sans conscience immédiate<sup>19</sup>). La caractérisation de ces savoirs reste encore assez énigmatique, quand bien même pouvons-nous en décrire quelques traits généraux qui ressortent immédiatement<sup>20</sup>.

1. Les savoirs militants sont forcément pluridisciplinaires : lorsqu'il formalise et défend une revendication salariale, lorsqu'il analyse les conditions de travail ou la situation économique-financière de l'entreprise, lorsqu'il argumente pour préserver l'emploi, le militant mélange nécessairement les dimensions économiques, sociales, ergonomiques, sanitaires, comptables, financières. Plus que pluridisciplinaires, nous dirions volontiers que ces savoirs sont « in-disciplinaires », voire « in-disciplinés », tant ils récusent, sur le principe, les découpages académiques traditionnels, à la fois parce que ces découpages ne correspondent pas aux réalités vécues de l'expérience militante, et parce que ces mêmes réalités conduisent à en contester le bien-fondé. Que le militant ait raison ou non en pensant cela ne change rien à l'affaire : son activité le conduit consciemment ou inconsciemment à se méfier des disciplines académiques et de leur découpage<sup>21</sup>. Que les « connexions » entre les diverses dimensions sus-citées soient bien faites ou non ne change non plus rien à l'affaire comme le montrent Marc Bartoli à propos des Comités d'entreprise et Rémy Jean à propos de Chsct<sup>22</sup>.
2. D'un point de vue formel, ces savoirs sont évidemment sous-tendus par les exigences de la pratique militante : exigence pédagogique, puisqu'ils doivent être transmissibles à l'ensemble des salariés et assimilables par eux ; exigence analytique ensuite car il s'agit de comprendre ou d'interpréter des situations singulières ; exigence pratico-

---

<sup>19</sup> H. Lenoir, « S'éduquer pour acquérir la science de son malheur », in *Education permanente*, n°154, 2003

<sup>20</sup> R. Di Ruzza, « Les savoirs syndicaux », in G. Brougère et A.L. Ulmann (coord.), *Apprendre de la vie quotidienne*, Presses universitaires de France, Paris, 2009

<sup>21</sup> Cf. à ce propos les questions que pose A. Roudil, « Ascension et déclin du congé de formation syndicale », in *Analyses et documents économiques*, octobre 2002. Dans la postface à V. Chamberlhac et G. Ubbiali (dir.), *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, L'Harmattan, Paris, 2005, René Mouriaux souligne que « la première attitude du syndicalisme face aux sciences sociales traduit un sentiment d'infériorité à l'égard de ceux qui savent » ; mais il ajoute immédiatement que « la dénonciation des sciences sociales par le syndicalisme s'opère sur différents registres ; le savoir universitaire est déprécié en raison de sa banalité, de son intellectualisme, ou de son caractère anti-ouvrier. Riche de son expérience, le mouvement syndical convoque son propre savoir qui entend se substituer à celui des spécialistes ».

<sup>22</sup> M. Bartoli, « L'expertise et la recherche face à l'intervention des comités d'entreprise dans la gestion : quel bilan après quinze ans de pratique des lois Auroux ? », in M. Rocca (éd.), op. cit. ; R. Jean, « Logiques de travail et ordre productif néolibéral. Nouvelles contradictions et nouvelles pratiques. L'expérience de l'industrie chimique en France », *Séminaire international du DIEESE*, Sao Paulo, Brésil, novembre 1999.

normative enfin, car ces savoirs doivent donner à ceux qui les élaborent et qui les portent les moyens concrets de transformer ces situations. C'est ce que nous avons appelé avec Yves Schwartz la « non-extériorité » des savoirs syndicaux par rapport à leurs objets<sup>23</sup>. Cela leur donne en effet parfois des allures simplificatrices, voire « slogansques », mais en même temps, cela leur confère des responsabilités dont peuvent très bien se dispenser les savoirs produits par de nombreux universitaires et chercheurs.

3. Sur le fond, ces savoirs sont pour partie des savoirs spécifiques, inaccessibles en dehors d'une expérience militante. Parce que le militant a une expérience directe du travail (il est souvent lui-même en situation de travail), et qu'il est obligé de penser sa situation de travail et celle de ses collègues, il est le mieux placé pour décrire, analyser, expliquer, transmettre, l'activité réelle des travailleurs qui l'entourent, dans ce qu'elle signifie au niveau des conditions de travail, de la reconnaissance qu'elle procure, des risques qu'elle comporte, des moyens de l'améliorer tout comme des moyens d'accroître son efficacité. Ce qui est vrai du travail réel l'est certainement également pour d'autres aspects de la vie de l'institution à laquelle il collabore : les conditions (et les subtilités) de la rémunération salariale, la nature et les performances des équipements, voire la formation des prix, etc. Bref, autant de domaines auxquels l'universitaire ou le chercheur (et peut-être aussi les directions d'entreprise) ne peut pas avoir un accès direct, et dont la connaissance nécessite le passage par, et l'écoute de, la parole militante<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> R. Di Ruzza et Y. Schwartz, « De l'activité militante à l'élaboration de savoirs », in *Education permanente*, n° 154, 2003. Outre cet article, on peut trouver des développements sur ce point dans D. Faïta et Y. Schwartz (dir), *L'homme producteur*, Editions sociales, Paris, 1985, B. Gendron, *Redécouvrir l'expérience syndicale ; l'approche ergologique et la sureté des centrales nucléaires*, mémoire de 3<sup>ème</sup> cycle, Département d'Ergologie, Université de Provence, 2000, I. Oddone et alii., *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Editions sociales, Paris, 1981, R. Di Ruzza, « Savoir savant et savoir syndical », *Spécial Options*, juin 1989. Sur le même thème, on peut voir aussi P. Hamman, J.M. Meon, B. Verrier (dir.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, Paris, 2002.

<sup>24</sup> Toute l'histoire des relations entre les universitaires et les chercheurs d'une part et les syndicalistes d'autre part démontre la pertinence de ce dialogue, qui évidemment passe par la reconnaissance de l'existence des savoirs syndicaux. Dans la belle préface qu'il a écrite pour la publication des Actes du Colloque tenu à l'occasion du 40<sup>ème</sup> anniversaire de la création de l'Institut d'études sociales de Grenoble, Henri Bartoli évoque « cette première session consacrée aux comités d'entreprise, ces stylos que, les uns après les autres, posaient les syndicalistes présents alors qu'un de (ses) collègues, professeur de Droit du travail, en exposait les compétences et les règles de fonctionnement, cette réponse « ce que vous dites ne correspond nullement à ce que nous vivons », de sorte que ce fut lui qui se mit à prendre des notes et que nous comprîmes toute la distance qu'il y avait entre nous et la pratique, qu'il nous fallait changer de méthode et recourir à un enseignement à base de dialogue et d'échange interactif ».

Ces quelques traits caractéristiques des savoirs militants montrent pourquoi ils sont particuliers dans leurs formes d'existence, et pourquoi ils sont nécessaires à toute production de savoirs sur la société. S'ils sont issus de l'expérience militante, marqués par « l'informel », ils n'en sont pas moins des « savoirs savants » qu'il est possible de confronter aux « savoirs académiques traditionnels », dans un processus de co-apprentissage. Yves Schwartz a conceptualisé ce processus dit « ergologique » en distinguant les « savoirs investis » (dans les activités humaines, dont l'activité militante n'est qu'une modalité) et les « savoirs institués » (produits, reconnus et transmis par les institutions ad hoc), et en élaborant une théorisation nouvelle et de la formation des savoirs investis et de la pertinence de leur mise en dialogue avec les savoirs institués<sup>25</sup>. Dans cette conception, la description de (toute) la compétence est une tâche impossible, compte-tenu de la nature et du nombre de variables en jeu<sup>26</sup>.

**Piège politique ensuite** : comme le faisait encore remarquer récemment Pierre Rimbart<sup>27</sup>, « *le savoir, sa quête et ses institutions forment une arme à double tranchant, capable tout à la fois d'émanciper et d'assujettir, de tremper des vocations contestataires et de forger des conformismes* ». Il prend d'ailleurs des exemples dans l'histoire du syndicalisme (Hyacinthe Dubreuil, qui entre à la commission exécutive de la fédération des métaux Cgt en 1912, à 29 ans, qui devient permanent un an après, qui accède à la littérature, à la peinture, etc.. et qui quitte la Cgt dans les années '30, qui devient conseiller patronal après la guerre et chroniqueur au *Figaro* dans les années '60). Les formes contemporaines des savoirs qui portent sur la vie des sociétés humaines sont telles que le langage qui les exprime, les lexiques qu'ils utilisent,

<sup>25</sup> Y. Schwartz, *Le paradigme ergologique ; ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse, 2000

<sup>26</sup> Plusieurs composantes hétérogènes, fonctionnant en synergie, peuvent être identifiées :

- le niveau de connaissances et d'utilisation des savoirs existants (savoirs scientifiques, techniques, économiques, gestionnaires, juridiques, linguistiques, etc.),
- la capacité à identifier une situation, c'est-à-dire à identifier en quoi elle est différente ou semblable à d'autres, déjà vécues ; la capacité de repérer, au sein d'une typologie de cas, ce qui est nouveau ou déjà rencontré,
- la capacité à détecter en quoi la situation vécue nécessite des savoirs établis et un traitement particulier lié à la particularité de la personne que l'on a en face de soi, et qui s'inscrit ou non dans la typologie d'histoires que l'on aura identifiées,
- les choix de valeurs : dans la mesure où toute activité de travail est arbitrage entre « usage de soi par soi » et « usage de soi par les autres », chaque individu tempère cet usage en fonction des valeurs auxquelles il tient et qui le relie avec son milieu de travail,
- les valeurs, ce à quoi tient l'individu, le mobilisent non seulement dans ses choix vis à vis de lui-même et des autres, mais retentissent aussi sur sa capacité à rechercher de nouvelles connaissances, à mieux se positionner dans les situations de vie qu'il traverse, à y agir plus pertinemment en terme de santé, de solidarité, de « mieux vivre ensemble », dans l'idée de faire sien le milieu de travail collectif et d'en être le « co-gérant ».

Pour plus de détails, cf. L. Durrive et Y. Schwartz (coord.), *Travail et Ergologie ; entretiens sur l'activité humaine*, Octarès, Toulouse, 2003

<sup>27</sup> P. Rimbart, « Le despotisme des éclairés », *Le Monde diplomatique*, juin 2009

les tonalités des discours qui les scandent, l'apparence scientifique dont ils se parent, loin d'être les garants d'une connaissance stabilisée et partagée, sont gros de valeurs multiples qui les marquent politiquement et idéologiquement. Seule une activité critique permanente et fastidieuse (au sens où Marx faisait la « *critique de l'économie politique* » et parlait des « *sentiers escarpés* » qu'il ne fallait pas craindre de gravir) peut conduire à évaluer toutes les implications et toutes les conséquences des glissements de la notion de qualification à celle de compétence, de la notion de travailleur à celle de ressource humaine, de l'acceptation de la notion d'économie de marché pour désigner l'économie capitaliste, etc. Dans son article déjà cité et publié dans une revue syndicale, Albert Roudil pose à ce sujet une série de questions qui illustrent le piège : existe-t-il des savoirs propres au militantisme syndical ? le militant peut-il user de savoirs constitués ailleurs sans se « *retrouver ailleurs* » et « *perdre son âme* » ? quel crédit accorder à des savoirs marqués par l'ordre social que l'on entend modifier ? apprendre le droit ou l'économie, n'est-ce pas « *absorber en douceur* » des conceptions qui ne sont pas « *syndicales* » et de la sorte valider, intérioriser, l'ordre social dominant ? Et il conclut son article par une remarque essentielle : « *la nature critique de l'éducation syndicale s'avère incontournable. D'abord parce qu'en elle-même, la conscience critique constitue l'essence de la science. Ensuite parce que son absence conduirait à épouser les modes intellectuelles qui traversent le champ des savoirs, à se noyer dans l'atomisation des connaissances qui fait que l'on sait de plus en plus de choses sur tout, et que l'on ne comprend plus rien* ».

Avec le terme de « *tabou de la gestion* »<sup>28</sup>, Jean Lojkine a bien montré comment ces questions apparaissent dans les hésitations, voire les contradictions, qui traversent le mouvement ouvrier et plus particulièrement le mouvement syndical lorsqu'il s'agit de concilier et d'articuler les « *revendications* » et les « *propositions* » : après la Libération, avec la montée des grèves, la scission de FO et l'évolution du Parti communiste dans la guerre froide, la Cgt s'oriente sur une stratégie de lutte des classes qui lie action économique et action politique ; la confédération veut faire des institutions représentatives du personnel dans l'entreprise des instruments de combat contre le capitalisme ; plusieurs campagnes sont ainsi menées contre les « *porte-serviettes* », les élus des Comités d'entreprise ainsi appelés car jugés trop gestionnaires ; ce n'est que progressivement, sous l'influence des événements de mai 1968 et

---

<sup>28</sup> J. Lojkine, « L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures », *Revue Française de Sociologie*, 40 (2), 1999 et J. Lojkine, *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Editions de l'Atelier, Paris, 1996

afin de favoriser l'unité d'action avec la Cfdt, et plus tard avec les lois Auroux, que le rôle des Comités d'entreprise sera réévalué.<sup>29</sup>

Ainsi, dès lors que les savoirs dont sont porteurs et qu'utilisent les représentants du personnel traitent des activités humaines, de l'économique et du social, et donc participent des enjeux de pouvoir, ils sont à examiner comme tels, à la fois d'un point de vue épistémologique et d'un point de vue historique : épistémologique, car ils découlent d'un « mode de production » particulier ; historique, car ils s'ancrent dans les mutations qui surdéterminent ceux qui les produisent, qui les expriment et qui les utilisent. Ce n'est qu'en faisant l'effort d'une mise en perspective que les risques des pièges seront minimisés. Ces « détours » épistémologique et historique peuvent bien sûr sembler éloignés de l'objet de la recherche ; ils n'en sont pas moins indispensables pour situer les registres (et leurs fondements socioculturels) sur lesquels s'appuient les représentants du personnel pour mobiliser et utiliser leurs savoirs dans les situations plus ou moins conflictuelles qu'ils vivent et pour définir les argumentations opposables aux directions d'entreprises.

---

<sup>29</sup> Sur cette histoire, on peut aussi consulter M. Tallard et C. Vincent , « L'élargissement de la démocratie industrielle dans l'entreprise après mai 1968 : un irrésistible défi pour les organisations syndicales ? », Institut d'histoire sociale, Colloque Cgt, 14 & 15 mai 2008, *La CGT de 1966 à 1984. L'empreinte de Mai 1968*



## Mise en perspective épistémologique : une démarche ergologique

La démarche ergologique repose sur un positionnement originel et principal fondamental : rien de sérieux ne peut être dit sur le travail indépendamment de ceux qui travaillent. Un tel positionnement est le résultat d'un examen et d'une généralisation du principe de fonctionnement du « modèle productif taylorien ». En effet, il est apparu qu'entre la prescription des tâches, élaborée par le bureau des méthodes, et l'activité réelle concrète des travailleurs sur leur poste de travail, il existait un « écart » plus ou moins grand, mais toujours présent, selon la « personnalité » de l'opérateur. Si donc, même dans la volonté d'organiser « scientifiquement » le travail d'autrui, avec ce que cette démarche volontaire sinon volontariste suppose de moyens techniques et conceptuels, il est impossible de prévoir ce que font réellement les personnes, c'est que toute activité humaine est inanticipable. Elle est toujours un lieu de rencontres singulières entre le prescrit, le prévu, l'anticipé, le normalisé, et l'histoire personnelle des êtres humains agissants. Et seule la personne concernée peut dire, plus ou moins facilement, les raisons de la manière dont elle engendre et dont elle gère l'écart entre les normes antécédentes de toutes natures et son activité réelle. Ce positionnement a été défini par Y. Schwartz, fondateur de l'ergologie, dans sa thèse de philosophie publiée sous le titre *Expérience et connaissance du travail* en 1988 et reprécisé 15 ans plus tard dans son ouvrage *Le paradigme ergologique, ou un métier de philosophe*. Il s'agit d'un principe épistémologique, et c'est ce principe qui définit l'ergologie (et non pas un « objet » qui serait par exemple « le travail »)<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Comme en toutes choses dans le domaine des « sciences humaines et sociales », il est toujours possible de repérer des « précurseurs ». Roger Cornu, dans son ouvrage *Education, savoir et production* [De Boeck, Bruxelles, 2001], fait à juste titre observer qu'il s'agit d'un principe épistémologique déjà énoncé par exemple par l'Ecole des relations humaines d'Elton Mayo, et que l'on trouve explicité dans un rapport de l'Unesco de 1952 (le chapitre 5 est intitulé « Analyse d'une situation sociale : problèmes de méthode »). Plus proche de nous, nous pouvons signaler les fondements méthodologiques énoncés en 1983 par Joseph Wresinski, fondateur du Mouvement international Atd-Quart-monde : « *Le temps est à la réciprocité. Que les étudiants, soutenus par leurs professeurs, aillent dans la rue pour échanger des connaissances ; (...) que les universitaires aillent dans la rue, non pas pour enquêter, non pas pour stocker des informations pour eux-mêmes, mais pour se faire enseigner, se faire corriger, prêts à remettre en question non seulement leurs savoirs, mais les fondements, la méthode, la signification du savoir (...). C'est cela le renversement* » (cf. revue *Quart-Monde*, 1999/2). Ou encore la méthode élaborée par Alain Touraine et ses successeurs : « *L'intervention sociologique est une procédure analytique dans laquelle se croisent les discours des acteurs et les analyses des chercheurs. Elle n'est pas une photographie des opinions mais un espace artificiel dont l'objectif est de renforcer chez les acteurs les capacités d'analyse et de réflexion. Les acteurs racontent leur vie, leurs problèmes et leurs rêves et, peu à peu, sont tirés en dehors de ces témoignages et invités à les analyser. Mais au lieu de tirer vers ce qui est le plus intime et le plus personnel, le chercheur introduit le « point de vue » des problèmes d'une société. L'expérience intime n'est pas interprétée sur une scène plus intime encore, celle de la « personnalité profonde », mais elle est replacée dans les problèmes généraux qui sont les cadres de cette intimité. Les problèmes privés des relations*

Il y a en effet dans le domaine de la connaissance deux manières polaires de produire des savoirs.

La première se réfère à « l'épistémique » : c'est le domaine des sciences dont l'objet est inerte, avec la définition de cet objet, l'élaboration d'une théorie cohérente, faite d'un « système de concepts », la mise en place et en œuvre d'un processus de couplage entre cette théorie et l'objet réel (par exemple le « dialogue expérimental » dont parlent Ilya Prigogine et Isabelle Stengers), l'ensemble devant aboutir au « consensus paradigmatique » liant la communauté des scientifiques, tel qu'il a été défini par Thomas Kuhn.

La seconde constitue la démarche ergologique, qui traite des activités humaines, et les conditions portant sur la définition de l'objet, sur les méthodes, sur l'articulation des concepts, et sur leurs rapports au présupposé « réel » sont différentes. Cette démarche comporte deux aspects :

- le processus de couplage ne peut passer que par la confrontation des savoirs de ceux qui vivent l'activité sociale et de ceux qui tentent de la conceptualiser, ce qui suppose que ces savoirs soient commensurables (insistons sur le fait que ce qui est confronté, ce sont des savoirs et non une théorie et une expérience) ;
- la dimension pluridisciplinaire est à la fois nécessaire et difficile à définir, puisque les disciplines ne se définissent que par rapport au champ épistémique ; or admettre les disciplines, c'est admettre des « compétences disciplinaires » acquises dans ce champ, ce qui serait contradictoire avec le principe même de la démarche ergologique<sup>31</sup>.

---

*des parents et de leurs enfants sont interprétés comme des problèmes généraux. Au contraire, les propos idéologiques généraux sont lus dans leurs effets directs sur la vie quotidienne.* » [F. Dubet, *La galère ; jeunes en survie*, Fayard/Le Seuil, Paris, 1987, p. 53] Selon Dubet, les partisans d'une « épistémologie de la rupture » éludent le problème suivant : dès lors que les acteurs sont en mesure de « reconnaître la vérité sans être passés eux-mêmes par les épreuves et l'ascèse de la connaissance » [F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris, 1994, p. 228], soit cette vérité n'est qu'une idéologie, soit elle est effectivement accessible à tout un chacun et il est alors légitime de supposer que les acteurs sont spontanément capables de produire un savoir réflexif sur leur expérience vécue. Au total, l'examen du discours des acteurs tend à disqualifier l'idée d'une coupure radicale entre la sociologie savante et la sociologie spontanée. Nous pouvons en trouver une « application » à un domaine proche du notre dans F. Dubet, A. Touraine et M. Wieworka, *Le mouvement ouvrier*, Fayard, Paris, 1984. Cette quête des précurseurs a naturellement l'avantage de montrer que les idées nouvelles ne naissent jamais de rien, dans le cerveau d'un individu isolé, mais qu'elles sont le résultat protéiforme d'une maturation dépendant de conditions historiques et sociologiques déterminées. Elle a par contre l'inconvénient d'aplanir, voire de gommer, les ruptures, si petites soient-elles, dans les modes de penser, qui dépendent, elles aussi, de conditions historiques et sociologiques précises.

<sup>31</sup> R. Di Ruzza, « L'analyse du travail, une démarche ergologique », in Boutillier S. et Uzunidis D. (coord.), *Travailler au XXIe siècle ; nouveaux modes d'organisation du travail*, De Boeck, Bruxelles, 2006

Une formalisation de ce régime de production de connaissances sur les activités humaines a été tentée sous la forme d'un « dispositif dynamique à trois pôles » : celui des « savoirs institués » (pôle 1), celui des « savoirs investis » (pôle 2), et celui des « valeurs » (pôle 3). Ce dispositif décrit les modalités épistémologiques de la mise en dialogue, qualifié de « socratique et à double sens », des savoirs institués disponibles et des savoirs investis dans l'activité, sous la régulation du pôle des valeurs. Cette mise en dialogue a un double objectif, ou plutôt un double résultat, non séquentiel : produire des connaissances sur une situation de travail singulière et la transformer.

*Le pôle 1* est constitué par les différents savoirs académiques relativement stabilisés, organisés, reconnus par les institutions dont c'est la fonction, mis en patrimoine et donc disponibles. Ils sont élaborés généralement « à distance », « en extériorité », ou pour reprendre le terme utilisé par Y. Schwartz, « en désadhérence » par rapport à l'activité singulière concernée, et visent, en proposant des modèles théoriques, à approcher la situation d'activité sans pour autant la connaître totalement dans sa singularité. Ces savoirs « institués » sont issus des différentes disciplines académiques traditionnelles telles que le Droit, l'Economie politique, l'Ergonomie, la Sociologie, la Psychologie, la Linguistique, les Sciences de l'éducation, les Sciences de gestion, certaines Sciences de l'ingénieur, etc.

*Le pôle 2* est constitué par les savoirs investis dans l'activité, découlant de l'expérience des protagonistes du travail dans la situation dont il est question, et qu'ils mettent en œuvre à cette occasion. Ces savoirs sont plus ou moins localisés, singularisés ou « en adhérence », en fonction des déterminants de l'activité auxquels on s'attachera et au degré de singularité de la situation de travail appréhendée. Contrairement aux savoirs institués, les savoirs mis en œuvre par les protagonistes des activités humaines ne sont pas, dans leur principe, disciplinaires. Il ne s'agit bien sûr pas de nier les compétences disciplinaires de tel ou tel travailleur (le comptable doit connaître la comptabilité, et le médecin la médecine !), mais d'admettre le fait que dans son activité concrète, il y a toujours beaucoup plus que ces compétences disciplinaires. On peut naturellement ignorer ces « plus », les jeter dans le sac des savoirs « vulgaires » ou « idéologiques », sans intérêt donc pour la « production de connaissances »,

mais c'est un choix épistémologique dont il faut être conscient et qui mérite discussion. C'est entre autres la raison pour laquelle la « pluridisciplinarité ergologique » n'est pas tellement la connaissance des connaissances produites par plusieurs disciplines (ce qui est très difficile), mais la reconnaissance que les connaissances d'une discipline peuvent être perturbées par des savoirs (au sens général) qui n'en font pas partie (Georges Canguilhem parlait à ce propos de « *matière étrangère* »).

**Le pôle 3** est en quelque sorte celui qui régule le dialogue entre les deux types de savoirs précédents : celui du projet ou du monde commun à construire. En effet, aussi bien les savoirs investis que les savoirs institués sont des savoirs incomplets, partiels, dénaturés, ayant de fortes chances de porter sur des objets différents de ceux qu'ils visent ; ce n'est que dans le processus de couplage que s'élabore une « production de connaissances » pertinente et efficace sur les activités humaines. Ce pôle 3 comporte une série d'exigences qui renvoient toutes à des débats de valeurs :

- valeurs épistémologiques : quelles places faut-il accorder à la rigueur dans l'élaboration des concepts ? à la cohérence des discours ? à la pertinence des « savoirs savants » ? à la crédibilité des données statistiques ?
- valeurs culturelles : ces valeurs passent notamment par le langage comme le fait remarquer Alain Rey<sup>32</sup> : « *Toute langue, de la part de ses utilisateurs, suscite des comportements et des pratiques, des images et des jugements. Les comportements de l'être humain varient selon les systèmes symboliques que sa société lui propose et lui impose. Parmi ces systèmes, la langue est probablement le plus puissant, et l'un des plus profonds. Car il est capable de colorer, sur un fond socioculturel variable, les pensées, les affects, les attitudes et les agissements, qui sont tous modifiés, sinon totalement modelés, par les catégories mentales qu'une langue partagée avec d'autres construit et ordonne* » (p. 236). « *La moindre réforme ou tolérance déclenche des leviers de bouclier et (...) les chefs d'entreprise prennent en secret, en 2007, des cours d'orthographe française, alors qu'ils jargonnet impunément et fièrement dans le comique argot pseudo-américain managérial qu'ils affectionnent et que nul, dans leur milieu, ne leur reproche* » (pp. 246-7) ;

---

<sup>32</sup> A. Rey, *L'amour du français ; contre les puristes et autres censeurs de la langue*, Denoël, Paris, 2007

- valeurs politiques : au sens large, ces valeurs portent sur la conception du « vivre ensemble » et du « bien commun » ; de quels « points de vue » faut-il aborder ces thèmes ? comportent-ils des intérêts contradictoires, voire antagoniques ? comment faire vivre la démocratie dans les diverses situations de travail ? ce qui renvoie inévitablement au choix entre des théories économiques ou sociologiques compte tenu de leur potentialité transformatrice et des intérêts qu'elles représentent<sup>33</sup> ;
- valeurs éthiques : quels critères et quelles normes faut-il privilégier pour juger si une action est bonne ou mauvaise et pour apprécier les motifs et les conséquences d'un acte ? quelle conscience faut-il avoir d'une action sociétale responsable ?
- valeurs esthétiques : elles ne sont jamais totalement absentes dans les situations de travail, sous-tendant la conception du « travail bien fait », et de la qualité du produit (parfois de sa « beauté ») ou du service rendu.

Plus que tout autre protagoniste de la vie sociale<sup>34</sup>, le représentant du personnel dans une entreprise est l'incarnation d'un tel dispositif : il est sans cesse conduit, nolens volens, à assumer le « polylogue » entre les contenus de ces trois pôles :

- il possède des savoirs issus à la fois de son expérience de travailleur salarié et de son expérience de représentation, ainsi que des savoirs qu'il met en œuvre dans cette double activité ;
- il acquiert des savoirs plus « extérieurs » ou plus « formalisés » à l'occasion des formations auxquelles il a droit ou auxquelles il accède par divers moyens, à l'occasion des lectures qu'il est obligé de faire, à l'occasion des rencontres qu'il est obligé d'avoir avec des interlocuteurs multiples (directions, médecins et inspecteurs du travail, experts consultants, etc.) ;
- il régule le dialogue entre les deux types de savoirs précédents en fonction des débats de valeurs et de normes qui guident son activité ; chargé de « représenter les personnels salariés », il se doit de « défendre leurs intérêts » et donc se faire un « point de vue » sur ce que sont ces intérêts, leur degré de conflictualité ou de convergence

---

<sup>33</sup> Sur ces points et concernant l'économie politique, cf. R. Di Ruzza et J. Fontanel (coord.), *Dix débats en économie politique*, Presses universitaires de Grenoble, 1994, R. Di Ruzza, *Histoires, savoirs et pouvoirs en économie politique*, ISERES-CGT, 1990

<sup>34</sup> Dans ce domaine, les comparaisons sont toujours difficile à effectuer et à expliciter ; tous les acteurs de la vie sociale sont toujours plus ou moins pris dans ce type de dispositif, mais on conviendra par exemple que l'universitaire ou le chercheur y incarnera (ou aura la volonté d'incarner) tendanciellement le pôle 1, l'ouvrier spécialisé plutôt le pôle 2, l'homme politique plutôt le pôle 3, etc.

avec les autres intérêts en présence dans l'entreprise et au-delà de l'entreprise, bref, se constituer une « déontologie » de son activité.

Ce dispositif comporte à l'évidence une dimension descriptive. Cependant, tant en ce qui concerne la légitimité et l'efficacité de l'action du représentant du personnel qu'en ce qui concerne sa capacité à produire, mobiliser et utiliser des savoirs, il comporte également une dimension normative : pour être légitime, efficace et « compétent » dans son activité, le représentant du personnel doit en quelque sorte « équilibrer » les trois pôles afin de les mettre en dialogue.

Tous les représentants du personnel n'assurent pas de façon identique cet « équilibrage », et il est possible de distinguer des « profils-types » selon le ou les pôle(s) qu'ils valorisent.

Une première distinction s'impose entre les représentants du personnel élus ou désignés sur des listes non syndicales et ceux qui militent dans une organisation syndicale. A priori, il est tentant de considérer que leur positionnement intellectuel dans le dispositif à trois pôles est largement différent :

- au pôle 3, le représentant non syndiqué attachera moins d'importance aux valeurs qui fondent la « représentation » du personnel dans la spécificité de ce dernier (les intérêts du personnel ne sont pas toujours compatibles avec les intérêts de l'entreprise ou avec les intérêts des clients ou des actionnaires), et peut ainsi avoir tendance à chercher des compromis qui les prennent simultanément en charge ; souvent étranger à toute tradition syndicale qui repose sur la solidarité, la conflictualité, le rapport de force, il risque d'être plus sensible aux valeurs diffusées par les directions d'entreprise ; d'une certaine manière, même si elles sont toujours présentes, l'importance de ces valeurs est minimisée dans la mobilisation et l'élaboration des savoirs utiles à leur mandat ;
- au pôle 1, en tout état de cause et pour le moins, le représentant non syndiqué ne bénéficiera pas des formations que les organisations syndicales dispensent à leurs militants élus, et donc de la vision critique que ces formations véhiculent ; là encore, il est possible d'imaginer que ce pôle 1 sera sous-estimé par ce type de représentant du personnel ; et comme il n'y a aucune raison de penser qu'il puisse être « permanent » dans son mandat, le pôle 2 est essentiellement alimenté par les savoirs issus de sa propre expérience de travail.

Cette description « a priori » repose évidemment sur des éléments de réalité maintes fois observés. Ils apparaissent par exemple dans l'article de Thomas Amossé et Olivier Jacod<sup>35</sup> : les représentants non syndiqués n'ont que très peu de contact avec l'extérieur (autres représentants du personnel, collectivités locales, associations diverses, etc.) ; les différences entre représentants syndiqués et non syndiqués sont très sensibles lorsqu'ils sont interrogés sur les questions du renouvellement de leur mandat : le désir de transmission des savoirs n'est pas le même, les arguments altruistes sont plus fréquents chez les syndiqués ; leur engagement n'est pas identique : « expérience » pour les uns, « vocation » pour les autres ; la proximité avec l'ensemble des salariés n'est pas la même surtout en période de conflictualité ; la formation (surtout juridique) est différente ; etc.

Le même article reconnaît cependant que les choses ne sont pas si simples que la description a priori semble le laisser croire : « ...*les représentants désignés et élus, syndiqués et non syndiqués, se révèlent en réalité assez proches dans leurs actions quotidiennes au sein des entreprises* ». Cette « proximité » avait déjà été soulignée en 1995 par Maurice Cohen<sup>36</sup> : « *Quand il n'existe aucun syndicat dans une entreprise et que le Comité d'entreprise se réunit régulièrement, celui-ci joue inévitablement un peu un rôle syndical en présentant les doléances du personnel, même lorsqu'il n'en n'a pas les pouvoirs légalement.... Lorsqu'on présente un cours devant des secrétaires de CE non syndiqués, on constate qu'ils réagissent exactement comme des militants syndicalistes, avec les mêmes rancœurs à l'égard du patronat et la même volonté de se former pour faire face efficacement à la direction de l'entreprise* ». Elle est confirmée par une étude récente que l'Ires a menée à la demande de la Dares. A partir d'une enquête portant sur une vingtaine de Comités d'entreprise ayant suivi au tournant des années 2000 des trajectoires soit de « resyndicalisation » soit de « désyndicalisation », l'étude parvient à un certain nombre de conclusions significatives<sup>37</sup> :

- une logique fonctionnelle de la syndicalisation caractérise plusieurs Comités néo-syndiqués de l'enquête ; pour eux, « *les contacts avec les organisations de référence*

---

<sup>35</sup> T. Amossé et O. Jacod, « Salariés, représentants du personnel et direction : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in T. Amossé, C. Bloch-London et L. Wolff (coord.), *Les relations sociales en entreprise ; un portrait à partir des enquêtes Réponse*, La découverte, Paris, 2008

<sup>36</sup> Cf. M. Bertou, M. Cohen et J. Magniadas, *Regards sur les CE à l'étape de la cinquantaine*, VO éditions, Montreuil, 1995

<sup>37</sup> C. Dufour et A. Hege, « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *Revue de l'IREs*, 59, 2008

*restent sporadiques et les ambitions de développement d'une vie syndicale sur le site inexistantes » ; la syndicalisation, « affranchie de toute dimension identitaire, se comprend au service des seules préoccupations locales » ; « alors qu'ils font leurs premiers pas d'élus, la plupart des représentants sollicitent peu les services d'aide et de conseil des organisations syndicales ; peu d'élus se sentent concernés par les projets sociaux et politiques de leurs organisations de référence ; le regard est résolument centré sur le lieu de travail lui-même » ;*

- les Comités néosyndiqués rencontrés *« sont peu nombreux à investir dans la formation des élus »* ; ils s'accommodent *« d'une maîtrise incertaine des données économiques »*, mais ripostent *« quand les conditions de travail se détériorent »*, mobilisent *« pour une prime de production »*, tiennent tête *« pour obtenir une modulation des horaires compatible avec les souhaits des salarié(e)s »* ;
- à l'inverse, certains Comités non syndiqués esquissent un projet représentatif solide ; *« ils inscrivent leur mandat dans une histoire longue qui est surtout celle, économique et sociale, de l'établissement »* ; *« les équipes non syndiquées engagées paraissent parfois plus aguerries que leurs homologues néo-syndiquées ; le recours à la formation (dispensée par des organismes non syndicaux) est plus systématique, l'expertise économique plus affirmée ; celle-ci n'est pas seulement acquise au contact d'experts, mais s'alimente aussi de la connaissance intime du fonctionnement de l'entreprise »* ;
- au total, sur le terrain, les cartes se distribuent différemment ; *« pour peser davantage face à l'employeur, pour veiller au respect des droits des salariés, pour résister à la répression patronale... des élus franchissent le pas de la syndicalisation, la plupart du temps sans construire des relations suivies avec les organisations syndicales ; des solidarités de métier combinées à des valeurs de justice sociale et au sens du devoir civique fondent l'engagement représentatif d'équipes persévérant dans le choix de la non-syndicalisation ; ils ne sont guère moins pugnaces que leurs homologues syndiqués »*.

En définitive, nous admettrons en première approximation que le fait d'être « représentant du personnel » dans un Comité d'entreprise ou dans un Chsct oblige au moins pour partie à une activité « militante », à un « engagement militant », reposant sur l'idée que les représentants du personnel « se mettent au service de leurs mandants », que cette « militance » soit réalisée ou non dans un cadre syndical. Il faut cependant avoir à l'esprit que les listes syndicales



obtiennent plus de 75% des voix lors des élections aux Comités d'entreprise<sup>38</sup>, et qu'en conséquence en quelque sorte, les « militants » que nous avons interrogés sont tous membres d'une organisation syndicale. Ils n'en occupent pas moins des positionnements différents quant à l'équilibrage des trois pôles : nous appellerons militants de type 1, 2 ou 3, ceux qui privilégient tendanciellement respectivement le pôle 1, le pôle 2 ou le pôle 3.

### ***Les militants de type 1***

*Alain*<sup>39</sup>

Alain travaille depuis 32 ans pour ce qui deviendra l'entreprise C en 1992 lors de son intégration à un groupe plus vaste du secteur BTP. Il est actuellement chef d'équipe traceur-topographe, poste qu'il occupe sur les chantiers 1 à 2 jours par semaine, soit le temps que lui laisse l'exercice de ses différents mandats et de ses responsabilités syndicales.

Membre de la Cgt depuis 1977, il en coordonne l'action sur la région Ile-de-France au niveau du groupe. Il est secrétaire du Comité de groupe (2002), représentant du personnel au Comité régional de la branche construction du groupe (1990), délégué du personnel et représentant du personnel au Comité d'entreprise et au Chsct de son établissement de rattachement (1985) ainsi qu'au Comité central d'entreprise depuis sa création (1992). Il est également conseiller prud'homal (2002). Il a par ailleurs été membre de la commission exécutive de la Cgt-Construction (1982-1984) et délégué syndical (1977-1985). « *Quand je suis arrivé là-dedans, j'étais un pauvre ouvrier immigré comme les autres. Aujourd'hui, tout le monde est derrière moi. En Ile-de-France, la CGT fait 90% et c'est grâce à moi. Les ouvriers apprécient mon travail et le patron, pas seulement celui de la boîte hein, mais le patron du groupe, il me parle comme à un égal, il me respecte.* »

---

<sup>38</sup> Sur les formes contemporaines du militantisme, cf. J. Ion, S. Franguiadakis et P. Viot, *Militer aujourd'hui*, Cevipof-Autrement, Paris, 2005, ou J. Ion, *La fin des militants*, L'Atelier, Paris, 1997, ou encore J. Vincent, « Processus de l'engagement militant comme passage de la sphère individuelle privée à l'action collective (publique) », *Revue internationale de psychosociologie*, 2000, qu'on peut comparer à D. Mothé, *Le métier de militant*, Le Seuil, Paris, 1973

<sup>39</sup> Tous les prénoms sont évidemment fictifs ; nous n'avons fait aucun effort particulier pour adapter le prénom aux caractéristiques du représentant du personnel désigné, sauf pour distinguer hommes et femmes ; nous nous sommes contentés de suivre l'ordre alphabétique (Alain, Bernard, Charles, Daniel, Edouard, etc.) et de l'appliquer à leur « entrée en scène » dans les monographies (entreprise C, Sncf, entreprise D).

Alain a essentiellement été animé par un objectif : regagner par l'engagement syndical l'honorabilité sociale perdue au regard de la position sociale de sa famille en Tunisie en redevenant sinon l'égal des patrons, mais tout du moins un interlocuteur privilégié pouvant se sentir sur un pied d'égalité, pas seulement en raison de sa position syndicale et du rapport de force dans l'entreprise, mais également en raison du sérieux et de la responsabilité qui lui sont reconnus et qui en font plus un partenaire qu'un adversaire, position qu'il s'attribue d'ailleurs lui-même. Il cherche à intégrer un maximum l'ensemble des sources d'information et de formation – son expérience professionnelle, les textes, les discussions, etc. – avec une obsession et une ambition affichées et apparemment réussies : être pris au sérieux par les salariés et également, voire surtout parce que c'était le moins évident pour lui et que c'est peut-être de là qu'il attend le plus de reconnaissance étant lui-même issu d'une famille d'entrepreneurs, par les directions (celles de l'entreprise C, de la branche, du groupe) parce qu'eux « *ils sont intelligents, il faut pas leur raconter de connerie* ». Il affiche ainsi son credo : « *je sais ce que je dis, je sais ce que je fais et tout le monde le sait* ». Il ne laisse rien au hasard, à l'impréparation et à l'improvisation, avec un objectif affiché qui tourne à l'obsession : être considéré comme « *un intello* », un « *cadre CGT* » n'ayant jamais rompu avec la base mais que l'on respecte, que l'on écoute et que ne l'on piège pas. D'ailleurs, il ne fait part d'aucun regret de ne pas être plus sur le terrain en tant que salarié et de participer à la production, contrairement à Bernard et à Charles

### *Bernard*

Bernard a 45 ans au moment de l'entretien. Il travaille depuis 20 ans dans l'entreprise C. Comme Alain, il occupe actuellement un poste de chef d'équipe traceur-topographe bien qu'il ait suivi une formation longue pour devenir chef de chantier. S'il ne fait pas valoir cette qualification, ce n'est pas tant parce qu'il n'a pas pu disposer d'opportunités de promotion interne en raison de son engagement que parce qu'il a privilégié sa position de représentant ouvrier. Il a ainsi refusé des offres de la direction, ayant l'impression de se « *faire acheter* » et refusant de « *passer de l'autre côté* ». De manière symptomatique, lors de l'entretien, quand il lui est demandé si son poste correspond à une qualification de technicien, il répond de manière assez vive : « *Non. Je suis un compagnon, un ouvrier, comme tout le monde.* » Cependant, cette revendication d'appartenance au groupe ouvrier est bien plus problématique

qu'il n'y paraît : dès le départ, Bernard a cherché à ne pas être un ouvrier « *comme les autres* », ce à quoi il est parvenu par le biais de l'engagement syndical.

Adhérent de la Cfdt depuis 1992, il est représentant au Chsct et au Comité de son établissement de rattachement (1992), délégué du personnel (1992), délégué syndical (1996), représentant au Comité régional de branche (2001), représentant au Comité central d'entreprise et suppléant au Comité de groupe (2002). Bénéficiant de 55 heures de délégation par mois en raison de ses divers mandats, il est théoriquement présent à son poste de travail les deux tiers du temps. En réalité, la direction étant peu « regardante » sur les modalités d'exercice de la représentation syndicale, il ne passe généralement que 2 jours par semaine sur les chantiers, plus rarement 3.

D'un certain point de vue, Bernard entretient un rapport au savoir assez proche de celui d'Alain. Chez lui également s'exprime la nécessité d'accumuler des connaissances, pour maîtriser les règles de droit, savoir comment exprimer les choses, identifier les limites de son action, savoir où s'arrêter et où pousser, être prise au sérieux, etc. Il affiche ainsi le refus d'être considéré comme un profane face à la direction devant laquelle il doit et il entend faire la preuve de son assurance et de sa maîtrise des dossiers. On détecte également chez lui un rapport au texte écrit similaire à celui de d'Alain, mais avec une grande différence quant au support utilisé et du processus d'accumulation documentaire. Sur son bureau, on trouve bien peu de papiers ou de publications imprimées, en dehors de tracts syndicaux. Tout est contenu dans le disque dur de son ordinateur. Il n'empêche, comme son collègue de la Cgt, qu'il est dans la réassurance permanente. Il partage la même obsession de tenir son rang, avec certaines variations en fonction de ses interlocuteurs : « *Il faut que les ouvriers croient que tu sais, même si tu sais que tu sais pas, il faut pas le montrer* ». A l'inverse, avec les patrons, il dit devoir être sûr de ce qu'il avance parce qu'« *on leur raconte pas d'histoires* ». Il faut alors prendre l'air aussi « *intelligents qu'eux* », être posé et sûr de soi, éviter de « *péter les plombs, parce que le patron ça l'éclate quand tu pètes les plombs, il est content, il a gagné* ».

### *François*

François est entré à la Sncf pour être conducteur, ce qu'il est devenu après une formation interne. Il s'est syndiqué à la Cgt un an après son embauche, car, pour lui, travailler impliquait automatiquement de se syndiquer. Rapidement (un an) après son arrivée dans son poste à

Veynes, il devient responsable de la section technique de Veynes, puis participe 4 ans après à la relance du syndicat de Veynes, dont il devient secrétaire adjoint, puis secrétaire. A partir de ce premier mandat, François a toujours eu un mandat électif, soit DP-Chsct (de 1992 à 1998), soit Chsct-CE (de 1998 à 2002) soit d' élu CE seul (2002-2006) soit de Chsct (2006 à fin 2009, date de son départ en retraite). Lorsqu'il était élu au Comité d'établissement, il en était aussi le président de la commission santé.

Parallèlement à ses mandats électifs, François a été progressivement identifié, au sein de la Cgt régionale, comme « le » spécialiste des questions de santé au travail : c'est par exemple lui qui assume la partie « santé » de la formation des représentants du personnel aux Chsct, formation organisée et dispensée par la Cgt des cheminots Paca pour les membres des Chsct en Paca (formation de niveau 1) et par la fédération Cgt des cheminots pour ce qui est du niveau 2 ; il a été président de la commission santé du secteur Cgt ; bien qu'il ne soit plus élu au Comité d'établissement, il est membre du comité de pilotage de l'étude « santé au travail » que ce Comité a confié fin 2008 à *Transversales*. Ainsi, Daniel, qui l'a côtoyé au Comité d'établissement, dit de lui : « *François était élu, on n'a personne aujourd'hui qui fait le travail de François. Ce qu'il faisait en off, c'était débattu au CE, c'était lui le président de la commission santé. Qui on avait encore... ? des pointures qu'on a plus ou moins perdues. Forcément, c'est formateur. François, il est ce qu'il est, mais ce qu'il m'a apporté, je suis incapable de le faire, il m'a appris pleins de trucs. Sa vision, je ne l'ai pas et aujourd'hui je travaillerais encore avec lui, il aurait plein d'autres choses à m'apprendre.* ».

Se retrouver en position de formateur a été l'occasion pour François d'approfondir sa réflexion sur la santé au travail en se posant des questions et en se situant en position de transmission. De cette réflexion, il en a tiré la conclusion que la santé est la question centrale qui articule l'ensemble des revendications les unes aux autres : « *On va se battre sur les salaires, on va se battre sur les conditions de travail, alors que le sujet c'est tout le même, c'est la santé au travail, puisqu'on est d'accord pour dire que, quand on a un mal vivre et tout, qui est une part du travail et une part du personnel, on peut ramener à si on a des salaires qui ne sont pas au niveau, si on ne se cultive pas, si on se soigne mal, on a une mauvaise protection sociale, un logement éloigné, des mauvaises conditions de transport, on ne peut pas être bien au travail et on ne peut pas être bien à la maison. La question de la santé, je milite en disant que c'est la question centrale de toutes nos revendications* ». François porte et défend au sein de la Cgt une conception de la santé et de la manière dont ce

sujet doit être traité par l'organisation syndicale qu'il s'est forgée au fil du temps. Le ressort de sa mobilisation intellectuelle renvoie au moment où la responsabilité du module santé de la formation au Chsct lui a été confiée. Elle a été le facteur déclencheur d'une investigation sur ce qu'est la santé au travail. Pour construire sa réflexion, François s'est appuyé sur :

- des outils transmis lors d'une formation au rôle de formateur qu'il a suivie. François considère que ces outils sont transposables quel que soit le sujet à traiter lors d'une formation. Ces outils lui ont permis de développer le stage de formation premier niveau au Chsct. Parmi les autres formations suivies figure aussi une formation organisée par la confédération Cgt sur la santé au travail, durant laquelle des intervenants de haut niveau (Davezies, Volkoff) apportent leurs réflexions sur le sujet ;
- des lectures portant sur la santé au travail, parmi lesquelles un ouvrage de Jean Hodebourg, qui lui a beaucoup apporté pour développer une conception de la santé au travail.

## ***Les militants de type 2***

### *Charles*

Charles a 46 ans. Il travaille depuis 13 ans dans l'entreprise C où il exerce le métier de boiseur environ 2 jours par semaine. Il a été délégué syndical (1992-1999), est actuellement délégué du personnel, représentant au Comité d'établissement et au Chsct (1999), représentant au Comité central d'entreprise et au Comité de branche (2004) ainsi que représentant titulaire au Comité de groupe (2005) après y avoir été suppléant pendant plusieurs années. Il est également coordinateur national de l'action de FO au sein du groupe Prométhée.

Il commence comme représentant du personnel au Comité d'établissement. Dans son établissement, la popularité qu'il a acquise sur les chantiers en raison de sa posture revendicative et oppositionnelle lui a permis d'attirer la majorité absolue des votes, dès la première consultation du personnel (« *A moi tout seul, j'ai toujours fait plus que tous les autres réunis* »), ce qui en fait une sorte d'exception en région parisienne où la Cgt domine très largement dans la branche construction. Moins ancien dans le syndicalisme et les fonctions de représentation que ses deux collègues Alain et Bernard, Charles se distingue également d'eux par un capital scolaire plus faible. Il a en effet quitté le système éducatif au

niveau de la classe de 5<sup>ème</sup>. Fait révélateur de son rapport à l'écrit, on ne trouve que de rares documents dans son bureau en dehors d'une pile de tracts sur une petite table et, alors que Bernard et Alain affichent des résultats d'élections, des photos de manifestations, des affiches de leur syndicat, il affectionne plutôt la fréquentation de jeunes femmes dévêtues posant pour un calendrier : il y en a sur tous les murs.

Son discours, beaucoup plus factuel, exprime peu les croyances, les valeurs, les représentations, mais se présente comme une série d'exemples qu'il évoque de façon assez superficielle. Par ailleurs, son langage est moins policé et fait appel à des registres absents des discours des deux autres (tout du moins en entretien) : « *ça gueule* » ; « *ça va péter* » ; « *j'm'en fous* », « *si j'ai envie de dire merde au patron, je le fais* » ; « *au patron je lui ai dit qu'il fallait qu'il arrête de niquer tout le monde* » ; « *réunion de mes deux* ». Dans son ressenti et sa pratique, le corps, souvent mis en scène, apparaît ainsi comme l'élément central. Il intellectualise peu. On peut souligner que les ressorts de son engagement et de ses interventions tels qui les expriment révèlent une indignation qui se manifeste le plus souvent par des réactions corporelles : « *ça m'irrite* », « *ça m'agace* », « *ça m'énerve* ». Au cours de l'entretien, son expression est souvent très vive et il tape systématiquement sur la table pour marquer son discours, faisant parfois des efforts pour se contenir.

Cependant, et probablement parce qu'il n'en a pas réellement les moyens, il ne cherche pas non plus à apparaître comme un interlocuteur mesuré et proche de l'encadrement. Dans le « collectif syndical » qu'il constitue avec Alain et Bernard, il apparaît un peu comme la voie ouvrière authentique qui s'exprime avec les mots des ouvriers et met en scène son corps (« *coups de gueule* », « *je tape du poing sur la table* »). De cette façon, il marque clairement son opposition aux formes d'expression policées de l'encadrement et de la direction qu'il juge « *hypocrites* » et réaffirme sa propension à l'insubordination héritée d'une famille de petits indépendants, à laquelle il fait référence très régulièrement. Face à la hiérarchie de proximité, il n'a d'ailleurs pas renoncé à la violence verbale qui a caractérisé son mode initial d'expression sur les chantiers. De cette façon, il entend lutter contre les « *petits chefs* » sur leur propre terrain, avec les mêmes armes qu'il couple avec le pouvoir et la légitimité que lui confèrent ses mandats. Il compense ainsi une absence de maîtrise de la norme linguistique par la mise en scène de sa combativité et de sa détermination : « *J'ai peur de rien. [...] J'ai pas peur d'aller voir le patron, j'ai pas peur d'aller jusqu'au bout et le patron, il sait que quand je dis quelque chose, je vais jusqu'au bout* ».

Il cherche moins à être pris au sérieux sur la base de ses connaissances et par la forme d'un discours adapté aux interlocuteurs de la direction et de l'encadrement que par la menace que représente chacune de ses prises de position pour le bon fonctionnement des chantiers. S'il s'impose comme un interlocuteur qui doit être écouté, c'est pour sa combativité et ses attitudes très proches de celles qu'adoptent les ouvriers sur les chantiers quand ils entrent en conflit interpersonnel avec un supérieur, attitudes sur lesquelles il fonde sa légitimité auprès de la base et ses capacités de mobilisation, à la différence de ses deux collègues qui tablent plus sur le discours raisonné, y compris face aux ouvriers. Cela étant, il ne faut pas non plus perdre de vue que si ces manières de faire sont en grande partie spontanées parce qu'elles sont le produit de l'extériorisation de dispositions profondes, elles sont également en grande partie jouées dans le cadre du collectif qu'il forme avec Bernard et Alain : il s'appuie sur leurs compétences linguistiques, sur leur capacité à manipuler des connaissances plus formelles et à mettre en forme les problèmes pour montrer que la colère qu'il exprime souvent est fondée (« *Eux, ils sont peut-être plus intelligents que moi, en tout cas ils savent mieux dire les choses* ») ; inversement les deux autres s'appuient sur cette colère censée exprimer celle de la base pour faire avancer des revendications étayées par un savoir technique, juridique, économique, etc. De cette manière, ils constituent un trio efficace : « *Eux, ils sont plus calmes et plus diplomates que moi. Quand il faut faire de la diplomatie, c'est eux. Quand il faut s'énerver un peu, c'est moi* ».

Charles regrette que ses multiples mandats le coupent de la base et de la réalité du terrain : « *Avec tout ça, je suis plus en réunion que sur les chantiers, ça m'agace. J'aime bien voir le terrain, j'aime voir les gars, leur demander ce qui va et ce qui va pas et la plupart du temps je suis pris par des rendez-vous* ». C'est d'autant plus marquant pour lui qu'il occupe depuis peu des mandats de niveau élevé. Il reconnaît notamment qu'en Comité de groupe il n'est pas « *à l'aise* », ne comprend pas toujours tout, ne parvient pas à s'exprimer au milieu de syndicalistes qui, pour beaucoup, sont des professionnels de la représentation du personnel (« *C'est les plus forts de toute la France* ») qui monopolisent la parole et dont il ne partage pas le mode d'expression, l'empêchant de s'exprimer et de prendre part aux débats.

## Daniel

Le parcours professionnel de Daniel (47 ans) s'est intégralement déroulé au sein de la Sncf, où il est entré à 22 ans. Il s'est syndiqué à la Cgt 3 ans après son entrée à la Sncf (après la réussite de l'examen de chef de district).

L'expérience syndicale de Daniel, que ce soit au sein de l'organisation syndicale ou dans l'exercice d'un mandat électif, n'est pas continue, au moins dans la première partie de sa carrière, ce qui constitue une spécificité par rapport à la plupart des représentants du personnel au Comité d'établissement régional de la même génération. Daniel n'est du reste jamais devenu permanent : il a toujours exercé simultanément mandats et activité professionnelle. Ses mandats comme élu au Comité d'établissement, suppléant puis titulaire, sont relativement récents (2002, soit 15 ans après l'adhésion syndicale) et forment une expérience de 5 ans relativement courte. Il n'a suivi aucune des formations destinées aux élus de Comité d'entreprise et la seule formation syndicale à laquelle il a participé concerne l'accueil des nouveaux syndiqués, peu après son adhésion syndicale. Enfin, Daniel est cadre.

Pour Daniel, le mandat de représentant du personnel au Comité d'établissement apparaît comme quelque chose de facile (« *c'est pas compliqué non plus* » ; « *malgré tout, le CE n'est pas une instance d'experts, donc les dossiers qui nous sont donnés sont assez faciles d'accès.* »). Une partie de cette réponse peut s'expliquer par le fait que Daniel n'exerce pas de responsabilité particulière au sein de la « délégation Cgt » au Comité d'établissement, que ce soit en termes de dossiers à traiter (il a même pu dire à propos du travail sur les dossiers traités par le Comité d'établissement : « *ce sont des dossiers qui ne sont pas vraiment les miens* », ce qu'il faut comprendre comme ne traitant pas de thèmes liés à son métier ou à l'activité dans laquelle il l'exerce) ou de fonction. Sur ce dernier point, il fait une distinction entre « *ceux qui font tourner le CE, secrétaire, trésorier, etc. qui eux ne changent pas tout le temps car oui là il faut une formation, il y a un vrai patron.* » et les simples élus, dont il est, et dont le rôle est de représenter un métier ou un site. Il garde donc une certaine distanciation vis-à-vis de l'instance du Comité d'établissement, distanciation dont on trouve trace dans l'usage de la troisième personne du pluriel pour parler, à certains moments de l'entretien, des élus.



Ainsi, il analyse son mandat au Comité d'établissement en tant qu'il apporte, au sein de la délégation Cgt, son point de vue de cadre, chef d'équipe en activité, d'où le fait que les compétences mobilisées pour exercer le mandat de représentant du personnel ne lui paraissent ni spécifiques, ni difficiles à exercer. Il s'agit d'utiliser un savoir issu de l'expérience, des formations professionnelles suivies, de sa pratique quotidienne de cadre. Ainsi, le « *travail de représentant du personnel* » lui apparaît au premier abord comme un réinvestissement de son travail professionnel et de son positionnement de cadre (qui donne accès à des informations, à un réseau) pour produire un point de vue sur les dossiers. Du reste, les apports fonctionnent dans les deux sens : l'exercice du mandat s'avère passionnant car il donne accès à tous les dossiers stratégiques de l'entreprise ; Daniel envisage de poursuivre son parcours professionnel en valorisant ses mandats au Comité d'établissement, qui font de lui, au niveau régional, « *un des rares cadres à avoir une vision large de l'entreprise, de ses méandres et de son fonctionnement* ».

Son temps de travail individuel est consacré à minima à la lecture des documents. Sur ce point aussi, on retrouve la facilité évoquée de manière plus générale pour parler du mandat : « *Chaque mois au CE tu as ça de documents à lire, quand même. Après tu as plus ou moins de facilité, moi je ne suis pas emmerdé, je lis tout assez rapidement, je pose deux ou trois questions, j'arrive à me faire une idée.* ». Ces documents sont essentiellement les documents remis par l'employeur pour les séances du Comité d'établissement. Daniel lit peu d'autres types de documents, contrairement à d'autres par exemple qui liront les rapports parlementaires, les propositions de lois françaises ou européennes, toutes les publications officielles en fait qui traitent du transport ferroviaire et de la SnCF. Dans les lectures plus générales, le seul abonnement auquel il est fidèle est une revue de défense des consommateurs.

Rien ne remplace, aux yeux de Daniel, le fait de travailler avec les collègues et de partager leurs conditions de travail : « *Parce que le souci qu'on a aujourd'hui, c'est d'avoir des élus dont le métier est d'être élus et qui peuvent perdre ce côté connaissance de la vraie vie. Certains disent 'le guichet le guichet le guichet', tu les mets aujourd'hui au guichet, ils seraient perdus. Avec la tarification qui a changé, internet, le rythme des clients, ils n'ont pas vécu ce truc là. Justement un des soucis forts que l'on a, c'est qu'on devrait tous faire tourner les équipes plus orientées vers la vraie vie. Mais pour être ancré dans la vraie vie, ça voudrait dire qu'il faudrait qu'il y ait plus de monde qui milite, de manière à ce que l'on ait*

*moins besoin de solliciter des individus donnés, sans forcément les couper de leur métier ». « Sachant que si je m'investis plus [dans le syndicat], la légitimité du militant de base, je ne l'aurai plus. Donc je vais perdre énormément. Je vais perdre la proximité avec les collègues. Quand je rencontre quelqu'un, il me parle de ses problèmes, j'ai les mêmes. Il y aura une frontière, obligatoirement. Je l'écouterai attentivement, il pensera « il m'écoute mais il ne sait pas ce que je dis. La difficulté que j'aie là, il ne la ressent pas pareil ». Alors qu'aujourd'hui je peux avoir une vraie empathie, une vraie écoute, parce que je peux même apporter des solutions. Je ne pourrai pas demain, c'est sûr, et ils ne peuvent pas me démontrer le contraire. Aller contrôler un train - on a beaucoup de contrôleurs quand même – ils ne pourraient pas le faire, ils sont largués du métier. Ils ont une image très déformée, parce que tu convoques les secrétaires de syndicat, qui eux ne travaillent pas forcément ».*

*Georges*

L'implication récente de Georges dans un mandat au Chsct (3 ans, dont un an au poste de secrétaire) s'accompagne d'une adhésion syndicale plus ancienne, aussi ancienne que l'entrée à la SnCF. Georges est en effet entré à la SnCF en 1982 avec le niveau bac, comme agent d'exécution dans un métier qu'il a exercé principalement au fret, même si, ainsi qu'il le rappelle, à l'époque où il est entré à la SnCF, l'entreprise formait un tout où on ne raisonnait pas encore par type d'activités (marchandises, voyageurs Grandes lignes, voyageurs du transport régional). Il a exercé l'essentiel de son activité professionnelle sur le même site ferroviaire.

Son adhésion syndicale à la Cgt, peu de temps après son entrée à la SnCF, est relatée comme relevant « *plus ou moins* » d'une obligation ; elle ne renvoie pas en tout cas à une conviction particulière sur l'utilité du syndicat. Pendant de longues années d'ailleurs, Georges a été syndiqué de base, participant de temps à autres à des réunions syndicales. Petit à petit, il a « *remarqué qu'il y a moyens de faire changer les choses* », parmi lesquelles il cite les conditions de travail. C'est du reste ce sujet des conditions de travail qui l'intéresse le plus.

Compte tenu du caractère récent de son mandat au Chsct, Georges a, contrairement à des représentants du personnel plus expérimentés, parlé d'entrée de jeu des épreuves qu'il a traversées, au sens des difficultés qu'il a dû surmonter pour faire face à des événements relatifs à la fonction de représentants du personnel, épreuves dont la description permet de

repérer la mobilisation des savoirs. Le rapport au « terrain » constitue donc un point d'appui important pour Georges, qui est revenu à plusieurs reprises sur l'importance de ne pas être permanent. Être sur le terrain signifie dans son cas être soi-même en activité, et a trois fonctions : une fonction de connaissances des situations de travail pour être en capacité de valider les difficultés, les enjeux et de construire un discours critique face aux propositions de la direction ; une fonction de reconnaissance auprès des salariés, constitutive sans doute d'un rapport de confiance ; une fonction de légitimité auprès des salariés et auprès de l'employeur. *« en fait, le plus gros travail, pour le CHSCT, c'est le fait de travailler avec les gens, parce que quand vous travaillez, les gens vous posent des questions. Et puis ils vous voient. Si jamais je parle d'un truc, ils vont pas dire 'qu'est ce que tu en sais, toi, tu es permanent'. Même en allant bosser normalement, c'est un travail de tous les jours. Ca c'est important, le contact avec les autres et savoir ce que les gens subissent sur le terrain, pour moi c'est primordial. « Il paraît que », non, c'est pas « il paraît que », il faut savoir ce que les gens supportent sur le terrain. Les roulements qui ne sont pas bons ou les conditions de travail qui sont dures, je les subis moi aussi, donc, quand je vais parler au patron, je sais de quoi je parle, il y a cet avantage là aussi ».*

### *Henriette*

Henriette a commencé à s'impliquer dans une activité syndicale au moment de la grève sur les retraites en 2003 : participation aux réunions, aux débats, à la distribution de tracts. En 2006, la section syndicale Cgt, en concertation avec le secteur et le syndicat des cheminots de Marseille, lui a proposé d'être sur les listes des délégués du personnel et d'être mandatée au Chsct de l'unité opérationnelle (UO) circulation, c'est-à-dire dans un Chsct qui ne correspond pas à son activité professionnelle. L'objectif était qu'elle acquière une expérience du Chsct. Au Chsct de l'UO vente en effet, la Cgt a un seul siège, qui correspond au secrétariat qui plus est, du fait des accords entre organisations syndicales en vigueur au niveau régional. *« Or pour un premier mandat, gérer le secrétariat c'est très difficile, impossible, il faut malgré tout un minimum d'expérience pour pouvoir être secrétaire d'un CHSCT. Même moi à l'heure actuelle, c'est vraiment difficile. »* Après deux ans de mandat au Chsct de l'UO circulation, elle est devenue secrétaire du Chsct de l'UO vente.

Le choix du Chsct correspond à une volonté d'avoir des moyens d'action, ce que ne confère pas le fait d'être déléguée du personnel, instance *« qui ne sert absolument à rien »* selon elle

(« *C'est une journée que l'on passe à discuter, à bavasser, à faire des débats mais qui ne servent et n'aboutissent à rien.* »). Contrairement à l'instance DP, l'action possible des représentants du personnel au Chsct repose sur les interventions de l'inspection du travail et du médecin du travail et les obligations légales qui permettent aux représentants du personnel des recours possibles et impliquent une responsabilité de l'employeur.

Henriette est revenue avec insistance à plusieurs reprises sur la nécessité que les agents soient acteurs de leur santé, de leur sécurité et du respect de leurs droits. « *Donc, c'est le travail qu'on fait avec les agents. Et le travail que j'ai essayé de faire avec les agents c'est : 'vous décelez un problème, je ne suis pas là pour le déceler, appelez moi'. Donc c'est essayer de mettre une chaîne de communication entre les agents et les RP car on ne peut pas être partout, c'est pas possible, surtout avec un périmètre d'action aussi grand. Je leur dis 'vous êtes avant tout acteur du respect de vos droits. Maintenant, si vous n'êtes pas sûr, je me renseigne, je vérifie', parce que c'est cela aussi le boulot d'un représentant de CHSCT. Il faut constater qu'il y a eu un problème. Ce n'est pas qu'on ne les croit pas, mais vous n'avez pas le droit de déposer un droit d'alerte si vous n'avez pas constaté un danger grave et imminent, il faut le constater. Sinon ce n'est pas légal. Parce que chacun peut avoir son interprétation face à une situation. Je vais constater par moi-même* ».

*Jean*

Jean a 43 ans. En 1998, il entre dans l'entreprise D comme salarié d'un « marchandiseur »<sup>40</sup>. Ces « salariés esclaves », comme il les nomme, sont à la disposition du distributeur sans affectation de lieu ni d'horaire et avec un statut précaire. La condamnation du groupe de la grande distribution auquel appartient l'entreprise D pour délit de marchandage et prêt de main d'œuvre illégal conduira la chaîne à régulariser ces personnels. C'est ainsi que Jean devient en

---

40 Il s'agit de salariés embauchés par les distributeurs et prêtés à l'entreprise D au titre des marges arrières. Cette pratique vaudra à cette entreprise une condamnation pour travail dissimulé. Jean présente ce travail de la manière suivante : « *Les marchandiseurs étaient de véritables esclaves, payés par les fournisseurs, qui faisaient en réalité tout le sale boulot de la grande distribution, avec des horaires impossibles, des contraintes effroyables, « on faisait le même travail de mise en rayon que des salariés (de l'entreprise) sans avoir leurs avantages et avec un statut totalement précaire, de l'intérim déguisé, mais permanent, en quelque sorte, on travaillait 60/70h par semaine, on tournait sur tous les magasins de la régions jour et nuit, plus le week-end pour les grosses opérations, tout ça pour le SMIC, à prendre ou à laisser* », « *comme c'était complètement illégal, (l'entreprise) a fini par être condamné pour travail dissimulé en 2002 à Perpignan et a été obligé d'embaucher tous les marchandiseurs dans toute la France* ».

1999 « équipier de vente » (chargé de la mise en rayon, c'est le niveau le plus bas). Équipier modèle, éloigné de tout engagement syndical, il croit sa hiérarchie et en son entreprise : « *je n'imaginai même pas, en fait avant 2003, j'étais le salarié modèle, je faisais 10 fois plus que ce qu'on me demandait, à l'époque je croyais encore au discours (de l'entreprise) en matière de promotion, de salaire, de respect d'autrui, etc..., pendant 3 ans j'ai vraiment joué le jeu de (...), plutôt bien je crois, pour eux du moins, jusqu'à ce que j'ouvre les yeux sur ce qui se passait réellement dans la boîte, promesses de promotion jamais tenues, mensonges, c'est là que j'ai commencé à côtoyer Kevin, où là j'ai dit ça suffit* ». « Grugé » par des promesses de promotion sans cesse repoussées, il se sent atteint dans sa dignité. L'alternative qu'il envisage alors est soit de démissionner soit de se syndiquer. Ce qu'il fait en adhérant à la Cgt en 2003. Adhérer à cette organisation syndicale, portée à cette époque à bout de bras par un seul militant (Kevin), consiste de fait à accepter d'être immédiatement représentant du personnel, seul moyen de protection contre l'employeur.

Jean est ainsi « *parachuté* » sans trop savoir ce que cela représente, sauf que « *cela sera difficile* ». Sans formation syndicale de base, ni de formation spécifique, qui ne viendra que trois mois plus tard, il participe au Comité d'entreprise où il doit affronter la direction mais aussi les représentants du personnel membres de FO (« *syndicat maison* » à cette époque ultra majoritaire) : « *c'est la guerre, une bataille de tranchée* », « *c'est la haine, ils voulaient me tuer* ».

Malgré ce climat hostile, il pense qu'il pourra faire « *bouger les choses* » ; pour cela il doit acquérir une légitimité non seulement collective (faire reconnaître son organisation syndicale) mais aussi, au détour, personnelle (faire reconnaître ses compétences et réparer une dignité bafouée). Très vite il établit le constat que « *les CE locaux ne font pas changer les choses* », qu'ils servent juste à entériner les décisions nationales ; ceci notamment à cause de l'absence d'intervention des autres organisations syndicales permettant un fonctionnement atone de cette instance. Ceci est amplifié par le fait d'avoir peu de possibilité d'imposer ses problématiques parce que minoritaire.

Le lien avec les salariés structure tout le discours de Jean, qu'il s'agisse de faire remonter les aspirations des salariés ou qu'il s'agisse de rapporter à ceux-ci les projets des directions. Apporter aux salariés une intelligibilité des projets managériaux, tenir des arguments différents des arguments ambiants et dominants sont présentés comme des raisons essentielles

de la construction de l'organisation syndicale. Le Comité d'entreprise n'est pas le seul lieu où il doit faire remonter la parole et les revendications des salariés<sup>41</sup>. Mais il est un lieu de résonance en même temps qu'une source d'informations, ce qui d'une certaine manière conduit à et exige un développement des savoirs.

Jean a arrêté ses études avant le bac, comme un peu plus tard il arrêtera une formation d'éducateur spécialisé qu'il trouve « *trop scolaire* ». Un refus du service militaire le conduit à s'engager dans un service civil comme animateur de jeunes en grande difficulté dans une association avec laquelle il continue d'avoir des contacts. Puis il devient photographe et se spécialise dans le reportage social ; dans ce cadre il accompagne, notamment lors des temps d'élections, des personnalités politiques locales. Contacts, expérience d'ouverture qu'il reconnaît « *non sans intérêt* ».

Au départ, le rôle qu'il s'attribue au sein du Comité d'entreprise est de s'imposer en refusant le survol des ordres du jour, en pointant du doigt les problèmes soulevés dans les services, en exigeant des réponses qui malgré tout restent souvent éludées. Faire entendre la voix des salariés ou leur apporter des éléments d'analyse nécessite de connaître ce dont on parle. Ainsi, suivant les ordres du jour du Comité d'entreprise, il faut savoir lire un *Bilan social*, comprendre la mécanique de la Gpec, s'informer sur *l'Accord Senior*, etc. Les ordres du jour déterminent l'acquisition de nouveaux savoirs. Ces acquisitions, à l'exemple d'une formation à la lecture du *Bilan social*, appellent à leur tour des nouvelles questions, ouvrent sur une extension d'analyse. « *Aujourd'hui notre seule utilité en CE, c'est au moins de poser des questions. Et quand on pose des questions à la direction de fait on les pose aussi aux salariés puisque ce qu'on dit à la direction c'est évidemment reporté sur nos panneaux syndicaux et évidemment ça doit poser un certain nombre de débats avec nos collègues. Si on ne fait pas ce travail là, il n'y a aucun débat avec les salariés parce que cette information là, ils ne l'ont pas* ».

En schématisant, les ressources auxquelles Jean fait appel pour remplir son mandat sont de quatre ordres :

---

<sup>41</sup> Un investissement dans le champ juridique, particulièrement sur toutes les questions liées aux entraves soit du droit syndical, soit du fonctionnement des institutions est indispensable ; même s'il le regrette, il observe que « *les batailles juridiques qui demande une expertise spécifique sont étrangères aux préoccupations des salariés* ».

- personnelles : dès le départ, en l'absence de formation et pour se défendre face aux agressions, il lit et relit la convention collective, les accords et le règlement intérieur de son entreprise, puis par la suite s'attellera aux parties du droit du travail nécessaires aux actions menées. Ce qui lui fera dire : « *la seule formation, c'est l'information que tu vas chercher, elle vient de partout. Après il faut l'infuser, la digérer, la comprendre* ». Plus récemment le mal-être des personnels amène sa section syndicale à aborder le thème des risques liés aux facteurs psycho-sociaux. Cette question sera refusée notamment en Chsct. C'est avec la « *consultante amie* » (voir ci-dessous) et par des lectures individuelles (par exemple de « l'accord interprofessionnel sur le stress ») qu'il approche cette problématique ;
- les personnels sont l'aiguillon qui interpelle l'élu, et qu'ils le fassent est déjà en soi une victoire en termes de reconnaissance de son utilité. Il semble que c'est dans ces interpellations dans le registre revendicatif qu'ils sont source de mouvement pour Jean plus que ressources de ses savoirs ;
- le collectif syndical apparaît plus riche. En interne, les réunions des instances représentatives du personnel sont préparées collectivement. Si ce collectif est très fort dans le cercle réduit des élus sans cesse en contact les uns avec les autres, il souffre d'une difficulté d'investissement certaine au delà de ce cercle étroit. Ceci parce que les droits de délégation sont extrêmement limités, qu'un investissement militant n'est pas facile et que « *l'individualisme de notre époque est très fort* ». Une aide non négligeable vient des collectifs syndicaux d'autres établissements du même groupe. Le réseau entre ces différents collectifs permet de soulever des problèmes qui n'étaient pas posés ici où là. C'est ainsi que la section syndicale de Perpignan a fait émerger le problème des salaires de base inférieurs au Smic, ou que les avancées des uns sur les droits des élus permettent aux autres de les suivre. Ce réseau fonctionne plus par affinité que d'une manière structurée. La Cgt de l'entreprise D fait plus appel à l'UL qu'aux instances nationales. Les formations syndicales suivies sont celles organisées par l'UL ou par l'UD. Ces formations sont des formations généralistes sur le droit du travail, la compréhension de l'évolution économique, du rôle du syndicalisme... « *Elles sont essentielles pour comprendre* » dit Jean, ajoutant immédiatement qu'elles « *ne répondent pas aux besoins de l'élu CE* » ;
- pour ces besoins, Jean et ses camarades de la Cgt font appel au service de leurs « *experts amis* ». Ces derniers leur procurent des conseils juridiques et socio-économiques répondant à des besoins spécifiques ; ils offrent ainsi des

« *accompagnements sur mesure* ». A titre d'exemple, devant la difficulté à lire le *Bilan social*, il est fait appel à « *la copine* » consultante. Le document lui est envoyé, celle-ci fait « *un premier jet de remarques* », annotées en retour par le syndicat, annotations qui donneront lieu à une proposition de document final par la consultante qui viendra le discuter collectivement. A la suite de ce va et vient, une formation d'une semaine a été organisée par les élus et animée par la consultante quelques mois après, ouverte à d'autres section Cgt du groupe. Outre la complicité qui lie les militants et ces experts, ce choix de ces derniers est déterminé par deux mobiles. Le premier est qu'ils renoncent à faire appel à des experts « *affilié à la CGT qui seront taxé de partialité* » et donc refusé par le Comité d'entreprise. Ceci dit, toutes leurs demandes ont été refusée et ont été payées par le syndicat. La seconde raison est donc financière car ces amis leur font « *des prix de solidarité militante* ». Ceci est indispensable dans la mesure où la section ne vit que sur ses ressources propres. L'invitation d'autres sections pour la formation d'une semaine à permis de drainer aussi des fonds, dans le cadre de l'obligation de l'employeur de former les élus du personnel. L'appel à l'expertise est certes une demande de compréhension, mais il indique la volonté de donner au discours revendicatif une ouverture en prise avec la réalité économique et gestionnaire ainsi que celle de vouloir être entendu par les dirigeants.

### *Kevin*

Irlandais du nord, Kevin est formé dans l'environnement de la guerre qui divise ce pays pendant les années 1970-1980. De cette période de tensions exacerbées, il garde le sens d'un engagement militant total, un refus sans concession de ce qu'il estime injuste, un sens stratégique du rapport de force qui se vérifie dans une habileté à savoir reculer quand il le faut afin de laisser l'adversaire s'enfoncer dans son éventuelle erreur ou à sa capacité à utiliser des moyens autres que ceux du syndicalisme classique (dénonciation à la population de certaines pratiques patronales, etc.). Notons que son positionnement combatif et déterminé n'a rien de déraisonnable ; il est doté d'un solide sens des réalités. Titulaire de l'équivalent du baccalauréat, il est plutôt un « *self-made man* » ayant occupé des fonctions très diverses de bookmaker, de chef de magasin d'une chaîne alimentaire, de représentant de vente d'habitations...



Au bout de quatre années passées dans l'entreprise D, il accepte d'être inscrit sur une liste (DP ou suppléant CE, il ne se souvient plus !) du syndicat majoritaire (FO). Très vite, il se heurte avec la section syndicale sur la question des salaires. L'acceptation par le syndicat de la réponse de la direction concernant le coût trop élevé d'une demande de prime l'amène à provoquer une assemblée des adhérents et pour finir à démissionner de ce syndicat. Puis il demande un « contrat individuel de formation » en vue d'obtenir un Brevet de technicien supérieur en comptabilité. Contre l'attente de la direction, il réintègre le magasin ; celle-ci interprète ce retour comme une volonté de sa part de devenir cadre, ce qu'il refuse. Ceci est perçu comme un « casus belli ». Les violences exercées, menaces physiques, suppression de prime, harcèlement juridique,... ne viendront pas à bout de son obstination et de son habileté à se défendre. C'est dans ces conditions qu'il crée la Cgt dans le magasin. Aujourd'hui, les objectifs de développement d'un syndicalisme de masse combatif et la lutte contre les injustices patronales sont ce qui continue à le mobiliser. En plus de son travail dans l'entreprise D, Kevin s'investit grandement en tant que « *conseiller auprès des salariés* ». Il parvient assez souvent, non sans fierté et bonheur, à empêcher des licenciements.

De ce qu'il attend des Institutions représentatives du personnel, il n'est pas disert. Il doute de leur efficacité, au mieux dit-il « *elles permettent de faire entendre la voix des salariés* ». Il affirmera cependant que chacune d'entre elles demande des compétences spécifiques. Pour ceci, il convient d'avoir du temps « *afin de bien faire chaque chose* » et donc il refuse le cumul des mandats. Mais il est pour une rotation des mandats afin de garder une vision généraliste. Il n'hésite pas à interroger l'UL pour obtenir des informations, et en fonction de sa disponibilité, il répond à toutes les sollicitations extérieures (syndicales, associatives, politiques). Ceci entre en résonance avec sa vision d'un rapport de force à créer, au-delà de sa seule entreprise.

Sensible aux aspects stratégiques et tactiques des rapports de force, pour lui, seule l'expérience peut enseigner cette habileté. Dans chaque situation « *il faut inventer des choses qui ne sont pas écrites* » et que les livres ne peuvent enseigner (« *sauf peut-être les livres militaires* »). « *Baroudeur* », il s'est formé « *à l'école de la vie* ». Celle-ci lui a ouvert des horizons très divers. Son sens de l'ouverture à des formes de mobilisation autre que strictement syndicales trouve ici sa source.

## Laurie

Laurie est une personne qui n'existe pas : elle est l'amalgame synthétique de deux salariées de l'entreprise D, membres de la Cfdt, siégeant au Comité d'entreprise, l'une en tant qu'élue, l'autre en tant que représentante syndicale. Elles ont souhaité s'entretenir ensemble avec le chercheur, et les réponses et commentaires qu'elles ont faits à cette occasion tout comme leur profil et leur itinéraire de vie montrent qu'elles parlaient en réalité d'une même voix.

Agée d'une quarantaine d'années, Laurie est diplômée de l'enseignement supérieur (Deug Aes et Licence en sciences de l'éducation), mais ses diverses expériences professionnelles ne correspondent pas à ces qualifications (avant d'être employée dans l'entreprise D, elle a travaillé dans le petit commerce, comme factrice, comme employée de mairie...). Affectée à la « ligne de caisses », elle développe une vision du militantisme en insistant d'abord sur deux difficultés : une disponibilité limitée eu égard à son rôle de mère et aux responsabilités familiales qu'elle doit assumer, ce qui l'empêche d'être présente dans le magasin comme elle le voudrait et comme il le faudrait ; et une limite mise par la direction à son activité de représentante du personnel (elle souligne par exemple que lorsqu'elle a commencé ses mandats, elle était employée dans « *un service périphérique, ce qui lui permettait de rencontrer beaucoup de salariés, et la direction l'a mutée à la caisse où elle est clouée* » ; elle a aussi reçu par lettre recommandée une demande justifiant l'utilisation des heures de délégation en dehors de ses heures de travail ; et elle se déclare suivie dans ses déplacements par certains cadres).

Le militantisme de Laurie est « triste » : elle est d'une part désarçonnée par l'absence de réactions des personnels et le refus d'implication des syndiqués face aux pressions diverses de la direction, et elle regrette d'autre part la faiblesse de l'aide qu'elle juge être en droit d'attendre de la part de son organisation nationale, ce qui renforce son sentiment d'isolement et sa démobilisation. Par ailleurs, elle considère le Comité d'entreprise comme une simple chambre d'enregistrement : « *tout y est ficelé par un jeu bien réglé entre la direction et le syndicat majoritaire* » (à titre d'exemple, le « stress » est une question dont la section Cfdt de l'entreprise D s'est emparée, mais quelles que soient les instances représentatives, cette question n'est jamais mise à l'ordre du jour, elle est soit refusée, soit renvoyée aux discussions qui ont lieu au niveau national où des expériences sur quatre sites sont menées).

Ce relatif désenchantement se traduit dans les déclarations de Laurie par des comportements qui peuvent paraître paradoxaux. Bien qu'elle dise manquer de disponibilité en temps pour militer, compte tenu de ses engagements familiaux, elle a suivi un nombre considérable de formations syndicales ou parasyndicales : l'essentiel auprès d'un organisme agréé par l'entreprise D qui se trouve à Pornichet (ce qui représente des déplacements coûteux en temps) ; avec cette structure « *proche de la CFDT* », elle a suivi : « *élu du personnel* », « *représentant du personnel* », « *CE* », « *DP* », les trois « *niveaux de CHSCT* », « *législation du travail 1 et 2* », « *savoir communiquer* » ; avec un autre organisme, celui de la Cfdt départementale, elle a été plus orientée vers des questions de construction syndicale et organisationnelle : « *puissance section* », « *conseiller du salarié* ». Malgré ce fort investissement en formation, ce qu'en retient Laurie est limité : elle dresse un bilan plutôt négatif tenant à leur « *inadéquation avec les besoins concrets du militant de terrain* » ; certes intéressantes, ces formations sont néanmoins trop théoriques, trop générales et « *passant trop vite sur les sujets traités* ». Et malgré ce bilan négatif, elle en redemande, et insiste sur la nécessité de suivre des formations « *décentralisées* ».

En fait, Laurie vit son activité militante « sur le terrain ». Ce qui est important pour elle, c'est « *une grande présence dans le magasin afin d'instaurer une confiance avec les salariés et connaître les problèmes concrets auxquels ils sont confrontés* ». Par exemple ce n'est qu'au bout de 4 à 5 mois, qu'elle a été informée par les personnes affectées au rayon fruits et légumes, « *et encore il a fallu leur soutirer les vers du nez* », que l'établissement ne s'occupait plus des tenues de travail. Ainsi, il s'agit plus d'obtenir des informations concrètes que de construire un savoir.

### ***Les militants de type 3***

#### *Edouard*

Edouard est entré à la SnCF il y a 30 ans comme contrôleur. Pendant 17 ans, il a mené conjointement sa carrière professionnelle et son activité de militant à la Cgt qu'il a commencée dès son embauche, avant même d'être titularisé. Il a rapidement pris des responsabilités, d'abord dans la section syndicale des contrôleurs, puis au syndicat des cheminots de Marseille, dont il devient secrétaire général 5 ans après son entrée à la SnCF.

Très rapidement aussi, il est élu au Comité d'établissement, dès la création des premiers Comités à la SnCF. Depuis 1982, il a toujours été élu au Comité d'établissement, où il a occupé plusieurs responsabilités dans le cadre de ce mandat : président de commissions (économique, logement), secrétaire, trésorier.

Edouard est permanent depuis 1996, année où il est devenu secrétaire de secteur, siégeant dans des commissions fédérales et élu au CCE. Il a « *toujours refusé les responsabilités nationales pour être en contact en bas avec les cheminots, distribuer des tracts à la direction, faire des AG, il faut que je sois sur le terrain et ça m'enrichit parce que je vois le réel* ». Dans sa manière de construire, de mettre sur pied, des projets, des revendications, des questions pour les séances du Comité d'établissement, etc., Edouard prend appui avant toute chose sur son engagement politique, dont l'origine est d'abord familiale. Cet engagement est le moteur du militantisme syndical, qui se traduit notamment dans le temps qui lui est consacré et qui, chez Edouard, ne se compte pas vraiment.

A partir de là, Edouard se présente comme autodidacte. Le militantisme à la SnCF a été l'occasion d'une mise en œuvre et d'un apprentissage des valeurs transmises par la famille. Ces valeurs sont une aspiration à un changement de société, à la solidarité en acte, à la « *proximité avec les gens* ». Y figure aussi l'importance accordée à l'exemplarité (« *un délégué de la Cgt ou du Parti se doit être irréprochable* ») et au « savoir » : un militant se doit « *d'en savoir autant que son patron* » ; « *il faut que tu saches* ».

Pour construire ce savoir et cette culture politique, la lecture fait figure d'outil essentiel. Faisant référence à sa famille, Edouard rappelle par exemple que la lecture de la presse quotidienne (en l'occurrence communiste) faisait partie d'un acte important de la vie de militant, qu'il a conservé.

Enfin, ce qui caractérise Edouard est sa curiosité et son absence de spécialisation : tout est propice à concrétiser les valeurs, tout l'intéresse, il n'y a pas de hiérarchie entre les sujets à traiter : « *ma spécialité, c'est généraliste* ». Cela correspond à sa personnalité, qui le porte à être curieux et à aimer traiter de nombreux sujets, sachant qu'il n'entre jamais dans les détails. Il dit qu'il est « *quelqu'un qui regarde le gros œuvre, je m'intéresse à tout mais au gros œuvre, le papier peint ça ne m'intéresse pas* ». Ce qui devrait être, selon lui, le propre de tout dirigeant syndical.

## *Isidore*

Isidore est entré à la SnCF à 19 ans, avec le niveau bac, pour être contrôleur et, un mois après son embauche en Cdd, il se syndiquait à la Cgt. L'évocation de sa culture familiale permet d'expliquer, en partie, une adhésion aussi rapide: père élu cadre Cgt dans les premiers Comités d'établissement qui se sont constitués à la SnCF ; oncles syndiqués à la Cgt et communistes. Sur la base de convictions forgées au sein de la famille, il a adhéré à la Jeunesse communiste dès 14 ans, puis au Parti communiste, dont il est toujours membre. Outre cette culture familiale, son entrée à la SnCF en tant que contrôleur s'est faite « *dans un fief* », celui de Edouard, « *où il y avait pas mal de syndiqués, une culture de luttes entre guillemets, ce qui m'a fait continuer, m'engager* ».

Quelques années plus tard, au moment des grèves de 1986 à la SnCF, Isidore a pris des responsabilités syndicales au sein de la section technique (section syndicale des agents de trains au sein du syndicat des cheminots de Marseille) et est devenu élu DP et membre du Chsct. L'essentiel de son parcours syndical s'est déroulé au sein de l'organisation des agents de train (comité technique de secteur et collectif national des agents de train). Son mandat d'élu au comité d'établissement à partir de 1997 s'est exercé au titre des agents de trains. Avec son entrée au Comité, il fait partie du secrétariat du secteur pour s'occuper des activités revendicatives (contact avec les syndicats et les comités techniques de secteur, c'est-à-dire la ligne métier). En tant qu'élu au Comité d'établissement, il a été président de la commission emploi-formation (de 2000 à 2006), président de la commission santé (de 2006 à 2009), puis trésorier (à partir de 2006). Au cours de sa vie de militant à la Cgt, il a suivi quelques-unes des formations proposées par le syndicat. A partir de 2006, il est devenu trésorier du Comité d'établissement.

Dans l'entretien, tout comme dans celui mené avec Edouard, la distinction entre représentant du personnel et militant syndical a été quasiment impossible à faire : c'est d'abord en tant que militant que Isidore s'est exprimé, même si nous avons essayé autant que faire se peut de ramener la discussion sur le terrain des représentants du personnel. Cela traduit le goût personnel de Isidore, qui souffre plutôt d'assumer actuellement un mandat de gestion au sein du Comité d'établissement, relativement déconnecté de l'élaboration de la stratégie syndicale. Ce constat reflète aussi la politique du syndicat, qui propose des mandats au Comité

d'établissement à ceux qui ont des responsabilités syndicales régionales et qui se retrouvent permanents. En conséquence, les deux types d'activité se retrouvent étroitement mêlés. Par ailleurs, tous les exemples cités par Isidore se rattachent à son métier d'origine.

Son activité se réalise et se déploie au sein du syndicat, selon une « *méthode de travail* » où il s'agit de « *faire travailler l'info avec les techniques* ». Ici, les techniques sont des « *copains de la CGT* », qui détiennent un petit bout d'expertise sur tel ou tel sujet. En effet, Isidore explique que « *nous sommes des experts de l'entreprise. Les militants CGT, tous, sont des experts d'un petit bout, qui des roulements, qui des effectifs, qui de la ligne d'Aix - je le suis devenu, à force, expert de la ligne d'Aix -, qui du futur TGV... Nous sommes des experts. Experts c'est quoi ? c'est détenir pas mal d'informations et réussir à les assembler pour pouvoir en ressortir une revendication, pour pouvoir avoir une discussion face à la direction.* ». Faire travailler l'information signifie la faire passer au tamis de l'esprit critique des militants, utilisant pour cela leur « *expertise des conditions de travail* ».

Cette expertise ne suffit pas cependant, seule, à bâtir une revendication. Celle-ci, pour être argumentée, a aussi besoin d'un « *recul politique* », c'est-à-dire d'être intégrée, mise en conformité, avec les valeurs portées par l'organisation syndicale et confrontée à d'autres enjeux. Ce recul politique ressort de la compétence des responsables syndicaux, dont le « *savoir* » politique provient notamment du suivi des formations syndicales, qui enseignent en quelque sorte l'origine des revendications. « *Donc tu acquiers un savoir, un savoir analytique au niveau de la CGT c'est-à-dire le pourquoi on en est là, pourquoi 1500 euro de salaire, ou ... enfin ce n'est pas comme cela, on ne se lève pas un matin comme cela à la CGT en se disant « 1500 euro », il y a toute une explication derrière, avec des formations* ». Ce sont les dirigeants syndicaux qui ont par ailleurs le temps nécessaire pour avoir connaissance de plusieurs dossiers et qui acquièrent un « *savoir-faire* » d'un autre ordre que les militants de base ou les représentants du personnel au Chsct. « *Après tu as une capacité, quand tu es au secteur, à reporter ta même analyse en te servant de l'expert, pas toi, l'expert d'en bas. Quand tu es au secteur, tu en sais rien, toi, si la brigade de voie de l'Estaque il lui faut 4 heures avec 5 bonhommes, ils ont la camionnette, ils ont pas... t'en sais rien. Le parcours allait jusqu'à Rognac, maintenant il va jusqu'à Palavas, tu n'y comprends rien. Mais dès que le type t'explique, tu as l'expertise, tu as la capacité, pas intellectuelle mais un acquis, qui te permet de vite comprendre le rouage, donc tu donnes ton expérience et tu orientes avec les orientations CGT, et tu aides aussi à ouvrir les yeux : 'd'accord tu vas jusqu'à Rognac mais*

*maintenant tu as une machine qui te permet de vérifier les caténaires alors qu'avant tu les vérifiais à la main' ».*

Naturellement, cette « classification » des représentants du personnel ne vaut que « tendanciellement » : tous sont insérés dans les trois pôles, et elle ne s'explique que par celui qu'ils privilégient. Au surplus, elle est fondée sur la manière dont ces représentants se sont eux-mêmes présentés lors des entretiens qu'ils nous ont accordés, et il faut souligner que parfois elle peut différer de ce que les uns ou les autres des membres de l'équipe de recherche connaissent d'eux dans le cadre de relations de travail (expertises, consultations, autres recherches, ...) voire dans le cadre amical. Elle montre cependant sa relative pertinence lorsqu'il s'agit de mettre en évidence les ressorts intellectuels qu'ils mettent en œuvre dans leur activité de représentation et dans la manière dont ils élaborent, mobilisent et utilisent leurs savoirs lors des épreuves dont ils sont sujets<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> On peut comparer cette « classification » avec celle proposée par N. Carlan, A. Forrest, A. Hall et A. Sears, « Making a Difference : Knowledge Activism and Worker Representation in Joint OHS Committees », *Relations industrielles. Industrial Relations*, n° 3, 2006 ; concernant les représentants du personnel dans l'équivalent de Chsct, ces auteurs distinguent trois types de militants : les « technico-légalistes », qui agissent essentiellement en faisant respecter la réglementation, les « politiques purs » qui utilisent le « rapport de forces », et les « *Knowledge activists* » qui mobilisent les connaissances disponibles auprès des experts (ergonomes, hygiénistes, etc.) pour assurer leur légitimité et leur efficacité et pour proposer des solutions aux divers problèmes.

## Mise en perspective historique : le poids des crises

Indéniablement, le militantisme des représentants du personnel doit être resitué dans son historicité, car un changement qualitatif intervient dans les années 1980. Il s'agit en effet d'une décennie particulière, durant laquelle, en France et dans le monde, le « travail de crise »<sup>43</sup> s'accomplit au plein sens du terme, dans lequel la « crise du travail » occupe une place majeure<sup>44</sup> (rappelons par exemple que le travail était « une notion en évolution » lors du colloque Int-Fast de juin 1987, et qu'elle était devenue « une notion en question » lors du colloque Pirtem de décembre 1992).

Désorienté par cette crise et par le nouveau rapport des forces qu'elle induit<sup>45</sup>, le monde du travail en subira les conséquences tout au long des années 1980 :

- diminution de la part des salaires dans le revenu national d'une dizaine de points du Pib ;
- désyndicalisation et division syndicale (avec un émiettement considérable), le taux de syndicalisation qui se situait autour de 25% de 1955 à 1980 chutant à 12% en 1990, et continuera de diminuer depuis ;
- diminution du nombre de journées de grève, qui passe de 4 millions en moyenne dans la période 1975-1980 à 1 million en moyenne de 1980 à 1990, pour chuter à 400 000 ensuite ;
- accroissement de l'intensité du travail, repérée dès l'enquête de 1984, et confirmée ensuite par toutes les autres enquêtes, qui mettent en évidence les formes nouvelles d'intensification.

---

<sup>43</sup> Sur cette notion de « travail de crise », cf. les travaux de Gérard de Bernis, notamment G. De Bernis, « Propositions pour une analyse de la crise », in Grrec, *Crise et régulation ; recueil de textes, 1983-1989*, Université P. Mendès-France, Grenoble, 1985

<sup>44</sup> Cf. R. Di Ruzza et P. Duharcourt, « Peut-on parler d'une crise du travail ? », in J. Bidet et J. Texier (coord.), *La crise du travail*, Presses universitaires de France, Paris, 1995

<sup>45</sup> Sur tous ces points, on peut consulter Grrec, *Giscard, le destin de la crise ; essai sur la logique économique d'un septennat*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1981



La déstructuration/restructuration de l'économie française peut alors s'accomplir sous l'égide des firmes transnationales, et l'on assiste à des transformations importantes dans l'évolution de la composition de la main d'œuvre :

- depuis 1970, la quasi-totalité de l'accroissement de la population active est due à ce qu'il est convenu d'appeler « l'arrivée des femmes sur le marché du travail » ;
- le chômage qui s'est développé depuis plus de trente ans n'est pas la conséquence de pertes d'emplois (qui passent de 18,8 à 23,2 millions), mais à l'accroissement de la population active (qui passe de 18,9 à 26,6 millions) ;
- pendant la même période, les ouvriers qui représentaient plus de 40% de la population active, voient leur nombre demeurer à peu près constant (un peu plus de 7 millions), mais ne représentent plus que 28% de la population active ; depuis 1995, ils sont majoritairement employés dans le secteur tertiaire ;
- dans le même temps, les employés passent de 18 à 30% de la population active, et les professions intermédiaires et cadres de 16 à 35% ;
- enfin, alors que le secteur industriel (y compris le Btp) voit le nombre de ses salariés chuter de 6,9 à 5 millions, le tertiaire voit le sien passer de 7,1 à 16,6 millions.

On mesure, à travers ces quelques données statistiques, l'ampleur des questions auxquelles s'est trouvé confronté le mouvement syndical : donner une signification à des changements technologiques et organisationnels majeurs en partant de conceptualisations plus ou moins inadaptées, et en s'appuyant sur un monde du travail qui les vivait sans avoir la force sociale de les maîtriser.<sup>46</sup>

A ces changements dans les structures du travail, on doit ajouter ceux qui interviennent dans « l'instance idéologique », car ils imprègnent, qu'on le veuille ou non, et qu'elles le veuillent ou non, les forces sociales dans toutes leurs composantes et dans toutes leurs dimensions. Passons sur les prophéties annonçant « la fin du monde » (du taylorisme, du fordisme, de la centralité du travail, de la valeur travail, du travail lui-même, de la classe ouvrière, du syndicalisme, des nations, de l'histoire, etc.) et son remplacement par « le nouveau ». Jacques

---

<sup>46</sup> La littérature est abondante sur les répercussions des changements induits par la crise sur le mouvement syndical. Signalons à titre d'exemple les ouvrages de R. Guillon, *Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi*, L'Harmattan, Paris, 1997, de J.M. Pernot, *Syndicats : lendemains de crise ?*, Gallimard, Paris, 2005, et plus particulièrement celui de J.P. Durand (coord.), *Le syndicalisme au futur*, Syros, Paris, 1996, qui met l'accent sur la réorganisation des relations sociales dans l'entreprise impliquée par la mise en œuvre des modèles productifs post-tayloriens.

Duraffourg en a fait une très belle analyse dans sa communication aux 3<sup>èmes</sup> *Rencontres du travail*<sup>47</sup> : les protagonistes des activités humaines, notamment de l'activité laborieuse, ont leur expérience pour résister à cette idéologie de la finitude. Il n'en est pas de même par contre pour ce qui concerne l'idéologie du néolibéralisme, qui est devenue à ce point dominante que ceux qui n'en utilisent pas au moins partiellement les préceptes et les notions sont quasiment inaudibles socialement. Et là encore, les années 1980 constituent un tournant car elles sont le cadre de l'échec, relatif mais réel, des idéologies alternatives :

- du fait de la mondialisation, échec des plans de relance d'inspiration keynésienne de 1975 et de 1981-1982, et ce sont les derniers en date, au moins explicitement ;
- du fait de la guerre froide et du stalinisme, échec de l'expérience soviétique qui marquera un recul des idéologies marxistes ;
- du fait de l'impérialisme, échec des politiques de développement auto-centré, qui ouvrira la voie aux plans d'ajustements structurels.

Le néolibéralisme pouvait dès lors s'installer. La simplicité, voire le simplisme, de cette idéologie, la prédispose à pénétrer dans toutes les franges de la société : il faut respecter la « loi du marché », lequel existe « naturellement », la concurrence est une bonne chose, l'Etat par contre est critiquable (« *l'Etat n'est pas la solution, c'est le problème* », disait-on dans les plus hautes sphères de l'administration étatsunienne), les fonctionnaires sont des privilégiés, la mondialisation est inéluctable, le capitalisme a gagné, etc. En même temps, il ne faut pas sous-estimer les réorientations plus contemporaines de l'idéologie libérale. S'appuyant sur les apports de Foucault, notamment dans ses cours au Collège de France sur la « biopolitique », Pierre Dardot et Christian Laval<sup>48</sup> montrent comment le néolibéralisme reconfigure non seulement la sphère économique, mais également l'ensemble de la gouvernementalité sociale par une définition et une imposition de nouvelles normes de rationalité individuelle et collective.

---

<sup>47</sup> J. Duraffourg, « Le fantôme de la nouveauté », in Apst-Aprit, *Travail et Civilisation ; Penser l'ouverture des espaces, des métiers, des pratiques*, Université de Provence, Aix-en Provence (Marseille), 2001

<sup>48</sup> P. Dardot et C. Laval, *La nouvelle raison du monde ; essai sur la société néolibérale*, La découverte, Paris, 2009 ; une critique de l'entreprise néolibérale a été faite par T. Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La découverte, Paris, 2002, *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La découverte, Paris, 1998, et *Démocratie contre capitalisme*, La dispute, Paris, 2005

Concernant la question des représentants du personnel et des savoirs qu'ils mobilisent, ces évolutions conduisent à deux ensembles de conséquences. Le premier, qui porte sur les relations entre les salariés, les syndicats et les institutions représentatives du personnel, est le plus simple et le plus étudié, notamment par la Dares<sup>49</sup>. C'est Jean-Paul Jacquier qui synthétise le plus fidèlement (même si c'est simplifié) la situation contemporaine créée par les lois Auroux : « *Pour les institutions représentatives du personnel, la Dares nous apprend qu'aujourd'hui 77% des établissements de plus de 20 salariés en sont dotés. Ce succès d'implantation est un acquis important qu'il serait intéressant de comparer aux résultats des autres pays européens. La presse est si pressée de comparer les chiffres d'adhésion pour instruire un procès en légitimité des organisations syndicales françaises qu'elle en oublie que l'implantation est aussi un critère pertinent. Mais les enquêtes Dares nous apprennent que si les représentants des salariés, élus ou désignés, sont jugés utiles par les directions comme par les salariés, ces derniers les sollicitent peu. Dans certaines entreprises, il n'est pas rare d'entendre les délégués du personnel eux-mêmes dire qu'ils n'ont pas grand-chose à mettre à l'ordre du jour de la réunion mensuelle. Le problème de la représentation des salariés est devenu les salariés. Comme si dans l'entreprise trois populations coexistaient d'une manière autonome : la hiérarchie, les salariés, les représentants des salariés. La création des Chsct s'est déroulée sans affrontements importants. Mais chaque enquête annuelle sur les conditions de travail, chaque statistique sur les maladies professionnelles, font se poser la question de l'efficacité de cette instance. L'instance a mangé la question. Le renforcement des*

---

<sup>49</sup> T. Amossé, « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », Dares, *Premières synthèses*, n° 39-1, 2006

N. Dubost, *Comités d'entreprise, syndicats, patrons. Le grand remue-ménage*, éd. de l'Atelier, Paris, 2007

C. Dufour et M.F. Mouriaux, *Comités d'entreprise : quarante ans après*, Les dossiers de l'Ires, n° 4, octobre 1986

D. Furjot, « Enquête sur les comités d'entreprise : des pratiques à leurs représentations », *Travail et Emploi*, 79, 1999

O. Jacod, « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 05.1, 2007

J.P. Le Crom, « Syndicats et comités d'entreprise : histoire sociale d'un vieux couple instable », *Agone*, 33, 2005

J.P. Le Crom, *L'introuvable démocratie sociale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Syllepse, Paris, 2003

J. Le Goff (coord.), *Les lois Auroux ; 25 ans après (1982-2007) ; où en est la démarche participative ?*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2008

M.T. Pignoni et E. Tenret, « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », Dares, *Premières synthèses*, n° 14-2, 2007

R. Tchobanian, « La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale », in G. Murray (coord.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Octarès, Paris, 1996

L. Wolff, « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », Dares, *Premières synthèses*, n° 16-1, 2008

P. Zouari, « Le regard des salariés sur la représentation syndicale », Dares, *Premières synthèses*, n° 22-1, 2002

*droits d'intervention du comité d'entreprise, de ses moyens financiers, était souhaitable... Mais ce renforcement a une autre face : celle du développement des entreprises d'expertises comptables qui se sont transformées en entreprise de conseils et qui transforment le CE en institution totalement autonome des syndicats. Ce phénomène a été renforcé dans les grandes entreprises par l'importance des activités sociales et culturelles. Dans certaines entreprises, le CE domine la représentation syndicale et la fragilise » (in Le Goff, 2008).*

Le second ensemble de conséquences est plus délicat à cerner, et nous n'en donnerons que les grandes tendances. Il concerne l'évolution du contenu des trois pôles (savoirs institués, savoirs investis, valeurs) auxquels les représentants du personnel sont amenés à faire appel pour élaborer, mobiliser et utiliser leurs connaissances.

***Nous commencerons par le pôle des savoirs institués***, non parce qu'il s'agit du pôle 1, mais parce que c'est lui qui, au fil du temps des crises, est devenu le dispensateur et le critère de « la compétence ». En effet, « la compétence », déniée ou revendiquée, attribuée ou proclamée, est devenue un argument direct dans les débats sociaux ou sociétaux, même si le domaine de compétence n'est jamais précisé ; être compétent en économie par exemple est encore mieux puisque la politique économique au sens large est devenue en moins d'un demi-siècle un instrument essentiel non pas tant de l'action politique, mais du discours politique, car c'est sur elle que se fonde la crédibilité des argumentations<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> C'est d'ailleurs au plan politique que les évolutions sont apparues le plus clairement. A de rares exceptions près, les hommes politiques pendant longtemps n'ont pas argué de leurs compétences économiques ou autres pour jouer un rôle majeur dans la vie de la Nation (de Gaulle se serait ridiculisé en avançant sa compétence pour argument électoral !). Tout semble avoir basculé avec l'entrée en crise des économies occidentales au début des années 1970. Valéry Giscard d'Estaing a été vraisemblablement le premier à avoir massivement utilisé cet argument. Il faut revoir la manière gênée et piteuse avec laquelle, au cours de la campagne présidentielle de 1974, Jacques Chaban-Delmas déclarait à qui voulait l'entendre que lui aussi était inspecteur des finances et qu'à ce titre, lui aussi « savait les chiffres ». Il faut se souvenir qu'une fois élu Président de la République, Giscard d'Estaing sommait les responsables de l'Union de la Gauche de « chiffrer le programme commun » et d'indiquer les moyens financiers qui auraient permis de le mettre en œuvre, et que ceux-ci répondaient comme des étudiants répondent à un professeur qui leur aurait posé un problème ; que, lui-même polytechnicien et énarque, il nommait « le meilleur économiste de France », Raymond Barre, au poste de Premier ministre ; et que l'étoile montante de la Gauche, Michel Rocard, s'affirmait comme « l'homme qui ne triche pas avec les lois de l'économie ». Depuis ces années-là, la tendance s'est indéniablement renforcée : les énarques et les professeurs de science économique, gens sérieux, rigoureux, porteurs des savoirs institués, deviennent ministres ; ils s'entourent d'économistes distingués et autres énarques. La compétence dans la chose économique devient le maître mot de la vie politique, et les choix politiques qui constituent le fondement de la vie démocratique disparaissent peu à peu au profit des avis d'experts (combien de fois avons-nous entendu nos gouvernants affirmer que la politique économique qu'ils suivaient était « la seule politique possible » ?).

Indéniablement, en proclamant « la mort de Marx », puis « la mort de Keynes », le néolibéralisme a déstructuré et restructuré le patrimoine théorique et conceptuel auquel pouvait de référer les militants syndicaux dans les entreprises pour construire leur compréhension du monde économique et social : la conceptualisation marxienne en termes de besoins, de force de travail, d'exploitation, de lutte des classes, d'appropriation sociale des moyens de production..., a quasiment disparu dans le vocabulaire militant ; et si l'on trouve encore des références au principe de la demande effective dans les discours généraux pour justifier les revendications salariales, la dette publique est quasi unanimement décriée, et il est interdit d'envisager un déficit public non couvert par l'emprunt.

Qu'ils le veuillent ou non, qu'ils en soient conscients ou non, les militants dans les entreprises n'échappent pas à ce contexte. Il suffit de repérer systématiquement le lexique conceptuel qu'ils utilisent pour exprimer et décrire leur activité de représentants du personnel pour constater que les référents théoriques sont extrêmement rares et parfois confus (ce qui ne veut absolument pas dire « faux » ou « non pertinents ») : par exemple, un représentant Cgt de l'entreprise C considère qu'avec son emploi, il est sorti de sa situation « *d'immigré exploité à 100%* » et poursuit en disant que maintenant il est « *raisonnable. (Il ne fait) pas de politique. (Il se) bat pour la défense des salariés et de l'entreprise. (Il) cherche à concilier les deux. C'est pas faux de dire qu'il n'y aurait pas d'entreprise sans ouvriers, mais il faut pas oublier que sans entreprise, il n'y aurait pas d'ouvriers. C'est pour ça qu'il y a toujours un point de rencontre autour duquel on peut se mettre d'accord. (Son) boulot, c'est d'arriver à ce point de rencontre* » ; s'agissant des revendications salariales, il pense qu'« *il faut savoir moduler ce qu'on demande en fonction du carnet de commandes et de l'état du marché* » ; enfin, qu'au total, dans son entreprise, « *on est mieux payés, mieux considérés et on a de meilleures conditions de travail. Ceux qui sont pas contents, je leur dis qu'ils ont qu'à se mettre à leur compte* » ; un militant d'une autre entreprise (Daniel, de la Sncf), membre de la même organisation syndicale, apprécie son activité de la manière suivante : « *Je pense qu'on a évolué, et je pense y avoir contribué un peu ici, c'est le fait de ne pas se dire 'on va braquer le patron bille en tête', c'est d'aborder les problèmes un peu différemment, un peu plus d'aspects économiques aussi, de se dire qu'il est logique qu'une entreprise gagne de l'argent* ».

Naturellement, il ne faut pas surestimer ce type de constat, d'une part parce que les entretiens que nous ont accordés les représentants du personnel n'avaient pas pour but d'évaluer leurs connaissances théoriques, et d'autre part parce que les thèmes ou les questions concrètes qui les préoccupent et qu'ils prennent en exemples ne se prêtent pas toujours facilement à la rigueur conceptuelle. En même temps, il ne faut pas le sous-estimer : la spontanéité des discours des représentants du personnel en offre un contenu révélateur de la difficulté de leur structuration : l'apparition de nouvelles conceptualisations (de la force de travail à la ressource humaine et au capital humain, de la qualification à la compétence par exemple) n'en rend ni l'accès ni l'appropriation faciles, d'autant plus que ces notions ne sont pas issues de la culture syndicale ; l'adjonction aux éléments proprement « matériels » des conditions de travail (bruit, chaleur, cadences, fatigue physique...) de nouveaux facteurs psycho-sociaux (santé au travail, stress, souffrance, harcèlement, suicide..) perturbe inévitablement les analyses traditionnelles en termes de plus-value, d'intensification, de quantité de travail à effectuer ; la pression quasiment institutionnelle de la concurrence internationale (mondialisation, réglementation européenne...) percute toutes les catégories qui n'avaient acquis leur signification que dans le cadre de l'Etat-nation (service public, secteur public, plein-emploi...).

Ces difficultés se traduisent dans les rapports ambigus que les représentants du personnel entretiennent avec les « experts », ambiguïté qui confine parfois au paradoxal.

D'une manière globale, certes avec des nuances voire des exceptions (portant notamment sur les médecins du travail, ou concernant certains élus comme Edouard), les représentants du personnel, qu'ils soient élus aux Comité d'entreprise ou d'établissement ou membres de Chsct, disent que les expertises extérieures ne leur apprennent pas grand-chose, et qu'en même temps elles sont utiles. Tout le problème est de savoir comment interpréter ce jugement. Il y a plusieurs possibilités, non exclusives d'ailleurs l'une de l'autre : si les « experts » n'apportent aucun savoir nouveau aux représentants du personnel, c'est que ces derniers sont eux-mêmes « experts » dans les mêmes domaines ; ou alors que les « experts » ne sont pas experts ; ou alors, c'est qu'il ne peut pas y avoir de savoirs produits en « extériorité » ou en « désadhérence », quand bien même existerait un dialogue préalable entre l'expert extérieur et les représentants du personnel ; ou alors encore que les experts

extérieurs ne répondent pas aux préoccupations et aux capacités d'appropriation des représentants du personnel<sup>51</sup>.

Selon les trois leaders syndicaux de l'entreprise C, un rapport de force favorable rend le recours à une expertise pointue émanant de l'extérieur moins incontournable. Celle détenue et reconnue par les représentants du personnel suffirait sinon à imposer leur point de vue, mais tout du moins à se rendre audible et à être considérés comme des interlocuteurs légitimes par la direction. De plus, et en dehors du recours à des analystes financiers lors d'une Ope (offre publique d'échange) hostile (cf. Infra), à des spécialistes de régimes de protection sociale lors de l'harmonisation de la mutuelle sur le groupe ou au médecin du travail dans le cadre du Chsct, aucune expertise extérieure ne s'est jusque-là montrée probante à leurs yeux, même si elle leur apporte des savoirs institués nécessaires à leur activité. L'exemple qu'ils rappellent tous est celui d'un expert-comptable qu'ils faisaient intervenir pour analyser les bilans et la trésorerie de l'entreprise. Non seulement celui-ci ne trouvait rien à redire à ce que présentait la direction, mais il était, selon eux, beaucoup trop proche du point de vue de cette dernière. Les diverses interventions de cet expert ayant occasionné une standardisation de la présentation des comptes et leur ayant permis d'acquérir les techniques de lecture des documents comptables, ils prirent la décision de s'en charger eux-mêmes. Concernant les Chsct, le recours à des experts extérieurs est considéré comme superflu, les représentants du personnel de cette même entreprise considérant qu'ils maîtrisent suffisamment leur sujet à pour ne pas avoir à être assistés. En témoigne la réaction d'Alain apprenant qu'un membre de notre équipe intervenait également dans le cadre d'expertises pour les Chsct dans diverses entreprises : *« C'est bien ça... Si un jour vous avez besoin de boulot, passez-moi un coup de fil et je demanderai au CHSCT de vous désigner pour faire une expertise... On n'apprendra pas grand-chose, mais au moins ça vous servira ! »*.

Le sentiment est nettement plus nuancé à la Sncf, notamment de la part des élus au Comité d'établissement. Les représentants du personnel soulignent plusieurs cas où le recours à des experts extérieurs est à leurs yeux justifié.

*Confronter une analyse « objective » (celle des experts) à une analyse de la Cgt.* Ainsi, Edouard explique-t-il que les représentants du personnel ont une analyse qui s'appuie pour

---

<sup>51</sup> En tout état de cause, cette minoration du rôle des experts extérieurs dans la constitution des savoirs des représentants du personnel confère à l'expertise extérieure une place particulière sur laquelle nous reviendrons.

l'essentiel sur les syndiqués et militants Cgt, analyse qui ne saurait être toujours suffisante pour « se faire entendre » de la direction et faire « avancer les revendications ». Il faut donc que des personnes compétentes (du fait de leurs connaissances « scientifiques » et méthodologiques) se penchent aussi sur le sujet, pour « objectiver » un « ressenti » militant. L'objectivation peut passer notamment par la quantification, avec un intérêt poussé des représentants du personnel pour les enquêtes par questionnaire. Dans ce cas, les experts apportent une méthodologie (élaborer et administrer un questionnaire), une compétence technique que l'on retrouvera par exemple aussi dans l'analyse financière. L'autre compétence est une compétence d'analyse : *« Parce que, ce qui est intéressant aussi, ce n'est pas que les faits, ce sont aussi les pistes de réflexion, le décortilage qui est intéressant et que l'on ne sait pas faire, parce que vous croisez avec d'autres problématiques, d'autres choses, d'autres idées qu'on n'aurait pas forcément aussi. Donc de cet échange là, il y a des choses qu'on n'aurait jamais eues si on avait travaillé tout seul. Le fait de faire intervenir des universitaires ou des sachants extérieurs t'amène une dimension que tu n'as pas naturellement »* (Daniel).

*Apporter une analyse sur une situation jugée particulièrement complexe par les représentants du personnel. C'est le cas par exemple des difficultés que traverse actuellement le transport de marchandises à la SnCF, dont les origines peuvent être les relations avec les autres modes de transport (le port de Marseille, le transport routier), la crise économique, l'organisation interne, etc. : comment hiérarchiser les différentes origines possibles des difficultés ? « Aujourd'hui, on ferait une expertise sur le fret, on a dit que c'est la faute au plan Véron, aujourd'hui si Fos est en train de se casser la gueule, il y a beaucoup la crise économique. Mais à quel niveau ? est-ce que je mets 80% de mon énergie sur la boîte ou 80 % de mon énergie sur le port ? J'en sais rien. A moins de dire, oui je continue malgré tout avec moins de trafic, etc. etc., à bloquer les trains parce que j'ai pas l'effectif, ça c'est vrai, Par contre aujourd'hui l'expertise peut me faire dire « attends, les 80% c'est les containers qui arrivent pas ». Parce que moi si je reste dans mon truc je vois qu'ils suppriment un train par jour parce que j'ai pas de mécano, d'accord, et si il y avait un mécano je ferais quoi ? »* (Isidore).

*Compenser, en quelque sorte, un manque de connaissances mobilisables par l'expérience professionnelle et le réseau militant. Cela a en tout cas été un des arguments évoqués pour justifier la réalisation par Transversales d'une étude sur les maîtrises et cadres de la SnCF en région Paca, avec la recherche d'un regard extérieur convoqué pour analyser la situation mais*



aussi pour offrir des points de comparaison avec des cadres d'autres entreprises ou d'autres secteurs. Ce souci d'un regard extérieur vu sous l'angle de la comparaison renvoie aux évolutions de la SnCF, avec sa propre ouverture sur l'extérieur via l'arrivée de concurrents (sur le fret aujourd'hui, sur le transport de voyageurs demain), dans un contexte où le parcours type d'un cheminot s'est souvent (sauf pour les plus jeunes) entièrement déroulé à la SnCF. Comment alors comprendre les évolutions du salariat cheminot, sous l'influence notamment des plus jeunes, qui eux ont connu d'autres situations professionnelles, sont plus diplômés que la génération précédente (l'étude pour le Comité d'établissement Paca s'est d'ailleurs prolongée par une étude sur les cadres de moins de 35 ans, pour le Cce-SnCF cette fois) ?

Nous trouvons une autre attitude dans l'entreprise D. Si Laurie n'en parle pas, ce qui se comprend parfaitement compte tenu de la faible implantation de la Cfdt dans le magasin, les représentants du personnel membres de la Cgt expriment, chacun à leur manière, le « mode d'utilisation » des experts extérieurs. Pour Kevin, l'expert est un formateur : à la question de savoir qu'étaient les formations nécessaires aux représentants du personnel, sa réponse est immédiate : *« mettre en place des experts qui savent parler aux gens qui ne sont pas experts »* ; la première partie de cette réponse indique une reconnaissance de l'utilité de l'expertise, c'est-à-dire d'un savoir autre que celui issu de l'expérience ; l'acceptation d'un savoir « non empirique » complète en quelque sorte le fait qu'il possède de par ses expériences dans différents milieux de travail, de par ses formations, des clés de lecture qui lui fournissent une intelligibilité du monde. Que ce soit en tant que formateur ou conseiller, il répètera : *« il est important de trouver des spécialistes qui donnent toutes les informations et pas seulement les orientations patronales »*. La seconde partie de la réponse donne une orientation précise à ce savoir. Cet expert doit être un « traducteur », pour ne pas dire un « vulgarisateur » : dire brièvement et simplement ce qui est développé dans les rapports et autres travaux d'experts... Ce travail de traduction ou de vulgarisation est à faire aussi sur les tracts syndicaux qui s'expriment dans un jargon souvent peu audible et peu attirant pour les salariés. La position de Jean est un peu différente, même si il considère comme Kevin le rôle de formateur de l'expert : *« On a fait également travailler notre expert, toujours à nos frais, sur le plan de formation parce que quand on regarde les formations qui se font et celles qui ne se font pas, ça permet de savoir où veut aller l'entreprise »* ; mais il prolonge ce rôle par des considérations plus « classiques » : *« on a fait le choix, qui ne plaît pas à la CGT, de ne pas travailler avec un cabinet affilié à la CGT, pour ne pas être taxé de partialité, en fait c'est une relation personnelle à nous, proche de notre sensibilité cégétiste, mais sans rien*

*d'officiel, elle nous fait des prix, en fait elle demande juste qu'on l'indemnise » ; « tout ça, ça prend nécessairement du temps, on lui envoie le document, elle l'étudie, elle nous envoie un premier jet, on l'annote, elle nous renvoie un document final et on fait une réunion pour en discuter » ; mais il revient rapidement sur le rôle formateur de l'expert : « L'année dernière, on a organisé une formation de militants de plusieurs magasins avec ce cabinet, une semaine entière, pour être capable de mieux décrypter ces documents, là aussi à nos frais car le CE n'a pas voulu financer, et aujourd'hui, je suis un peu plus en capacité d'étudier ces documents par moi-même, j'arrive mieux à faire les recoupements possibles d'un indicateur à l'autre alors qu'avant je savais même pas où les chercher, j'ai une lecture beaucoup plus fluide, beaucoup plus claire. Et c'est justement ça que la direction ne veut pas parce que tu arrives plus facilement à la mettre en porte à faux. Jusqu'en 2007, sur le bilan social, je posais juste trois ou quatre questions bateau, bidon, depuis l'année dernière, c'est plus pareil et ils ont un peu plus de difficultés pour répondre ».*

Enfin, la difficulté qu'ont les représentants du personnel pour structurer les savoirs institués transparaît dans leur rapport à l'écriture et à la lecture.

Il est par exemple frappant de constater l'écart qui existe entre la qualité analytique et conceptuelle des textes diffusés par les publications d'un Comité d'entreprise qui entre dans notre domaine d'enquête (Sncf), souvent signés par des représentants du personnel que nous avons rencontrés et questionnés, et la nature du discours qu'ils nous ont tenu. En réalité, cet écart s'explique par le fait que la rédaction de ces articles est déléguée à un « technique », socio-économiste de formation, qui leur apporte de ce point de vue les savoirs institués qu'ils ne maîtrisent pas parfaitement. En même temps, ce sont eux qui donnent « la ligne », les arguments, la thématique, ne déléguant en fait que la « mise en forme », montrant ainsi leur souci d'un « travail bien fait » inattaquable sur le plan analytique et compréhensible par les salariés. On retrouve le même souci d'une certaine manière dans ce qu'affirme Kevin à propos des formations nécessaires aux représentants du personnel, comme cela a été vu.

De manière similaire, la lecture est en effet un vecteur essentiel de l'acquisition et/ou de la prise en compte de ces savoirs. Et de ce point de vue, le spectre des positions est relativement large.

Dans l'entreprise C, seuls deux représentants du personnel disent lire beaucoup, contrairement à tous les autres (ce qui inclut naturellement les représentants de « seconde ligne ») :

- Alain est de la vieille école, celle du « tout papier ». Sur son bureau sont fièrement exposées (probablement en prévision de l'entretien) ce qui constitue l'ensemble des références qu'il consulte régulièrement ou sur lesquelles il s'appuie en cas de besoins ponctuels : le *Code du travail*, le *Code civil*, le *Code pénal*, une pile de *Liaisons sociales*, des *Guides Liaisons sociales* portant sur des sujets divers (les procédures de licenciement, les dispositifs de formation), le *Lamy social* (guide des représentants du personnel), un guide des représentants aux Chsct, un guide destiné aux conseillers prud'homaux, une pile de la *Revue pratique de droit social*, une pile de la *Nouvelle vie ouvrière* (Nvo, publication de la Cgt), quelques exemplaires des *Echos* et de la *Tribune*. Lors de l'entretien, il aborde spontanément un des sujets sur lequel il est en train de plancher, en l'occurrence, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour montrer son implication et son investissement, il sort de sa sacoche un dossier d'où il extrait une publication de *Liaisons sociales* consacrée au sujet : « *Voilà comment, je fais. Quand il y a un truc sur lequel il faut que j'apprenne des choses, je cherche ce qu'il y a, je prends tout et je lis tout.* » En dehors des formations syndicales et de ses échanges réguliers avec un responsable Cgt du groupe, son mode d'acquisition des connaissances est avant tout livresque et relativement solitaire, un peu à la manière des étudiants fréquentant les bibliothèques.
- D'un certain point de vue, Bernard entretient un rapport au savoir assez proche de celui d'Alain. Chez lui également s'exprime la nécessité d'accumuler des connaissances, pour maîtriser les règles du droit, savoir comment exprimer les choses, identifier les limites de son action, savoir où s'arrêter et où pousser, être pris au sérieux, etc. On détecte également chez lui un rapport au texte écrit similaire à celui d'Alain, mais avec une grande différence quant au support utilisé et du processus d'accumulation documentaire. C'est par internet qu'il obtient les informations et les publications nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances et à l'actualisation ou à l'approfondissement de celles qu'il détient déjà. Qu'il s'agisse de lecture de la presse, de consultation des textes réglementaires (*Code du travail*, Convention collective) ou d'accès à des publications spécialisées, il privilégie cette voie d'accès.

A la Sncf Paca, on retrouve cette double dimension. Pour certains représentants du personnel, lire ne présente pas de difficultés particulières, que ce soit une habitude liée à l'éducation (des parents enseignants, une culture familiale accordant de l'importance à l'écrit, etc.), à la formation ou au métier exercé (un cadre ou un agent de conduite pour les consignes de sécurité et les directives managériales par exemple). Seul Isidore l'a évoquée comme telle pour lui-même, expliquant ne pas lire, ce qui lui pose des problèmes qu'il contourne en sollicitant des camarades (ce qu'il appelle sa « *culture de l'oralité* »). Néanmoins, s'ils ne l'ont pas citée, à une exception près, comme difficulté pour eux-mêmes, tous ont considéré que le « *travail des dossiers* » par la lecture se perdait chez les nouveaux élus. Cette désaffection pour la lecture est confirmée par un secrétaire de Chsct, disant que « *seulement 30% des agents lisent les comptes rendus* » syndicaux des séances du Chsct. Dernière observation, sur la transformation du militantisme, notamment avec l'arrivée de militants récents : outre un moindre investissement en temps, il semble que les nouveaux militants accordent moins d'importance à l'analyse politique et à la culture du débat. Or, comme cela a déjà été dit, pour construire ce savoir et cette culture politique, la lecture fait figure d'outil essentiel. Faisant référence à sa famille, Edouard rappelle par exemple que la lecture de la presse quotidienne (en l'occurrence communiste) faisait partie d'un acte important de la vie de militant, qu'il a conservé. Cette appétence pour la lecture dépasse cependant largement le cadre de la presse et obéit autant à la curiosité (« *j'ai toujours voulu comprendre* ») qu'à l'acte militant : « *la première école du parti et de la CGT, tu avais un cours, alors peut être que c'était trop, tu prenais des notes et après un débat, il te filait des congrès, des rapports, des machins de livres, on avait les éditions Messidor, et le Parti faisait des livres et la CGT faisait des livres, alors je n'ai jamais fait d'études, mais à l'époque les nouveaux critères de gestion, Arnaud Spire, c'étaient des actes militants, il fallait que tu l'achètes parce qu'il y avait besoin de pognon, et quand tu avais un livre tu lisais. Tu achetais, régulièrement la CGT, le Parti, produisait des livres, philosophiques, économiques, tout ce qui pouvait être, la culture, le sport,...* ».

Au total, à l'exemple de Jean qui s'initie aux risques psycho-sociaux en lisant l'accord interprofessionnel sur le stress et qui a commencé son mandat en restant « *pendant 3 mois sans formation autre que la lecture de la convention collective pour connaître les droits (celle-là je me la suis quand même mangé un certain nombre de fois), rien d'autre* » (mais pas

à l'exemple de Kevin qui ne se réfère, certes à titre de « provocation », qu'aux « *ouvrages militaires* »), à des titres et à des degrés divers, tous les représentants du personnel ont signalé la nécessité de la lecture dans l'acquisition des savoirs institués et dans la constitution des savoirs nécessaires à leur activité. Cette nécessité pose cependant deux problèmes qui n'apparaissent qu'indirectement dans les monographies. Le premier est d'ordre quantitatif : la masse de documents à lire semble considérable, et croissante compte tenu du développement de l'accès à l'information, et il est clair, et nettement dit, qu'un représentant du personnel ne peut pas passer son temps à lire. Le second problème est d'ordre qualitatif : lire, c'est savoir lire, savoir sélectionner, savoir mettre en perspective et en rapport, savoir avoir l'esprit critique..., autant de choses qui nécessitent une capacité d'abstraction minimale et structurée. Autrement dit, il y a un accès inégal à la lecture qui rend difficile la collectivisation des savoirs. Daniel le dit parfaitement bien : « *le rapport Keller, 134 pages plus la synthèse, il avale les 134 pages. Un jeune aujourd'hui il dit 'non, il faut que tu me fasses un résumé', il faut que tu le pré digères. La question c'est qui va le pré digérer et ce que je vais lui dire. A partir de ce moment là, l'échange est moins intéressant et, en fait, on n'échange plus sur le rapport Keller de 134 pages mais sur la synthèse que j'ai faite moi-même, donc du coup il y a de grandes chances qu'il y ait des convergences. Alors que d'échanger avec Edouard qui l'a lu en entier aussi, c'est enrichissant pour l'un et pour l'autre. Aujourd'hui c'est difficile d'avoir quelqu'un qui le lise, parce qu'en plus du rapport Keller, tu as les 200 pages du rapport Haenel, plus le rapport de Lausanne, plus la loi qui sort du rapport Haenel, plus les débats de la RAF, et tous les discours de Pépy... ».*

**Concernant le pôle des savoirs investis** (pôle 2), les choses ne sont pas plus simples. « *Le terrain* », « *la vie* », « *la vraie vie* » sont certes omniprésents dans les discours des représentants du personnel. L'insistance avec laquelle ils considèrent tous la nécessité du contact avec le terrain est parfaitement explicite, et beaucoup regrettent de ne pas avoir suffisamment de temps à consacrer à ce contact. C'est d'une certaine manière ce qui constitue la spécificité de leurs savoirs, tant de leur propre point de vue que du point de vue des directions d'entreprise (même si c'est avec des nuances, le Directeur des ressources humaines de la SnCF Paca faisant remarquer que la connaissance du « métier d'origine » de certains représentants du personnel était un peu obsolète) ou du point de vue de leurs interlocuteurs habituels, notamment les médecins du travail. Cela étant, cette constatation doit être complétée par deux remarques. La première exprime le rôle de « passeurs » que jouent les

représentants du personnel entre le pôle 1 et le pôle 2 : s'ils doivent aller sur le terrain, c'est simultanément pour expliquer, convaincre (parfois avec des arguments peu civils comme le montre une anecdote dans l'entreprise C<sup>52</sup>), voire transmettre des savoirs, et pour acquérir des savoirs qui ne leur sont pas immédiatement accessibles (Bernard dit : « *ce sont « les gars » qui savent, nous on ne peut pas savoir* », et Jean de son côté affirme qu' « *aujourd'hui notre seule utilité en CE, c'est au moins de poser des questions. Et quand on pose des questions à la direction de fait on les pose aussi aux salariés puisque ce qu'on dit à la direction c'est évidemment reporté sur nos panneaux syndicaux et évidemment ça doit poser un certains nombre de débats avec nos collègues. Si on ne fait pas ce travail là, il n'y a aucun débat avec les salariés parce que cette information là, ils ne l'ont pas* ».), mais dont la mise en forme « conceptualisée » leur revient. La seconde remarque est plus problématique, et nous l'exprimerons sous une forme brutale : si les représentants du personnel insistent sur l'importance du fait d'« aller » sur le terrain, c'est probablement parce qu'ils n'y sont pas ; ils n'y sont pas personnellement, ce qui se comprend facilement dans les cas où ils sont pris à temps plein ou à temps partiel par leur mandat, mais ils n'y sont pas non plus en tant que membres d'un collectif syndical dans lequel devrait normalement figurer des salariés du terrain (ce qui renvoie à la baisse de la syndicalisation et à la crise du syndicalisme).

Dans l'entreprise C, un représentant du personnel dit en substance que sa connaissance du terrain n'est que de « seconde main » : il porte une attention très marquée à ce que ces jeunes font remonter des chantiers : « *C'est eux qui savent ce qui s'y passe, toi tu es un peu déconnecté de la réalité, t'es en réunion ou à droite à gauche. Donc c'est eux qui savent et puis c'est pas les mêmes gars qu'avant, aujourd'hui ils savent lire et parler français, c'est pas comme les vieux arabes ou les vieux portugais d'avant... Ils connaissent leurs droits et ne se laissent pas faire donc ils savent quand il y a des trucs qui vont pas et ils te le disent. En les écoutant, ça me permet d'être plus en phase.* » En écoutant ces ouvriers, il compense ainsi la coupure avec l'activité due à la multiplicité de ses mandats par l'écoute et la discussion avec ceux qui se positionnent à la pointe des exigences et qui disposent des compétences proches des siennes. Un autre représentant du personnel regrette que ses multiples mandats le coupent de la base et de la réalité du terrain : « *Avec tout ça, je suis plus en réunion que sur*

---

<sup>52</sup> Face aux ouvriers d'un chantier qui voulaient arrêter le travail en raison de cadences trop élevées, sans attendre le résultat des négociations en cours, un représentant du personnel est intervenu pour proposer de différer le débrayage : « *Les gars ils avaient tort de faire ça et il y en a un qui m'a accusé d'avoir tourné ma veste, d'être passé du côté de la direction. Je l'ai attrapé dans un coin, je lui ai dit que c'est un enculé et qu'il a tort.* »

*les chantiers, ça m'agace. J'aime bien voir le terrain, j'aime voir les gars, leur demander ce qui va et ce qui va pas et la plupart du temps je suis pris par des rendez-vous. »*

A la Sncf, le pôle des savoirs investis, c'est d'abord « être sur le terrain »<sup>2</sup>, au sens où le représentant du personnel continue d'exercer son activité professionnelle. Le mandat au Chsct notamment ne peut être exercé qu'à cette condition. La première des compétences du représentant du personnel au Chsct repose en effet sur son activité professionnelle : elle lui permet de « connaître ce que vivent les cheminots », sachant qu'il n'est pas possible de comprendre (et donc d'intervenir à bon escient sur) les conditions de travail et les enjeux de santé sans les vivre soi-même. Ainsi par exemple, lorsque la direction propose de nouveaux roulements, c'est la connaissance, par expérience, de ce que représentent les parcours (fréquence des arrêts, niveau de fréquentation, type de voyageurs, configuration des quais), l'amplitude des journées et leur enchaînement, qui va permettre au Chsct d'émettre un avis sur les roulements et de proposer des modifications. L'expérience acquise en situation de travail va aussi permettre au représentant du personnel d'identifier rapidement la légitimité des questions ou revendications exprimées par les salariés, cette expérience lui servant de mode de compréhension et de mesure de l'importance du sujet. « Car moi je ne suis pas permanent, je suis toujours en roulement conducteur de locos, donc, les conditions de travail je les vois bien, je suis sur le terrain, c'est plus facile à faire ressortir et à apporter des améliorations. » (un secrétaire de Chsct, François). Une autre secrétaire de Chsct (Henriette) rappelle comment son expérience de travail est intervenue pour légitimer à ses yeux un problème de climatisation d'un espace de vente : « Je vais constater par moi-même. Bon le coup de la chaleur, comme j'y ai travaillé, c'était facile à comprendre ».

Par ailleurs, par le biais du maintien en situation professionnelle, le représentant du personnel est connu des salariés, ce qui facilite le dialogue avec eux et légitime son intervention. Le « terrain » comme rapport aux autres (les collègues) a donc une fonction d'information sur les difficultés, les problèmes que rencontrent les salariés, ainsi que l'avantage de construire un rapport de compréhension et de confiance avec les cheminots, susceptible de se transformer en « mobilisation ». Le mot d'ordre de la Cgt-cheminots est d'ailleurs d'éviter, autant que faire se peut, le cumul des mandats. Le cumul des mandats conduit en effet à réduire d'une part la « surface d'exposition », la visibilité de l'organisation syndicale, d'autre part le temps consacré au travail par chaque représentant du personnel.

« Être sur le terrain » permet enfin au représentant du personnel d'intervenir au quotidien, sachant que le mandat au Chsct ne se résume pas à une présence en séance, mais *« le CHSCT c'est tous les jours. C'est tous les jours qu'on essaie de savoir si les collègues ont des problèmes, s'ils ont essayé d'aller les résoudre. On n'attend pas la séance plénière. »*. De ce point de vue, « être sur le terrain » ne sera pas suffisant car les conditions d'exercice du mandat à la SnCF, avec des périmètres d'intervention assez vastes, comprenant de nombreux sites, font que les représentants du personnel seuls ne peuvent couvrir tous les chantiers. Il leur faut donc pallier cette carence autant que faire se peut en *« captant le terrain »*. La captation du « terrain » va donc se faire aussi par la mobilisation des militants de la section syndicale et a été très précisément décrite par les représentants du personnel au Chsct lorsqu'ils ont évoqué leur manière de travailler. Mais eux-mêmes peuvent aussi aller sur le terrain, pour vérifier certains points qui leur sont signalés : *« On ne se contente pas d'écouter les gens ; on mène notre petite enquête, on va sur le terrain, on va voir comment ça se passe, et puis on relève tous les dysfonctionnements qu'on peut voir, et, lors de l'ordre du jour, je le signale pour que ce soit traité en CHSCT et réglé. »*. Ou encore, ainsi que l'explique une secrétaire de Chsct, pour prendre connaissance des chantiers dans lesquels elle n'a pas travaillé et qu'elle ne connaît par conséquent pas.

On retrouve aussi cette préoccupation du terrain chez les élus au Comité d'établissement, qui y puisent une source d'inspiration dans leur participation au travail collectif d'élaboration d'un point de vue sur les dossiers. L'intérêt du terrain ici repose non pas sur l'empathie avec les collègues ou la remontée des difficultés ou des situations problématiques mais sur le dialogue entre métiers, activités ou positions hiérarchiques dans l'entreprise, qui va permettre d'élaborer un savoir collectif distinct des savoirs individuels. Quant aux permanents, qui sont les représentants du personnel au Comité d'établissement occupant un mandat de gestion au Comité ou des responsabilités syndicales régionales, le souci du terrain est aussi présent chez eux, même s'il ne s'agit plus « d'être » sur le terrain, mais de *« rester en contact »* avec le terrain, à travers les tournées syndicales notamment. *« Rester en contact »* avec le terrain servira à vérifier la pertinence d'une revendication ou d'une analyse auprès des cheminots. Le « terrain » devient une sorte de « force de rappel » qui permet au représentant du personnel de *« ne pas prendre mes désirs pour des réalités et de savoir où en sont les gens, leur perception, ce qu'ils ressentent majoritairement, je suis pas en décalage. »*. Ou encore *« tant que je n'ai pas validé auprès des agents, je ne sais pas si l'expertise est bonne techniquement. C'est-à-dire autant je suis sûr que le dossier est bien fait, autant il faut que je m'appuie quand même*



*sur ce qui correspond aux agents. Si ça ne correspond pas c'est qu'il y a un problème quelque part » (Edouard).*

Dans l'entreprise D, la nécessité du « rapport au terrain » est encore plus présente. C'est Jean qui l'explique le plus : *« il faut savoir qu'à la CGT on passe 3 fois plus que notre quota d'heure à faire du travail de terrain. Moi, je travaille à midi et je viens quasiment tous les matins pour rencontrer les salariés, parler avec eux de leurs problèmes, alors des choses à dire, j'en ai en permanence des dizaines. Notre rôle en tant que délégués, c'est de pouvoir retranscrire tout ça » ; « on est les seuls à poser des questions sur l'emploi, les conditions de travail, etc..., tous les autres, c'est silence radio. Le souci, c'est que quand tu poses des questions, t'as pas de réponses. Mais ça sert quand même parce que quand on pose des questions au patron, on les pose aussi aux salariés, parce qu'évidemment c'est reporté sur nos panneaux syndicaux et évidemment ça permet d'ouvrir le débat avec nos collègues, sans ce travail, il n'y a aucun débat possible car ils n'ont pas l'info » ; « la plupart des questions qu'on pose sont issues du personnel lui-même, quelques unes de notre propre réflexion et des collègues des autres magasins parce que les problèmes sont les mêmes d'un magasins à l'autre », « notre plus grande victoire, c'est qu'au début on avait très peu de contacts avec les salariés, alors que maintenant c'est vraiment riche et que c'est de plus en plus les salariés eux-mêmes qui nous interpellent sur telle ou telle question », « mais tout ce temps de discussion avec les salariés, c'est pris sur notre temps personnel, on dépasse largement nos 20h mensuelles, je viens presque tout les matins », « au début, les salariés avaient peur, mais quand ils nous ont vu nous prendre le chou 3 ou 4 fois avec les cadres, ils ont fini par comprendre qu'ils avaient le droit de nous parler, surtout quand on a réussi à faire condamner la direction pour entrave à l'exercice du droit syndical, avec l'aide de l'inspection du travail, alors là, ça a tout changé... ». Et il ajoute à propos du stress : « on a pas besoin de la radio ou de la télé pour prendre conscience de la souffrance au travail, on y est confronté tous les jours, pour nous c'est pas flou du tout, quand une copine en caisse me dit 'j'arrive au travail avec un nœud au ventre, j'ai pas mangé hier soir, j'ai pas dormi, je vais aller aux chiottes et dégueuler toute la journée' je peux vous dire que c'est vraiment pas flou ».*

On le voit, le rapport au terrain est là encore très disparate : il informe, il valide, il socialise, il sert de « force d'appels et de rappels » ..., bref, il apparaît bien comme le lieu où circulent et sont mobilisés des savoirs investis dans les activités de travail. Il convient

cependant peut-être d'aller plus loin que ce qu'en disent les représentants du personnel. En effet, clairement dans l'entreprise C, moins clairement à la SnCF, un certain « décalage » existe entre les salariés et les représentants du personnel : il est visible globalement si l'on se réfère au taux de syndicalisation et donc à la capacité des élus syndicaux d'élaborer et d'exprimer un point de vue qui soit celui « du personnel » ; il est implicite dans quelques cas où des demandes d'expertise extérieure ont été faites pour « comprendre » des situations de travail (étude sur les cadres à la SnCF par exemple qui a été mentionnée plus haut et qui sera développée dans le troisième chapitre) en pleine mutation. Toutes les études sur le sujet montrent comment les évolutions récentes de l'organisation du travail impactent la manière dont les organisations syndicales perçoivent ces changements : nouveaux modèles productifs post-tayloriens<sup>53</sup>, travail à distance autorisé par les technologies de l'information et de la communication<sup>54</sup>, évaluation des personnels et individualisation des rémunérations, variabilité, voire opacité des collectifs de travail, capitalisation de la vie individuelle<sup>55</sup>, .... Là encore, les savoirs investis dans ces nouvelles organisations sont encore largement enfouis dans des habitudes langagières anciennes, et sont donc difficilement accessibles voire dicibles, et même si ces mutations touchent de manière inégale les situations de travail des entreprises constituant notre terrain d'enquête, elles n'en sont pas moins présentes, et constituent une difficulté pour les représentants du personnel.<sup>56</sup>

***Reste à envisager le pôle des valeurs (pôle 3).*** On pouvait en faire sans risque l'hypothèse : étant des militants syndicaux (c'est-à-dire s'engageant dans le militantisme et dans le syndicalisme), les représentants du personnel utilisent fortement ce pôle dans les modalités par lesquelles ils construisent, mobilisent et utilisent les savoirs nécessaires à leur activité. Globalement, l'altruisme, la dignité, la justice et la solidarité sont à la base de leur

---

<sup>53</sup> J.P. Durand, op. cit. 1996, cf. également R. Di Ruzza, « Questions sur le nouveau modèle productif », in *La Revue de l'IREs*, automne. 1994, ou R. Di Ruzza, « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *La Revue de l'IREs*, (avec la collaboration de C. Franciosi), 2004

<sup>54</sup> Cf. R. Di Ruzza, *Le travail à distance ; enjeux syndicaux et perspectives européennes*, éditions De Boeck, Bruxelles, 1999 (avec J. Carmona-Schneider, S. Le Roux, M. Vandercammen)

<sup>55</sup> Sur ces derniers points, cf. P. Dardot et C. Laval, op. cit. 2009

<sup>56</sup> Une anecdote qui ne concerne pas notre étude est significative de ces difficultés : nous avons été sollicités il y a une dizaine d'années par le CSCMP d'EDF pour faire une étude sur le télétravail à EDF ; les élus syndicaux nous demandaient d'étudier les risques du travail à domicile d'une dizaine de secrétaires ; nous avons mis plusieurs mois à leur faire comprendre que des milliers d'ingénieurs au même moment télétravaillaient dans leur entreprise !

engagement : représenter les ouvriers, c'est pour Bernard les aider de « *manière désintéressée* », « *sans se mettre en avant* », en faisant souvent « *des choses invisibles* » pour faire avancer la condition de tous et se battre contre ce qui le « *révolte le plus : l'injustice* » ; « *défendre les autres* » est « *un truc* » qui a « *toujours plu* » à Alain ; être représentant du personnel, c'est défendre « *les gars* », combattre pour les primes, les salaires, les paniers, les déplacements, etc., et il est « *content et fier* » quand il arrive « *à faire des choses pour les gars* », « *quand les gars ils viennent me dire merci, je suis fier de moi, je rentre tranquillement à la maison et ça me donne envie d'aller plus loin, de ne jamais me décourager* » dit Charles; « *ce que je n'ai jamais laissé tombé, que j'ai toujours fait, c'est j'ai toujours fait l'assistante sociale entre guillemets, je me suis toujours occupé entre guillemets de la femme battue, celui qui divorce, le service social, quoi, le mec qui est réformé, le mec qui a des soucis d'alcool, le mec qui est muté. Pour trouver un logement...* » particularise Edouard, qui est pourtant le « maître-penseur » de la Cgt-cheminot en Paca ; etc.

Pour autant, les systèmes des valeurs auxquels se réfèrent les uns et les autres sont sensiblement différents selon les entreprises qui ont fait l'objet de notre enquête. Indubitablement, les caractéristiques de ces entreprises jouent un rôle important dans ces différences, mais non moins indubitablement, le rapport à la politique et l'origine familiale en expliquent une bonne partie.

*Dans l'entreprise C*, malgré une appartenance à trois organisations syndicales différentes, les valeurs mises en avant par les représentants du personnel sont relativement homogènes : si les revendications se présentent souvent comme « matérielles » au premier abord (primes, salaires, vêtements, matériel, etc.), leur expression première, leur traduction efficace par les représentants du personnel et leurs visées fondamentales comprennent toujours un contenu symbolique et moral, elles véhiculent toujours des visions des rapports du groupe ouvrier à son travail et à l'entreprise, bref des visions du monde tel qu'il est et tel qu'il devrait être (qu'il s'agisse de reconnaissance, de justice, de dignité, de respect, de rapport capital/travail, etc.).

Alain est par exemple profondément choqué par le fait que l'on stoppe le travail quand « *à cause de la météo, tu peux pas faire fonctionner marcher les machines ou te servir des matériaux, mais que les ouvriers, les patrons s'en foutent. Eux, ils doivent bosser tout le temps* ». Outre la contestation de conditions de travail pénibles qui l'affectaient

physiquement, ses premiers pas dans l'opposition aux employeurs relèvent donc également d'une indignation morale face au manque de considération dont faisait l'objet la main-d'œuvre. Cela étant, cette indignation morale ne trouve pas ses fondements dans un registre normatif explicite, dans un corpus idéologique acquis antérieurement. Il se défend d'ailleurs à plusieurs reprises d'avoir un point de vue « politique » et explique que s'il est à la Cgt c'est parce que « *c'est le syndicat le plus revendicatif et qui est vraiment du côté des travailleurs, pas comme les autres* ». Et cette position, il la tient même quand il lui est rappelé qu'à l'époque de son adhésion, les liens entre la Cgt et le Parti communiste étaient particulièrement forts. L'absence de référence politique explicite dans son discours, sa vision des rapports entre les salariés et les entreprises, ainsi que l'inexistence d'un quelconque héritage familial politique ou syndical<sup>57</sup> tendent à montrer que cette indignation procède d'un ethos compris comme un complexe de dispositions morales, de croyances et de valeurs incorporées dont l'expression résulte de processus agissant souvent en-deçà du seuil de conscience. Pour le dire autrement, cette indignation, les prises de position ainsi que l'engagement qui s'ensuivent sont les produits de l'expérience concrète d'un désajustement entre ce qu'il vivait sur les chantiers et ce pour quoi il avait été fait, ce qu'il était disposé à supporter. En même temps, il affirme : « *je suis raisonnable. Je ne fais pas de politique. Je me bats pour la défense des salariés et de l'entreprise. Je cherche à concilier les deux* », faisant ainsi implicitement la distinction entre l'entreprise et sa direction. Il est non seulement le plus « raisonnable » des trois représentants du personnel de cette entreprise, mais il est aussi le plus rigoureux dans son activité : tout ce qu'il dit en réunion correspond à ce qu'il a prévu de dire et tout ce qu'il a prévu de dire est préalablement couché à l'écrit, mûrement réfléchi et rédigé de manière à être adapté à son auditoire. Il ne laisse rien au hasard, à l'impréparation et à l'improvisation, avec un objectif affiché qui tourne à l'obsession : être considéré comme « *un intello* », un « *cadre Cgt* » n'ayant jamais rompu avec la base mais que l'on respecte, que l'on écoute et que ne l'on piège pas. D'ailleurs, il ne fait part d'aucun regret de ne pas être plus sur le terrain en tant que salarié et de participer à la production, contrairement à Bernard et à Charles.

Bernard est né en France. Il a passé toute son enfance et sa jeunesse en région parisienne. Son père, venu d'Algérie à la fin des années 1950, était ouvrier spécialisé dans l'industrie. Aîné

---

<sup>57</sup> Il est né en Tunisie en 1953 dans un milieu social relativement privilégié. Son père était un travailleur indépendant aisé, probablement un négociant. Après des études secondaires sanctionnées par un Bac scientifique, il occupe pendant 2 ans un poste de comptable – assistant juridique dans l'entreprise familiale. Il vient en France à 20 ans

d'une fratrie de 6 frères et sœurs, il est le premier de sa famille à suivre des « études basiques », interrompues suite à des problèmes de santé de son père. Il enchaîne les « petits boulots » avant de suivre une formation de dessinateur industriel qui « *n'a pas marché* ». Il s'engage alors dans une formation en bâtiment pour devenir chef de chantier. Il en ressort avec un certificat mais ne trouve pas de place fixe et fait de l'intérim pendant quelques années. Il postule finalement dans l'entreprise qui deviendra l'entreprise C, est recruté mais se voit refuser l'accès au poste de chef d'équipe et encore moins à celui de chef de chantier, il démarre donc « en bas ». Il trouve le « *métier dur* », « *l'hiver, le froid, la pluie..* », mais ce qu'il supporte le plus mal c'est d'être traité « *comme plus bas que terre, parce que quand on est dans le bâtiment, c'est qu'on a rien dans la tête* », de devoir « *fermer sa gueule* » face aux gens des bureaux qui considèrent que les ouvriers ne savent rien, ne connaissent rien et que leur rôle doit se limiter à saisir les ordres pour y obéir. On comprend qu'il ait mal supporté ces rapports hiérarchiques infériorisants et qu'ils les aient vécus comme des agressions permanentes alors qu'il avait d'autres aspirations ainsi qu'une autre estime de lui-même en raison de son parcours scolaire et de ses formations.

Charles est issu d'un autre itinéraire : il reconnaît que son problème a toujours été de parvenir à se fixer dans une entreprise, non qu'il n'y aspirait pas, mais parce qu'il n'a jamais supporté la hiérarchie avec laquelle il entrait très souvent en conflit, parfois de façon violente. C'est ainsi qu'il définit son tempérament de « *révolutionnaire* », ce qui ne fait pas de lui un apôtre de la révolution mais quelqu'un qui, quand les choses l' « *irritent* », le fait savoir. Et ce qui l'irrite le plus, c'est de recevoir des ordres : « *J'ai jamais supporté qu'on me dise ce que j'ai à faire. Je sais très bien ce que j'ai à faire et comment faut le faire* » Ce rapport à la hiérarchie s'explique notamment par ses origines sociales : il est fils d'un petit entrepreneur du bâtiment. Ses frères, qui sont « *toujours installés là-bas* » (au Portugal) ont d'ailleurs repris l'entreprise familiale : « *Dans la famille on travaillait à notre compte et ensemble, on se donnait pas d'ordres, on était tous chefs, chef et ouvriers en même temps, chef et ouvriers, c'était pareil* ».

A la Sncf, l'homogénéisation des valeurs auxquelles se réfèrent les représentants du personnel renvoie non seulement aux origines familiales militantes, mais également à l'appartenance commune à la Cgt : « *tous les élus doivent être des militants* ». Comme le rappelle le *Guide pratique du CHSCT à la SNCF*, conçu et édité par la fédération Cgt des cheminots, mais comme le disent aussi d'une manière ou d'une autre tous les représentants du personnel rencontrés, un représentant du personnel est un « *RP-CGT* ». Cela signifie que le représentant

du personnel représente la Cgt, ce que certains traduisent par « *le RP est un outil du syndicat* ». Dans l'exercice du mandat, il va porter le point de vue de la Cgt, ce dont on va trouver trace principalement à travers le langage utilisé et la « hiérarchie » des revendications. De telles compétences analytique et langagière, qui découlent en substance de « la culture historique du service public », s'acquièrent par la formation syndicale et par la transmission des plus anciens.

Pour les représentants du personnel rencontrés sauf un, l'adhésion à la Cgt a reposé sur des valeurs construites à partir de l'expérience personnelle ou transmises par l'exemple familial. Ces valeurs, à l'origine de l'adhésion, sont avant tout de l'ordre des principes dans lesquels les termes de « défendre » et du « souci d'autrui » sont récurrents : défendre ses droits pour certains, pour d'autres être attentif à autrui et ne pas penser qu'à soi. Les termes pour désigner ces valeurs peuvent être assez généraux, voire vagues. Certains toutefois leur donnent une connotation politique « *avec un grand P, s'occuper de la cité. Moi je suis arrivé de la jeunesse communiste, mais il y a des copains qui arrivaient de la JOC, il y en avait beaucoup qui arrivaient de la JOC, ou des assos. Il y avait une implication très jeune dans le milieu associatif, pour s'occuper des autres, pour faire la révolution mais pas faire la révolution pour envoyer des pavés, ça c'était quand on se faisait plaisir, mais avec des positions fortes, en disant à 14 ans, « une bombe nucléaire ça fait tant d'écoles », c'est bête mais à 14 ans c'est fort déjà car ça permet de construire une vision du monde pour un autre monde.* » (un élu au comité d'établissement, Isidore). Ou encore un autre qui explique son engagement syndical dans une perspective de changement de société : « *Moi je fais de la politique pour changer la société, donc je fais du syndicalisme parce que dans l'entreprise, cela passe aussi par là, en attendant que l'on change la société, il y a des gens qui galèrent donc je milite au Secours populaire, et je crée des assos, je mets des gens en piste* » (un élu au Comité d'établissement, Edouard). Quels que soient les termes avec lesquels les représentants du personnel les expriment, ces valeurs, aussi vagues soient-elles, jouent un rôle essentiel dans les échanges et débats entre militants : elles sont le socle sur lequel se développent un sentiment de « fraternité », un sentiment d'appartenir au « même monde » qui, malgré les différences de personnalités, de mode de vie, de métiers, permettent de discuter et d'agir

ensemble<sup>58</sup>. Elles sont aussi reconnues par les interlocuteurs des représentants du personnel, qui parlent de « convictions », « d'éthique », partagées au sein d'une même organisation.

Pour beaucoup d'entre eux, les racines de l'engagement militant se trouvent dans la famille. Les parents de Edouard, ouvriers d'origine espagnole, étaient des militants communistes et lui-même, à 16 ans, a adhéré au Parti communiste (il est toujours membre de ce parti, dans les structures cheminotes). Etant militant, il a ainsi été rapidement repéré par les « copains » à son entrée à la Sncf. Son engagement syndical est « *au départ politique* ». François s'est syndiqué à la Cgt un an après son embauche, car, pour lui, travailler impliquait automatiquement de se syndiquer. Cette égalité entre travail et adhésion syndicale à la Cgt lui a été transmise par son entourage familial : « *Je l'avais dans la tête, de me syndiquer à la CGT, même avant d'entrer aux chemins de fer, c'est culturel. Mes parents étaient des militants syndicaux mais pas à la CGT à l'époque à la FEN, au SNES, et j'ai toujours été baigné dans ce milieu là. Ils étaient responsables syndicaux dans l'éducation nationale et ça m'a paru naturel, monde du travail égale activité syndicale, pour moi ce n'était pas dissocié, pas une nécessité sur une période particulière mais dans ma tête ça a toujours été évident, si on allait travailler il fallait être organisé pour se défendre et obtenir des droits. [...] La CGT, parce que c'était quand même à l'époque le plus révolutionnaire et qui correspondait le mieux à ce que... à ma culture, quoi. J'avais un grand-père qui était communiste, mes parents votaient communiste, c'est le milieu familial. Voilà, ça m'a été inculqué comme ça, même pas volontairement, on ne m'a jamais obligé à rien, mais les discussions à table entre mes parents, dès mon plus jeune âge..... J'intégrais cette façon de voir, d'approcher la vie et le monde du travail. Et moi ça m'a paru évident, c'était la CGT.* ». Son grand père communiste était agriculteur, ses parents étaient enseignants et syndiqués. La tradition familiale a été respectée dans l'adhésion syndicale, François n'a par contre jamais adhéré à un parti politique. Isidore est entré à la Sncf à 19 ans, avec le niveau bac, pour être contrôleur et, un

---

<sup>58</sup> Daniel par exemple, à la question « *si je dois te remplacer en tant qu'élu de CE, quelles consignes, conseils, me transmets-tu pour que je remplisse bien mon rôle de RP* », répond en insistant surtout sur le partage de mêmes valeurs : « *sois curieuse. Il y a un fond commun qui sont nos valeurs, est ce que tu les as ou pas ? Après si tu partages les mêmes valeurs, moi pour aller de là à là je passerais par là, si toi tu as envie de passer par là, ce n'est pas forcément plus mauvais qu'autre chose. Il n'y a pas vraiment de science infuse dans cette affaire là, est-ce que vraiment on partage les mêmes valeurs, c'est cela l'essentiel. Après, est ce que tu es curieuse, est ce que tu as une écoute des autres, est ce que tu ne penses pas qu'à toi, est ce qu'on partage les mêmes valeurs ?* ». Les valeurs auxquelles Daniel fait référence sont, selon ses propres termes, des « *valeurs humanistes, morales en fait : le respect d'autrui, se battre pour un monde meilleur, c'est-à-dire une entreprise plus humaine où il y a un respect mutuel et un dialogue social serein, ne pas bosser que pour soi* ».

mois après son embauche en CDD, il se syndiquait à la Cgt. L'évocation de sa culture familiale permet d'expliquer, en partie, une adhésion aussi rapide à la Cgt : père élu cadre Cgt dans les premiers comités d'entreprise qui se sont constitués à la Sncf ; oncles syndiqués à la Cgt et communistes. Sur la base de convictions forgées au sein de la famille, il a adhéré à la JC dès 14 ans, puis au Parti communiste, dont il est toujours membre. Henriette est enfant de cheminot, et pas de n'importe quel cheminot puisqu'il s'agit d'une figure du militantisme Cgt régional. C'est d'ailleurs de la « *tradition familiale* » que lui vient sa motivation à se syndiquer à la Cgt dès son premier CDD à la Sncf : « *le combat syndical mené par (son) père* » lui en a donné envie.

Dans l'entreprise D, les valeurs auxquelles se réfèrent les représentants du personnel apparaissent parfois au détour d'un moment fort de leur parcours militant. Jean raconte : « *au début je pensais que j'allais faire juste 6 mois ou 1 an au syndicat, puis que je passerais le relais et que j'irai voir si l'herbe est plus verte ailleurs, mais quand tu vois que ce système est tellement pourri, quand tu vois qu'il y a de telles ordures, tu te dis que tu peux pas les laisser continuer* » ; « *quand j'ai pris le mandat en 2003, j'ai été tout de suite convoqué à la direction, je suis rentré, ils étaient six dans le bureau, ils m'ont dit 'vous choisissez la voie hiérarchique ou la voie syndicale', l'avenant à mon contrat pour passer niveau 4 était sur la table, mais pour moi c'était hors de question, je sais que maintenant je resterai toujours niveau 1, les travailleurs doivent voir qu'on est pas à la CGT pour de l'argent ou pour avoir une promo, c'est une question de légitimité* ». et Kevin explique comment et pourquoi il a refusé de devenir cadre après son Bts de comptabilité pour militer à la Cgt.

Au-delà des différences dans les systèmes de valeurs auxquels se réfèrent les représentants du personnel de ces entreprises, on ne peut s'interdire de constater le flou qui les caractérise et, dès lors que ces représentants sont tous syndiqués dans des organisations « historiques » et qu'ils occupent, pour la plupart, des responsabilités importantes, l'écart entre ce qu'ils disent être leurs valeurs et les valeurs traditionnellement portées par le mouvement syndical. Même si l'on ne peut exclure la part qui revient à la méthodologie de l'enquête (l'entretien en tête-à-tête peut inhiber l'interlocuteur syndiqué dans ses références plus sociétales, comme le montre parfois l'utilisation explicite des guillemets lorsqu'il évoque le « révolutionnaire », les



« luttes », etc.), et la part qui revient à la volonté de montrer sa « compétence »<sup>59</sup>, il est probable que le référentiel disponible des valeurs ait suffisamment changé dans les dernières années pour expliquer cet écart. L'effondrement de l'idéal communiste et l'absence consécutive d'une vision claire d'un autre monde à construire, les déceptions induites par les politiques social-démocrates, les contraintes idéologiques issues de la construction européenne et de la mondialisation, la montée de l'individualisme et de l'entrepreneuriat, la mise en avant de « l'idéologie du gagnant », la mise en cause de la démocratie et de la citoyenneté dans l'entreprise, le recours systématique à l'efficacité et à la performance, ... sont autant de changements qui ne peuvent que « dérouter » les systèmes de valeurs de référence des militants syndicaux<sup>60</sup>.

Au total, on pourrait résumer les choses de la manière suivante : des savoirs institués à la fois plus flous et dont la technicité se renforce, des savoirs investis moins explicites voire moins dicibles, un débat de normes plus vif et moins tranché. La conséquence en est quasi évidente : les représentants du personnel rencontrent indéniablement des difficultés à articuler et à équilibrer les trois pôles dans un ensemble cohérent. On en repèrera plusieurs effets dans la nature et le contenu des savoirs qu'ils utilisent.

Cette double mise en perspective, épistémologique et historique, permet de cerner les registres auxquels les représentants du personnel que nous avons interrogés vont faire appel dans l'accomplissement de leur mandat : une majorité d'entre eux ressortissent du type 2 (ils

---

<sup>59</sup> Cet aspect a souvent été souligné ; cf. par exemple H. Michel et L. Willemez, « Investissements savants et investissements militants du droit du travail : syndicalistes et avocats travaillistes dans la défense des salariés », Université de Picardie, 2008 : « *Le souci qu'ont les syndicalistes d'être reconnus par les avocats les pousse à mettre au second plan et parfois à nier le caractère syndical et politique de leur activité. C'est parce qu'ils ressentent la nécessité d'être pris au sérieux dans leur action de défense juridique qu'ils sont contraints d'adopter une nouvelle définition d'eux-mêmes et de leur propre rôle, la moins politisée et la plus technique possible. A des degrés divers, tous revendiquent, dans les pratiques comme dans les discours, une définition de leur identité professionnelle qui exalte leur appartenance au champ du droit et met de côté le pôle syndical. L'une des meilleures illustrations de ce principe se trouve dans la distance matérielle qu'une bonne partie de ces syndicalistes spécialisés dans la défense des salariés ont instaurée avec les instances syndicales qu'ils représentent. Ils se conçoivent comme de véritables juristes indépendants avec leur propre clientèle. S'il est vrai que cet aspect se retrouve dans tous les processus d'institutionnalisation et de spécialisation syndicales<sup>8</sup>, il est encore plus fort dans le cas de la spécialisation judiciaire.* »

<sup>60</sup> Là encore, on peut avoir une analyse de ces changements dans l'ouvrage déjà cité de P. Dardot et C. Laval, 2009, qui montre comment ce qu'ils appellent le « néo-sujet » leur est soumis.

privilégient le recours aux savoirs investis), notamment ceux qui ont un mandat dans un Chsct, et ce sont eux aussi qui tendanciellement valorisent l'utilité de l'expertise extérieure (Daniel, Jean, Kevin par exemple) pour objectiver les savoirs qu'ils tirent « du terrain », alors que les plus sévères quant à ces mêmes expertises sont des militants de type 1 (qui privilégient les savoirs institués) comme Alain ou Bernard par exemple, ayant certainement l'impression d'être en capacité de faire par eux-mêmes cette objectivation ou cette théorisation. Nous pouvons constater aussi qu'un militant de type 3 comme Isidore, qui est certainement le représentant du personnel qui privilégie le plus la référence aux valeurs est l'un des rares (avec Kevin et Charles) à avoir déclaré qu'il ne lisait pas, revendiquant ainsi sa « culture de l'oralité ». Autrement dit, s'il fallait en première approximation caractériser le petit échantillon de représentants du personnel qui nous ont accordé un entretien, nous dirions qu'ils se prévalent de savoirs issus du terrain et qu'ils reconnaissent des difficultés à les faire accepter voire valider en dehors d'expertises extérieures. Nous verrons dans le troisième chapitre comment cette caractérisation joue et s'affine dès que les représentants du personnel mobilisent et mettent à l'épreuve leurs savoirs dans leur activité militante.

## ...REPRESENTATIONS...

Trivialement, l'activité d'un représentant du personnel est une activité de « représentation » : il représente les salariés dans des institutions représentatives, c'est-à-dire élues que ce soit au suffrage direct (Comité d'entreprise ou d'établissement) ou indirect (CCE, Chsct). Mais derrière cette « représentation simple » se nichent d'autres représentations qui en complexifient la compréhension. Deux d'entre elles au moins doivent retenir l'attention :

- la première découle directement des entreprises et des élus auprès desquels nous avons mené nos investigations ; tous les représentants du personnel concernés sont des militants syndicaux, adhérents de grandes organisations syndicales et, souvent explicitement, mais toujours, ils « représentent » simultanément le personnel et leur organisation syndicale ; double représentation dont la compatibilité n'est jamais spontanée ni évidente ;
- la seconde renvoie à la double signification du terme « représentation » ; le représentant du personnel a nécessairement une « représentation » de son activité de représentation, liée notamment aux valeurs qu'il véhicule, et cela n'est pas sans conséquence sur la manière dont il va mobiliser et exprimer ses savoirs.

L'engagement militant du représentant du personnel est naturellement un acte individuel. Mais ce qui lui donne corps et permet de le qualifier de « militant », c'est son inscription dans un collectif qui l'organise. Dans la préface à un ouvrage récent sur le travail militant<sup>61</sup>, Claude Dubar fait remarquer que « *ce ne sont pas les vocations qui font les prêtres, c'est l'Eglise qui décide des vraies vocations* ». En effet, le collectif dans lequel se noue la militance est « *tout sauf secondaire..., c'est lui qui organise les engagements personnels et non l'inverse ; ...ce ne sont pas seulement les motivations à agir qui font les engagements, ce sont les collectifs qui font les pratiques. Ils apprennent les formes d'action, sélectionnent les candidats, organisent le travail militant ou bénévole, évaluent et reconnaissent les mérites et les*

---

<sup>61</sup> S. Nicourd (coord.), *Le travail militant*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2009

*compétences.... Dispositifs d'apprentissage... qui sont aussi des dispositifs d'organisation du travail de chacun et de reconnaissance différenciée des engagés. C'est en s'insérant, par l'adhésion volontaire, dans ces contraintes organisationnelles que militants et bénévoles s'engagent effectivement, pour une durée plus ou moins longue, dans des actions en accord avec leurs valeurs mais surtout conformes aux normes du collectif* ». Et dans son introduction au même ouvrage, Sandrine Nicourd insiste sur cet aspect : « *Expliquer les engagements par des dispositions biographiques des individus (transmissions familiales, expériences générationnelles) est certes important mais insuffisant. Il faut également comprendre, de manière détaillée, les conditions sociales et organisationnelles qui fabriquent les pratiques militantes et qui permettent de les maintenir dans le temps. S'engager doit pour cela être considéré comme un travail, certes non rémunéré, mais nécessairement organisé, hiérarchisé et régulé...* ».

Toute notre recherche conduit à rejoindre ce point de vue : c'est d'abord dans l'organisation syndicale que s'inscrit l'activité militante des représentants du personnel, et c'est de ce fait qu'ils se la représentent comme un travail. L'organisation syndicale agit pour eux comme une « *structure structurante* »<sup>62</sup>, qui met à leur disposition, comme le dit Karel Yon, « *un contenu (un discours sur le monde) et des habiletés (des compétences d'abstraction) qui leur permettent de se repérer dans le monde social..... (...) Si les militants s'approprient les compétences cognitives que nous résumons dans le terme d'idéologie syndicale, c'est précisément parce que leur nature syndicale facilite chez certains l'acquisition de ces repères* »<sup>63</sup>.

Considérer que l'activité d'un représentant du personnel est un « travail » conduit en substance à l'analyser comme un travail, avec tout ce que cela comporte d'implication personnelle et de collectivisation, de prescriptions et de renormalisations, de « débats de normes », de non dicibles, de symboliques, d'opacités et « d'énigmes ». Comme tout travail, il met en œuvre nécessairement des savoirs investis, il demande à être « reconnu » dans ses valeurs et dans ses spécificités. D'une certaine manière, accomplir la tâche de représentant du personnel est un « métier », et ceux qui l'exercent sont (ou se considèrent comme) les mieux à

---

<sup>62</sup> P. Bourdieu, « Sur le pouvoir symbolique », *Annales ESC*, 32-3, 1977

<sup>63</sup> K. Yon, « Engagement syndical et formes de socialisation à la politique : approche de la relation à la CGT-FO par une étude de cas », *Les mondes du travail*, n° 6, 2008

même d'en connaître le contenu, les ficelles, les savoirs et les savoir-faire, les contours, etc., car c'est cet exercice qui leur donne l'occasion d'affirmer, de transposer ou de développer des compétences. C'est peut-être ce qui permet de comprendre la « minoration » chez certains représentants du personnel du rôle des « experts extérieurs » : ces derniers étant par définition « en extériorité », ils ne peuvent rien leur apprendre sur leur travail ou sur leur métier. Comme le dit fort bien Nicourd dans un autre texte qui confirme totalement nos propres constatations, le « *professionnalisme apparaît alors comme un horizon de description légitime de leur activité devenant là aussi valorisante car synonyme d'une exigence en termes cognitifs et organisationnels (connaître un dossier, savoir organiser une réunion...)*. De fait les élus utilisent des termes forts pour qualifier leur travail syndical : « passionnant », « intéressant », « épanouissant ». Ces propos sont souvent mis en valeur en opposition à leurs situations de travail qui leur semblent plus ternes ou routinisées. Les militants expriment une forte demande de qualification à travers leur expérience syndicale, souvent en lien avec un parcours scolaire qu'ils jugent inabouti. Certains n'hésitent pas à faire le parallèle avec un travail de cadres, utilisant des termes directement issus du vocabulaire de l'entreprise... »<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> S. Nicourd, « Travail associatif et travail syndical : la proximité des répertoires d'action », in Nicourd S., *Le travail militant*, 2009

## **L'organisation syndicale comme « structure structurante »**

La Sncf offre un exemple quasi « idéal-typique » de ce premier aspect. Nous l'avons déjà relevé, dans le *Guide pratique du CHSCT à la SNCF*, conçu et édité par la fédération Cgt des cheminots, repris sous diverses formes par tous les représentants du personnel rencontrés, un représentant du personnel est un « *représentant du personnel CGT* », que ce soit au Comité d'établissement ou au Chsct ; il représente moins le personnel que la Cgt, et certains se considèrent même comme « *un outil du syndicat* ». Dans l'exercice de leur mandat, ils « *portent le point de vue de la CGT* », ce dont on va trouver trace principalement à travers le langage utilisé et la « hiérarchie » des revendications. De telles compétences analytique et langagière s'acquièrent par la formation et par la transmission des plus anciens. On peut même se demander si, dans l'exercice de son mandat, le représentant du personnel ne fait pas preuve d'un « esprit de boutique », non seulement vis-vis des autres organisations syndicales, mais également vis-à-vis des autres structures de la Cgt (les militants ne font pas appel à des « ressources » syndicales autres que celles de la Cgt-cheminots).

Cette situation « idéal-typique » se retrouve sous des formes moins marquées dans les deux autres entreprises : dans l'entreprise C, le collectif intersyndical que constituent les trois leaders perturbe cet ordonnancement ; et dans l'entreprise D, la personnalité et l'itinéraire de vie des représentants du personnel expliquent certainement l'image particulière qu'ils donnent de leur insertion dans leur organisation syndicale.

### **L'exemple typique de la Sncf**

#### ***Les représentants du personnel, « outils du syndicat »***

Le fait que les représentants du personnel soient un « *outil du syndicat* » est perceptible à travers le parcours qui a conduit chacun d'entre eux à exercer un mandat.

Entre l'adhésion et la candidature pour l'exercice d'un mandat de représentant du personnel figure dans la plupart des cas un passage par le militantisme qui va de la participation aux

réunions syndicales et à la distribution de tracts aux divers mandats en passant par la prise de responsabilités au sein de la section syndicale ou du syndicat. Le passage du militantisme à l'exercice d'un mandat est présenté comme ayant été subordonné aux intérêts de la Cgt, que ce soit un « *service rendu à la CGT* », ou la réponse à une pression de camarades, certains représentants du personnel expliquant même à propos du mandat au Comité d'établissement ou au Chsct : « *je ne savais pas ce que c'était* » ou « *j'aurais mieux fait de me casser une jambe* »<sup>65</sup>. Il est d'ailleurs significatif que la formation qui est dispensée par l'organisation syndicale soit analysée par certains représentants du personnel comme les engageant à un « *retour sur investissement* » au profit de l'organisation.

C'est le syndicat qui se charge du travail de sélection et d'aiguillage des futurs représentants du personnel, avec quelques personnes jouant un rôle clé dans ce repérage (par exemple Edouard, d'où le fait que de nombreux responsables régionaux et nationaux de la fédération Cgt des cheminots soient issus du même métier que lui...). La règle adoptée par la Cgt de la SnCF Paca est celle d'une prise de responsabilité progressive dans les institutions représentatives du personnel : l'idéal est de devenir secrétaire de Chsct après y avoir siégé durant un ou deux mandats ; les élus au Comité d'établissement qui exercent des responsabilités particulières (postes de gestion et président de la commission économique) doivent être des personnes expérimentées pour avoir exercé soit des responsabilités dans leur syndicat soit un mandat électif (par exemple l'actuel secrétaire du Comité d'établissement a été délégué du personnel durant de nombreuses années) ; ce sont aussi des personnes qui exercent des responsabilités syndicales régionales. De manière plus générale, le mandat au Comité d'établissement sans responsabilité particulière peut avoir valeur de test pour la « montée » éventuelle en responsabilité, et le poste de secrétaire du Comité d'établissement est réservé aux élus « avec expérience ». Cette règle de la prise progressive de responsabilités, qui illustre l'importance de l'apprentissage dans la tenue d'un mandat, est de plus en plus difficile à appliquer du fait de la réduction du nombre de militants, et le cas de l'actuel secrétaire, présenté comme faisant à cet égard figure d'exception puisqu'il a été proposé au poste de secrétaire dès son premier mandat, est révélateur de cette difficulté.

---

<sup>65</sup> Le fait que la prise en charge d'un mandat de RP vienne d'une sollicitation de camarades nous a été confirmé par les RP de Chsct assistant au stage de formation des représentants du personnel au Chsct d'une semaine, organisé par la Cgt (25 au 29 mai).

L'importance de la structuration syndicale apparaît évidemment dans la hiérarchie des revendications qu'implicitement ou explicitement chaque représentant du personnel va porter, ainsi que dans le type de vocabulaire utilisé.

A la Sncf, la hiérarchie des revendications conduit à faire de la défense de l'emploi un des objectifs prioritaires. C'est en tout cas ce qui apparaît dans les propos de la plupart des représentants du personnel. Cette attention portée à l'emploi est reliée à d'autres sujets dans une argumentation qui fait le lien entre emploi, charge de travail, conditions de travail et qualité de service. Mais, si nous parlons de hiérarchie, c'est aussi parce que la priorité accordée à la défense de l'emploi peut conduire à effacer certaines préoccupations, par exemple la qualité de vie au travail, ainsi que le soulignait un expert auprès des Chsct : sauver un poste était la première ligne de la lettre de mission qui sollicitait l'intervention d'un expert-consultant dans le cadre d'une réorganisation, sans prêter attention aux conditions déplorables dans lesquelles l'agent nommé sur le poste allait travailler, mettant en jeu sa santé. Si ce sujet de l'emploi apparaît comme primordial dans les propos de la plupart des représentants du personnel, il est aussi identifié par leurs interlocuteurs quels qu'ils soient. Ainsi, un représentant de la direction déplore que ce thème soit parfois la préoccupation principale, alors que ce n'est pas toujours ce sujet qui est en cause, notant dans ce cas une « *position partisane* » et regrettant que les représentants du personnel au Comité d'établissement ne s'intéressent pas plus à la manière dont le budget, annonçant telle diminution d'emplois, sera exécuté : « *c'est-à-dire que vont devenir les personnels, comment va-t-on agir sur les reclassements, cela peut-il se faire naturellement, cela doit-il se faire différemment, etc. etc.* ». Un expert de Chsct souligne aussi que, bien que ce ne soit pas dans les prérogatives principales de cette institution, la défense de l'emploi apparaît comme le cheval de bataille des représentants du personnel, notamment dans les dossiers de réorganisations.

Le type de langage mobilisé par les représentants du personnel montre qu'ils portent attention au vocabulaire employé. Ainsi, par exemple la Cgt-cheminots parlera d'« usagers » plutôt que de « clients ». Ensuite, dans la manière de s'adresser à la direction, le langage issu de l'analyse syndicale sera adapté. Pour reprendre l'exemple précédent, il sera alors question de « voyageurs » pour éviter d'employer soit « clients » (langage de la direction qui traduit un abandon des missions de service public) soit « usagers » (qui traduit l'attachement syndical au service public). Ce travail sur le langage est perceptible par les interlocuteurs des représentants du personnel. Ainsi, un représentant de la direction note qu'il y a



« *indéniablement un langage syndical* », qu'il a lui-même appris sur le tas. Cette expression syndicale est par ailleurs selon lui partagée par tous les représentants du personnel Cgt : « *Au niveau de la CGT en PACA, c'est très normé. L'expression est quasi unique. Ce qui veut dire que cela a été bien travaillé en amont. La différence peut se faire uniquement par des personnalités particulières mais cela apparaît dans des discussions totalement informelles où l'on voit qu'il y a des représentants qui ont des sensibilités un petit peu différentes. Mais il reste que l'expression officielle est très normée.* ». Un médecin du travail quant à lui reconnaît l'appartenance syndicale au langage spécifique propre à chaque organisation, même si, au niveau des Chsct, le discours peut apparaître plus « *rattaché au réel* », emprunt de plus de pragmatisme et donc moins marqué par le langage syndical que dans des instances type Comité d'établissement.

Derrière cette question du langage et des revendications prioritaires figure une construction analytique réalisée par la Cgt qui présente la SnCF, entreprise publique assurant une mission de service public, dans une sorte d'égalité entre entreprise publique intégrée, service public et statut des cheminots<sup>66</sup>. Toucher à l'un de ces termes revient à mettre en cause les autres. Ainsi, sur la relation entre les deux premiers thèmes, un secrétaire de Chsct peut-il argumenter simultanément sur la défense de l'emploi et sur la qualité de service aux usagers : « *faire en sorte que notre entreprise reste aussi un service public, parce que ce n'est pas en supprimant des guichets à tire larigot comme ils le veulent le faire, ou en supprimant des services comme le centre de ligne directe de renseignements, à force de supprimer tous ces services les uns après les autres, je ne vois pas en quoi on améliore notre service proposé aux usagers. Autant ça engendre des dégradations des conditions de travail, autant ça engendre des dégradations des services fournis aux usagers. Ce n'est pas une demande pure pour les agents, mais ça forme un tout.* ». A l'heure actuelle, la crainte d'une privatisation de l'entreprise, qui ce faisant porterait atteinte au service public, fait figure d'éclairage principal des réorganisations en cours et structure fortement l'activité des représentants du personnel.

Est-ce pour autant reconnu par leurs interlocuteurs comme une compétence analytique, reposant sur la mise en relation de concepts et la production d'une lecture du monde ? Les termes employés par ces interlocuteurs pour le qualifier renvoient en tout cas au « *politique* »

---

<sup>66</sup> Le tract diffusé par la fédération CGT des cheminots à l'attention des usagers lors de la grève du 26 mai 2009 est emblématique de l'importance accordée à l'emploi, et du lien étroit réalisé entre entreprise intégrée – service public et statut.

ou à des notions « partisans », c'est-à-dire au « monde des valeurs ». Ainsi, pour un représentant de la direction : *« De manière générale, si on faisait un parallèle entre le rôle institutionnel qui leur est dévolu par les textes, législatifs ou réglementaires, et l'exercice qu'ils en font, on a un décalage qui est au moins de deux types : le premier, c'est un décalage dans le rôle même, parce que si on prend par exemple le comité d'établissement qui doit suivre un certain nombre de dossiers, d'ordres économiques, sociaux, etc., certes ils le font, mais avec une arrière pensée ou un arrière plan qui est généralement très politisé [...] ».*

Notons enfin que tous les représentants du personnel Cgt ne maîtrisent pas à un même degré le langage ou l'analyse syndicale. Daniel pourra par exemple parler à ce propos de *« langue de bois »*. Un représentant de la direction lui reconnaît cette distance vis-à-vis de son organisation syndicale : *« lui, c'est typiquement le gars capable de dire ce qu'il pense personnellement (même s'il a des convictions puisqu'il est à la CGT). Sur certains sujets, dans le cadre de la position officielle de son syndicat, il s'écarte sur quelques points. »*. Ce n'est en tout cas pas Daniel qui rédige les tracts, lesquels traduisent en *« langage CGT »* (pour reprendre ses termes) des comptes rendus de réunions. Cela implique en effet de bien connaître l'historique des revendications et les « textes officiels » de la Cgt, dans le souci d'articuler les enjeux locaux aux axes revendicatifs définis en congrès, et cela ressortit du rôle des responsables syndicaux. L'un d'entre eux, élu au Comité d'établissement, explique ainsi ce rôle : *« parce qu'il y a toujours des meneurs à la CGT, pas parce qu'ils sont meilleurs mais parce qu'ils ont un plus de temps, ils s'occupent de plus de dossiers, ils détiennent tout, ils font des liens entre les dossiers. Et donc tu acquiers un savoir, un savoir analytique au niveau de la CGT, c'est-à-dire le pourquoi on en est là, pourquoi 1500 euro de salaire, ou ... enfin ce n'est pas comme cela, on ne se lève pas un matin comme cela à la CGT en se disant « 1500 euro », il y a toute une explication derrière, avec des formations. ».*

### ***Une transmission par la formation et le rôle des anciens***

Cette construction analytique et langagière est transmise par la formation ainsi qu'à travers le rôle que vont jouer les « anciens ».

Tous les représentants du personnel rencontrés à la SnCF ont au minimum suivi la formation syndicale dite de premier niveau, qui est une formation interprofessionnelle portant sur

l'histoire de la Cgt et ses principes revendicatifs, à l'exception de la jeune secrétaire de Chsct (Henriette) qui devait la suivre dans la semaine suivant notre entretien (mais qui a, ainsi qu'elle l'explique, bénéficié d'une « *formation syndicale familiale* »). Les responsables syndicaux régionaux ont par ailleurs suivi d'autres formations, soit générales dans la suite de la formation de premier niveau, soit des formations spécifiques à tel ou tel thème (salaires, protection sociale). Notons aussi que les formations au mandat, qu'elles soient Comité d'établissement ou Chsct, sont organisées par la Cgt et dispensées par des militants des cheminots-Cgt. Elles sont l'occasion de revenir sur la conception que la Cgt veut transmettre du mandat.

C'est le cas par exemple de la formation au mandat de Chsct à laquelle nous avons assisté<sup>67</sup>, pour laquelle la Cgt est reconnue organisme de formation. De l'avis des concepteurs (dont François fait partie), cette formation de 5 jours a demandé beaucoup de préparation pour aboutir à sa forme actuelle. Du point de vue de l'animation, un responsable du secteur Cgt y assiste de bout en bout ; des militants de la Cgt se succèdent au cours des 5 journées pour animer un thème spécifique. Cette fois-ci, la formation comprenait en outre un enjeu de transmission, François partant à la retraite et animant 3 journées sur 5 (la formation s'est terminée par un appel à des volontaires pour animer des thèmes de formation). La conception du stage alterne présentation de connaissances formelles (dont certaines d'ailleurs sont issues d'une formalisation des savoirs investis par certains militants, comme François par exemple) et mise en situations et en débat, l'objectif étant notamment de faire comprendre aux stagiaires l'importance que revêt pour l'efficacité de leur action au sein du Chsct le fait de travailler avec les militants de leur section syndicale ou de leur syndicat. La présentation schématique du Chsct réalisée en cours de formation situe d'ailleurs cette instance « dans le syndicat », en relation avec les agents et la direction, là où certains auraient voulu la mettre entre la direction et les agents. L'obstacle principal à éviter, dans le message des formateurs, est de faire des représentants du personnel au Chsct des « spécialistes » ou des « techniciens » (des procédures, des réglementations du travail), tout en leur reconnaissant des « connaissances spécifiques » qu'ils doivent faire partager aux militants. Cette même préoccupation est présente pour les élus au Comité d'établissement. Comme le dit l'un d'entre eux, « *Et un des trucs aussi, c'est qu'on travaille beaucoup les dossiers. Etant donné qu'on a moins de militants, moins de syndiqués, on lâche un petit peu les cheminots. On connaît plein*

---

<sup>67</sup> Nous avons assisté à 3 jours sur les 5 que durait cette formation. 7 stagiaires membres de Chsct pour la première fois y ont participé.

*de choses, on coupe la direction en deux, mais bon, qu'est ce qu'on en fait de ces dossiers ? Le dossier pour moi, il est fait à mon avis pour monter la revendication, et c'est les cheminots qui vont réclamer à la direction ».*

Les « anciens » jouent quant à eux un rôle de transmission et d'accompagnement de l'apprentissage. Le terme d'anciens ne renvoie pas tant à un écart d'âge qu'à un écart dans l'ancienneté de l'engagement syndical et de la prise de responsabilités, syndicales ou de représentation du personnel. Ainsi, une récente secrétaire de Chsct (35 ans) fait-elle référence à la secrétaire qui l'a précédée (29 ans) pour expliquer en quoi celle-ci lui est d'un soutien précieux pour tenir son mandat. On retrouve la même situation entre Edouard (50 ans) et ses camarades du secteur Cgt et du Comité d'établissement que nous avons rencontrés (ayant autour de 47 ans), qui parlent de Edouard comme d'une référence.

Une transmission s'opère donc entre militants ayant des expériences différentes, sur des manières de faire, un accompagnement dans la prise de mandats, une transmission de savoirs sur tel ou tel sujet, des méthodes de travail, selon les individus en présence et les situations à traiter. Se jouent aussi des rapports d'amitié qui dépassent largement le cadre du mandat ou de l'activité syndicale. En dehors des situations de formation, où le fait que ce soit des membres de la Cgt qui interviennent a aussi pour objectif de transmettre une expérience, la plupart de la transmission s'effectue en situation, lorsque, confronté à un obstacle, une question, une inquiétude, le représentant du personnel va solliciter tel ou tel militant.

### ***Le syndicat CGT cheminot, « outil du représentant du personnel »***

Si le représentant du personnel est « l'outil » de son organisation syndicale, la réciproque est vraie également. D'une manière générale, l'organisation syndicale Cgt des cheminots fait peu appel à des ressources syndicales extérieures, notamment interprofessionnelles (par exemple Union départementale<sup>68</sup>). Outre le nombre de militants et les ressources d'expertise interne existantes, la spécificité de la réglementation du travail à la Sncf explique cet état de fait

---

<sup>68</sup> Pour la réouverture de la ligne ferroviaire Aix-Marseille, le syndicat CGT des cheminots de Marseille a sollicité l'UD 13 pour organiser des rencontres avec les habitants des quartiers traversés par la ligne, mais sans succès.

(seule la législation concernant les instances de représentation du personnel se réfère pour partie au droit commun du travail). Dans l'ensemble, c'est plutôt la Cgt-cheminots qui fait figure de ressources à travers la présence d'un secrétaire du syndicat des cheminots de Marseille au secrétariat de l'UD 13 (le syndicat des cheminots de Marseille est du reste hébergé à la Bourse du travail). Il arrive aussi que des responsables syndicaux de la fédération des cheminots interviennent en lieu et place de l'UD 13 en tant que médiateurs dans des conflits salariaux qui ne concernent pas les agents de la SnCF<sup>69</sup>.

Pour l'exercice du mandat au Chsct ou au Comité d'établissement, le représentant du personnel va s'appuyer sur la mobilisation du réseau de militants ou d'autres représentants Cgt. Cette mobilisation s'effectue pour l'essentiel au sein de la Cgt et exclut d'emblée les représentants des autres organisations syndicales, même dans le cas où il y a un seul Cgt dans l'institution représentative du personnel, ainsi que le précise Henriette en réponse à une question sur le travail en « collectif Chsct » : *« on n'y arrive pas. Et puis le boulot que fait la CGT, c'est la CGT qui le met en avant, on ne va pas dire que c'est le CHSCT qui a réussi à faire aboutir à ça tout en sachant qu'il y aura peut être une personne ou deux qui aura travaillé sur toutes les OS représentées, ce serait trop facile. »*.

Les séances du Comité d'établissement sont préparées lors de réunions qui rassemblent les élus Cgt, animées par le secrétaire du secteur Cgt. Un représentant du personnel a pu parler à propos des élus Cgt au Comité d'établissement de véritable « équipe », voire d'une « équipe à part » dans l'organisation Cgt. L'équipe fonctionne dans ce cas comme un producteur de savoirs collectifs, reposant sur la confrontation des savoirs individuels constitués a priori de trois ingrédients : la connaissance des dossiers (qui suppose un travail personnel spécifique), le point de vue issu de l'expérience professionnelle, le point de vue du collectif syndical représenté. Cette « création de collectif » repose sur la compétence du secrétaire de secteur à organiser le travail au sein de la « délégation », terme dont l'utilisation montre bien la nature des liens qui unissent les représentants du personnel, le personnel et l'organisation syndicale à la SnCF.

---

<sup>69</sup> Un secrétaire du syndicat des cheminots de Marseille nous a raconté comment, avec un autre camarade du syndicat, ils ont aidé à résoudre deux conflits, l'un opposant les agents de nettoyage de la gare Saint Charles à leur employeur, l'autre impliquant des grutiers sur un chantier jouxtant la gare, en l'absence de réponse de l'UD 13 qu'ils avaient sollicitée.

## Les autres exemples

Dans l'entreprise C, la situation est plus complexe dans la mesure où la « structure structurante » est au croisement de trois organisations syndicales différentes et du collectif que constituent les trois principaux responsables.

Après avoir adhéré à la Cgt et entamé sa trajectoire syndicale en devenant délégué syndical, si Alain s'est décidé à s'engager plus avant et à prendre des responsabilités, c'est grâce à une rencontre avec un permanent de la Cgt qui lui fait comprendre que le syndicat a besoin de gens comme lui qui, tout en étant proche des ouvriers en raison de son origine géographique, détient des ressources culturelles lui permettant de devenir un interlocuteur crédible face aux directions et de se former de manière à prendre de plus en plus de responsabilités syndicales. Sans cet « autre significatif »<sup>70</sup> qui lui a transmis un ensemble de valeurs et de croyances relatives aux fondements moraux et à l'utilité de l'action syndicale et lui a fait entrevoir de nouvelles perspectives d'accomplissement en le désignant comme le porteur d'une mission dans laquelle il pouvait se reconnaître dans la mesure où il y trouvait un moyen de retrouver un statut social valorisé et un exutoire à son indignation morale, un moyen de se servir tout en servant les autres, Alain ne serait probablement pas celui qu'il est devenu. C'est parce que, par le biais de cette personne, il a été dans un premier temps « sauvé » par le syndicat, que le syndicat lui a ensuite transmis sa confiance et l'ensemble des connaissances nécessaires à l'exercice des mandats et des responsabilités, toujours plus nombreux et toujours plus importants que sa trajectoire a pris un nouveau tournant. Quand il s'engage, c'est un novice qui a tout à apprendre. Pour cela, il va pouvoir compter sur un responsable de la fédération Cgt du bâtiment qui le repère rapidement, probablement en raison de son profil d'ouvrier immigré atypique (parfaitement francophone, niveau d'instruction relativement élevé). De ce personnage, aujourd'hui très âgé comme le montrent plusieurs clichés affichés dans son bureau au siège du Comité régional de branche, Alain affirme qu'il lui a tout appris et c'est à lui qu'il doit ce qu'il est aujourd'hui.

C'est un délégué syndical FO qui contacte Charles. Il lui explique que la direction s'apprête à prendre des mesures contre lui et qu'elle cherche à le licencier sur les conseils d'un chef de

---

<sup>70</sup> G. H. Mead, *L'esprit, le soi, la société*, Presses universitaires de France, Paris, 1963

chantier qui l'a désigné comme « *un fouteur de merde* ». Il lui propose de devenir délégué syndical, ce qui lui permettrait de bénéficier d'un statut protecteur et de mettre ses dispositions contestatrices au service de revendications collectives et de l'amélioration durable de la condition des ouvriers. Il est plus tard approché par la Cgt qui souhaite le voir rejoindre ses rangs pour, selon lui, renforcer son implantation dans son établissement. Il refuse, non par désaccord avec la Cgt avec laquelle il partage l'ensemble des prises de position et des actions (au moins localement), mais par fidélité à son engagement initial. Quand le responsable FO de l'entreprise est arrêté pour longue maladie, il est contacté par la centrale pour prendre le relais. En quelques mois, il se voit confier de nombreux nouveaux mandats. Sa formation syndicale a dans un premier temps été assurée par le délégué syndical qui l'a recruté. Conscient des limites de cette transmission, il a ensuite sollicité la centrale pour suivre des formations. Il dit en avoir effectué de nombreuses, ce qui lui a permis de « *beaucoup avancer* » ces dernières années (droit syndical, droit du travail, rôle des Institutions représentatives du personnel, sécurité, protection sociale, formation professionnelle, etc.). Ces formations constituent, selon lui le meilleur moyen d'acquérir des connaissances solides : « *Il faut faire plein de stages* ». En dehors de ces moments formels de transmission, il prend très régulièrement conseil auprès de Bernard ou de Alain et de ses « *supérieurs* » du syndicat qui l'orientent vers les sources appropriées.

Cet ancrage syndical qu'illustrent les trajectoires de ces deux représentants du personnel se matérialise à l'occasion de diverses actions. Lorsqu'il s'est agi de négocier l'harmonisation de la mutuelle, ils ont eu recours à des « spécialistes », notamment des permanents syndicaux de leurs centrales respectives pour analyser les propositions des assureurs et décrypter les offres. C'est également grâce à la forte implantation de la Cgt dans la région que Alain parvient à mobiliser un important réseau de représentants du personnel et met en place une coordination régionale des secrétaires des Comités d'entreprise des filiales qui se réunit tous les mois, à laquelle participe également Bernard. La fonction de cette coordination a dans un premier temps été de faire le point sur les situations locales pour disposer d'une information exhaustive permettant de mettre les directions de filiales et la direction régionale face une incohérence de gestion et les inciter à remédier à la situation. Ce faisant, les représentants du personnel mettaient en place l'outil de coordination et de gestion qui manquait pour organiser la mobilité des ouvriers entre filiales de manière à éviter la mise au chômage partiel ainsi que le recours à l'intérim et à la sous-traitance sur le gros-œuvre.

En même temps qu'ils sont à l'origine de l'implantation de leur syndicat au sein de l'entreprise, les trois leaders syndicaux de l'entreprise forment un collectif soudé dont le fonctionnement est désormais largement rodé. Pour ces raisons, ils bénéficient d'une très forte légitimité et on peut ainsi comprendre que, pendant plusieurs années, la question de leur remplacement ne se soit pas posée, personne n'ayant intérêt au changement. Du côté de la direction, on préfère traiter avec des personnes que l'on connaît bien, avec lesquelles le dialogue prend souvent la forme de l'épreuve de force, mais dont on sait qu'elles portent des revendications raisonnables, qu'elles maîtrisent la base et avec lesquelles on arrive généralement à un terrain d'entente en faisant valoir que les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés ne sont pas totalement opposés, ce que reconnaissent aisément les représentants du personnel. Du côté des centrales syndicales, on a tout intérêt à s'appuyer sur des représentants bien formés, loyaux, solidement implantés localement. Ce collectif est à ce point soudé que lorsque la Cgt cherche à remplacer un représentant du personnel décédé, constatant que la seule personne qui serait susceptible de faire l'affaire est un jeune ouvrier qui, de l'avis unanime des responsables syndicaux de l'entreprise (Cgt comprise), ne détient pas suffisamment d'expérience, manque de formation, ne bénéficie pas de la reconnaissance et de la confiance des salariés, gère difficilement les relations avec les cadres et la direction, ne se sentant à l'aise que dans la confrontation ouverte, mais étant incapable de mener des discussions argumentées, Alain compte sur Charles, syndiqué dans une autre organisation, pour « *l'encadrer, le canaliser et le former* ».

Le fonctionnement collectif de cette « bande des trois », à l'intersection de trois organisations syndicales différentes, pose d'ailleurs quelques problèmes quant à la question du renouvellement. Bien que les trois responsables estiment que la formation syndicale constitue le préalable à toute prise de responsabilité et à l'exercice de tout mandat, notamment pour les jeunes en qui ils aimeraient voir « la relève », le réel problème ne se situe pas au niveau des compétences ou des connaissances, mais des dispositions militantes et du rapport à la carrière. Au départ et de leur propre aveu, les « pionniers » ne connaissaient rien et ils ne se sentaient pas « naturellement » compétents, mais ils avaient un fort sentiment de révolte face à leurs conditions de travail ainsi qu'une certaine idée du groupe ouvrier et de ses intérêts qui les disposait à le représenter. Or, si contrairement aux ouvriers plus anciens et aux représentants de « seconde ligne », les nouveaux entrants détiennent des ressources scolaires conséquentes ainsi qu'un rapport au langage et au savoir beaucoup plus positif, ce qui fait défaut, c'est une image du groupe, une représentation claire de ses intérêts, un sentiment d'appartenance fort,



une volonté d'améliorer les choses pour tous, de militer et de donner de sa personne pour se mettre au service des intérêts collectifs. De l'aveu des trois leaders, les jeunes refusent de sacrifier leur carrière professionnelle au syndicalisme, ayant bien conscience qu'en s'engageant ils risquent de subir des mesures de rétorsion de la part de la direction, mais également que les fonctions de représentation du personnel ne permettent pas d'accéder à des postes à responsabilité dans la mesure où elles impliquent une forte dépense de temps en dehors de la production si l'on veut faire *« aussi bien que la bande des trois »*.

Dans l'entreprise D, la situation est plus contrastée. Laurie se sent isolée et déplore la faiblesse de l'aide apportée par son organisation syndicale, ce qui s'explique par la dimension réduite de la section locale Cfdt ; mais en même temps, elle participe régulièrement à des réunions de militants Cfdt de l'ensemble du groupe d'où elle ressort *« gonflée à bloc »*. Les représentants du personnel membres de la Cgt expriment un autre point de vue. Ils revendiquent clairement dans les entretiens qu'ils ont accordés à l'équipe de recherche leur appartenance à la Cgt, (alors qu'on ne retrouve pas cette caractéristique aussi présente chez Laurie), membres d'un collectif significatif soudé dans et par l'adversité : *« on était tout à fait conscients du peu de forces qu'on avait et il était pas question d'envoyer qui que ce soit au feu, les gens se mobilisaient pas, mais par contre, pendant des années et des années, à chaque mouvement, ils voyaient 4,5,6 militants CGT dehors, avec les tracts et les drapeaux, pour parler de salaires, de conditions de travail, et qu'il pleuve, qu'il vente ou qu'il neige, et ça, ça les obligé à regarder avec un œil nouveau ce qui se passait à l'intérieur de leur magasin »*, et *« ça a payé, puisqu'au dernier mouvement national (1 février 2008), on a été un des seuls magasins en France à être totalement bloqué, avec 80% des salariés en grève et 200 à bloquer les deux rond-points, ce qui ne s'était jamais vu à Aix, derrière les drapeaux CGT, et FO a été obligé de suivre et de participer aux piquets alors qu'ils avaient négocié avec la direction qu'ils se limiteraient à un simple tractage »* (Jean). L'importance de l'organisation syndicale est nettement visible lorsque Jean aborde la question de la formation : il déclare que pour faire correctement le travail de représentant du personnel, il faut *« suivre une formation syndicale de base, les trois premiers niveaux de la CGT, c'est à mon avis essentiel pour commencer à mettre le doigt sur les difficultés énormes du monde du travail, il faut faire ces 3 niveaux pour commencer à comprendre quelque chose, en fait il faudrait 6 mois de préparation avant de prendre un mandat, mais en pratique, c'est pas possible, parce que tu serais licencié avant... »* ; *« pour la formation, je suis pour des formations plutôt interpro où on ne se retrouve pas seulement entre gens (de la même entreprise), chaque fois que vais à*

*l'UL et que je parle avec des copains d'autres secteurs, c'est vachement enrichissant, ça fait voir les problèmes un peu différemment* ». Et il regrette les difficultés du travail collectif : « *le plus difficile, c'est de se réunir et de travailler au sein du syndicat. Le moment privilégié, c'est les réunions préparatoires au DP ou CE ou CHSCT, on peut y passer une journée entière. En règle générale tout le monde a pris connaissance des questions à l'ordre du jour et à partir de là, y a débat ou y a pas débat, comme je suis le plus proche des copains du CCE, la plupart du temps c'est moi qui rapporte* », « *quand on traite une question, il y a deux choses, ce qu'on peut penser individuellement et puis la position du syndicat, qui pour moi doit primer, quand il y a débat c'est surtout là-dessus* ». Et quand Kevin affirme que la production de savoirs doit être déterminée par leur « *utilité pratique* », il insiste sur la nécessité de prendre conseil auprès de ceux qui ont précédemment tenu le rôle de représentant du personnel : la transmission est essentielle car elle permet notamment d'appréhender les jeux stratégiques et tactiques des uns et des autres. Elle renseignera, par exemple, comment aborder une question ou une revendication afin d'avoir une chance d'être entendu... Et s'il admet qu'il convient de suivre les formations syndicales spécifiquement adressées aux élus, il ajoute, tout aussitôt, la nécessité de ne pas perdre une vision d'ensemble de l'entreprise, de l'économie. Il estime que les formations syndicales ne répondent que très partiellement aux besoins d'aujourd'hui. Elles devraient être plus orientées sur l'ensemble des éléments qui permettent de construire un syndicat et d'intervenir dans les entreprises. La dimension juridique est évidemment décisive, mais elle devrait aussi porter sur les questions de fonctionnement, d'organisation du travail syndical. Enfin, si l'organisation syndicale est bien utilisée ou perçue comme « *ressource* » structurante, elle est aussi, comme dans le cas des représentants du personnel de l'entreprise C, utilisée comme structure « *protectrice* » : Jean et Kevin sont certes entrés à la Cgt par révolte et pour se battre, mais en retour la Cgt leur a immédiatement donné un mandat qui les protégeait contre les velléités antisyndicales de la direction : comme le dit Jean, « *j'avais pas le choix, parce que si tu veux militer, il te faut une couverture, inutile de dire que quand t'es à la CGT (dans l'entreprise D), si t'as pas de mandat, t'es mort* ».

## L'activité militante comme travail

Ce que savent les représentants du personnel, la manière dont ils l'expriment, les modalités dont ils l'utilisent font partie d'un « jeu de langage » au sens wittgensteinien du terme. Ils ne peuvent pas penser ce qu'ils savent sans penser simultanément ce qu'ils font<sup>71</sup>. D'une certaine manière, leurs savoirs et le langage qui les porte font partie de leur activité militante, et cela se traduit par la référence omniprésente dans le cas de la Sncf (mais présente aussi, même si c'est à un degré moindre, dans les deux autres entreprises) au « travail »: le représentant du personnel « travaille », « il a un travail à effectuer », et ce travail inclut tous les attributs maintes fois analysés du travail (l'écart prescrit/réel, la renormalisation des normes antécédentes, le souci et la fierté du travail bien fait, la mise en pratique de savoir-faire particuliers, la difficulté et la reconnaissance qui l'accompagne ou qui devrait l'accompagner, la distinction travail/hors travail, le temps qu'il faut pour l'accomplir...).

On en a d'ailleurs une première approche dans le couple que constituent le « travail professionnel », celui pour lequel est perçu le salaire versé par l'entreprise, et le « travail militant ». Hormis quelques cas particuliers, découlant d'une culture syndicale et politique historiquement ancrée, pour lesquels militer dans l'entreprise et travailler pour l'entreprise sont inséparables comme des exemples à la Sncf le montrent<sup>72</sup>, ce couple est souvent vécu comme alternatif. C'est particulièrement clair dans l'entreprise C, où les représentants du

---

<sup>71</sup> En effet, un jeu de langage ne peut pas être considéré comme un ensemble de règles purement linguistiques, ou encore comme quelque chose exprimant une sorte d'expression du « vécu existentiel » dont il serait issu « par reflet ». Un jeu de langage « fait partie » d'une activité, il en est constitutif, et il serait malvenu de prétendre décrire et a fortiori comprendre un jeu de langage sans décrire et/ou comprendre l'activité dont il fait partie. C'est ainsi que lorsque Wittgenstein dit que la signification d'un mot ou d'un concept, c'est son usage, il ne faut pas entendre par usage sa connexion dans le champ pluri conceptuel structuré, mais son usage dans l'activité elle-même. Et Wittgenstein va même plus loin, puisqu'il renverse la donne en incluant l'activité « dans » le jeu de langage : « *J'appellerai aussi l'ensemble, constitué par le langage et les activités dans lesquelles il est entrelacé, le jeu de langage* ». La pertinence des thèses wittgensteiniennes dans l'analyse de l'activité militante a été relevée par P. Corcuff, « *Éléments d'épistémologie ordinaire du syndicalisme* », *Revue française de sciences politiques*, 41-4, 1991

<sup>72</sup> « *Je l'avais dans la tête, de me syndiquer à la CGT, même avant d'entrer aux chemins de fer, c'est culturel. Mes parents étaient des militants syndicaux mais pas à la CGT à l'époque à la FEN, au SNES, et j'ai toujours été baigné dans ce milieu là. Ils étaient responsables syndicaux dans l'éducation nationale et ça m'a paru naturel, monde du travail égale activité syndicale, pour moi ce n'était pas dissocié, pas une nécessité sur une période particulière mais dans ma tête ça a toujours été évident, si on allait travailler il fallait être organisé pour se défendre et obtenir des droits. [...] La CGT, parce que c'était quand même à l'époque le plus révolutionnaire et qui correspondait le mieux à ce que... à ma culture, quoi. J'avais un grand-père qui était communiste, mes parents votaient communiste, c'est le milieu familial. Voilà, ça m'a été inculqué comme ça, même pas volontairement, on ne m'a jamais obligé à rien, mais les discussions à table entre mes parents, dès mon plus jeune âge.... J'intégrais cette façon de voir, d'approcher la vie et le monde du travail. Et moi ça m'a paru évident, c'était la CGT.* »

personnel ont été « *obligés* » de choisir entre la « carrière professionnelle » et la « carrière syndicale ». Et c'est la même chose dans l'entreprise D où les deux représentants du personnel membres de la Cgt ont « préféré » militer et assumer leur mandat plutôt que d'accepter une promotion professionnelle<sup>73</sup>. D'autres couples permettent de préciser quelque peu la représentation que se construisent les représentants du personnel de leur travail militant.

### ***Le couple « plaisir/souffrance »***

Ce couple est vécu tendanciellement de manière très différente selon les entreprises : dans l'entreprise C, l'accent est plutôt mis sur le plaisir, et sur les valeurs positives auxquelles conduit le travail militant (la fierté, la puissance, la reconnaissance...) ; à la SnCF au contraire, l'accent est plutôt mis sur la souffrance, sur l'effort qu'il faut faire, sur le temps qu'il faut passer pour effectuer le travail militant. Même si les parcours individuels jouent pour beaucoup, il est impossible de ne pas faire à ce sujet deux hypothèses : d'une part, la comparaison entre la « dureté » du travail militant et les conditions du « travail professionnel » explique pour partie certainement cette différence ; d'autre part, le « résultat » du travail militant est clairement contrasté dans ces deux entreprises : plutôt présenté comme « positif » par les représentants du personnel de l'entreprise C, qui se sont faits reconnaître comme des interlocuteurs incontournables de la direction et des salariés, qui ont obtenu par leurs actions des avantages pour le personnel, et qui au total ont l'impression d'être de véritables acteurs de la vie sociale de leur entreprise, ce « résultat » ne peut pas être présenté de la même manière par les représentants du personnel de la SnCF Paca où, malgré la force

---

<sup>73</sup> Kevin par exemple nous explique : « *quand je fais la formation Bts, ils se sont dit, il va partir parce qu'en général les gens qui font des formations c'est pour travailler autre chose que là où ils sont. Alors ils se sont dit il va partir. Alors je suis revenu délégué syndical CGT, je les ai prévenu une semaine avant et c'était la grosse panique, parce qu'il y avait autre chose que j'ai oublié, quand je suis venu mon chef m'a posé des questions "qu'est ce que j'étais devenu, qu'est ce que je voulais faire ?". - Non, non je reste je ne veux pas partir. - Alors tu veux devenir chef de secteur ? - Non non". Alors tous les deux ils m'ont pris à part pour une discussion "vous voulez devenir chef de secteurs ? - K. non. - Vous voulez peut-être passer à la comptabilité ? Non pas spécialement. - Pourquoi alors avoir passer un BTS ? Simplement parce que j'avais envie de faire autre chose. - Vous avez des soucis ? - Non pas de problème. - Peut être vous voulez devenir cadre ? Mais je suis passé cadre, travailler 12h par jour payés 6 mais si je voulais ça je prendrais un deuxième boulot. - Pourquoi ? Parce que quand j'en ai marre je peux un laisser tomber un des deux et je gagnerai le même salaire qu'un cadre qui passe deux ans sans être payé. - Est-ce qu'il y a un poste dans le magasin qui te convient ? J'ai dit non monsieur". Ils ont essayé de m'acheter et j'ai dit non. Les collègues de l'Union locale m'ont dit que j'étais bien bête. Ils m'ont dit "il faut prendre une promotion" et moi je ne peux pas s'il y a une contrepartie chaque fois et moi je ne peux pas, j'ai refusé »*

institutionnelle de la Cgt, ils n'ont pas pu empêcher que l'essentiel des restructurations découlant de la stratégie de la direction se mette en place.

C'est parce qu'il a été dans un premier temps sauvé par le syndicat, que le syndicat lui a ensuite transmis sa confiance et l'ensemble des connaissances nécessaires à l'exercice des mandats et des responsabilités, toujours plus nombreux et toujours plus importants, que la trajectoire de Alain a pris un nouveau tournant. D'un point de vue professionnel, celle-ci s'est arrêtée en 1982 quand il a accédé au poste de chef d'équipe. D'un point de vue syndical, elle s'est poursuivie jusqu'aujourd'hui et il dit en retirer une « *grande fierté* » liée à son travail « *au service des salariés* », mais également liée à une réussite personnelle : « *Quand je suis arrivé là-dedans, j'étais un pauvre ouvrier immigré comme les autres. Aujourd'hui, tout le monde est derrière moi. En Ile-de-France, la CGT fait 90% et c'est grâce à moi. Les ouvriers apprécient mon travail et le patron, pas seulement celui de la boîte hein, mais le patron du groupe, il me parle comme à un égal, il me respecte* ». Il apparaît nettement qu'Alain a essentiellement été animé par un objectif : regagner par l'engagement syndical l'honorabilité sociale perdue au regard de la position sociale de sa famille en Tunisie en redevenant sinon l'égal des patrons, mais tout du moins un interlocuteur privilégié pouvant se sentir sur un pied d'égalité, pas seulement en raison de sa position syndicale et du rapport de force dans l'entreprise, mais également en raison du sérieux et de la responsabilité qui lui sont reconnus et qui en font plus un partenaire qu'un adversaire.

Quand Bernard fait le bilan de ses années d'action, il est fier de ce qu'il a réussi à réaliser : les mentalités ont changé, les rapports hiérarchiques sont moins violents, les jeunes sont mieux encadrés, le niveau de revendication est plus élevé, etc. Il regrette cependant de ne pas trouver de relais chez les autres syndicalistes et chez les autres représentants du personnel de son organisation dont l'investissement est très faible. Cette impossibilité de déléguer le pousse ainsi à s'investir à la place des autres. Il le regrette, mais en même temps en tire une certaine fierté. Il peut par conséquent se présenter comme indispensable en ne faisant pas de cela une propriété personnelle ou le résultat d'une recherche d'un gain de position, mais une conséquence nécessaire de conditions objectives. C'est ainsi que se comparant à d'autres responsables Cfdt du groupe, il insiste sur le fait que ces derniers cherchent le pouvoir et les positions valorisées alors que lui s'en passerait bien mais ne peut faire autrement : « *Si personne y va, faut bien y aller.* » Il aimerait certes déléguer un peu plus, mais il n'est pas prêt à lâcher des fonctions syndicales. Non seulement parce qu'il s'estime indispensable et que son

départ laisserait un vide et porterait préjudice aux intérêts des salariés, mais également parce qu'il sait que sa carrière professionnelle est définitivement bloquée et qu'il a « *fait une croix sur les promotions depuis 10 ans* ». Sa place est aujourd'hui dans le syndicalisme et il s'y plaît. Contrairement à Alain, et bien qu'il ait trouvé, comme lui, des possibilités de gain de position sociale dans l'engagement syndical et qu'il partage la même fierté de ce qu'il fait et de ce qu'il est devenu, il n'en fait pas le produit de sa volonté, mais celui des circonstances.

La popularité qu'a acquise Charles sur les chantiers en raison de sa posture revendicative et oppositionnelle lui a permis d'attirer la majorité absolue des votes, dès la première consultation du personnel (« *A moi tout seul, j'ai toujours fait plus que tous les autres réunis* »), ce qui en fait une sorte d'exception en région parisienne où la Cgt domine très largement dans la branche construction. Il est « *content et fier* » quand il arrive « *à faire des choses pour les gars* » : « *Quand les gars ils viennent me dire merci, je suis fier de moi, je rentre tranquillement à la maison et ça me donne envie d'aller plus loin, de ne jamais me décourager* ». Refusant autant d'exercer le pouvoir et la domination que de les subir, le syndicalisme s'est présenté à lui aussi comme une façon de retrouver une dignité sociale perdue, sans se trahir.

On voit ainsi à quel point l'engagement syndical des représentants du personnel de l'entreprise C s'est substitué à la carrière professionnelle. On peut estimer que ce « choix » fut motivé par la perspective de ne plus pouvoir « *défendre les gars* » (en passant du côté de la direction) et par un sentiment de trahison vis-à-vis de leur engagement initial et de ceux qui les ont soutenus dans leur parcours. En effet, novices en syndicalisme, les trois leaders sont des oblats sur lesquels les syndicats ont beaucoup investi. En retour, ils se sont investis corps et âme dans les mandats qui leur ont été confiés par leur organisation et pour lesquels ils ont été élus par leur base. Ce faisant et en restant fidèles à cet engagement, ils en sont venus à « se servir en servant la cause ». C'est pour cela que l'on peut également penser que ce que leur a apporté le syndicalisme comme gratifications symboliques ne leur apparaissait pas susceptible d'être compensé par un gain en termes de rémunération et de responsabilités hiérarchiques. L'entrée dans le syndicalisme puis l'investissement dont ils ont fait l'objet ont occasionné des changements de perspectives, modifiant profondément leur rapport à l'avenir et à la carrière professionnelle, laquelle devenait finalement secondaire par rapport à l'engagement syndical. Pour les représentants détenant un niveau d'étude relativement élevé (Alain et Bernard), qui, éventuellement, aspiraient à d'autres positions que celle d'ouvrier et se sentaient prêts à

endosser des responsabilités au sein de l'entreprise, ce fut un moyen de promotion par le renforcement et la mobilisation de compétences (juridiques, économiques, communicationnelles, managériales, etc.) qui, sur les chantiers, ne faisaient l'objet d'aucune reconnaissance et ne pouvaient être réellement exploitées ; pour celui qui n'en détenait pas (Charles), ce fut le moyen de se créer une position par rapport aux ouvriers, à la maîtrise, aux cadres et à la direction à laquelle il n'aurait pu accéder sans son engagement syndical. En investissant la position de représentants du personnel et les apprentissages nécessaires pour en exercer les fonctions, tous ont ainsi pu faire valoir leur expérience du métier – indispensable pour représenter les ouvriers – et d'autres qualités leur ouvrant des nouvelles perspectives de réussite et de reconnaissance dépassant ce que la meilleure des promotions dans l'entreprise aurait été susceptible de leur apporter.

A la SnCF en revanche, on ne peut pas ne pas évoquer ce qu'ont dit tous les représentants du personnel sans exception, y compris pour critiquer ce que ne font pas certains de leurs collègues, à savoir que leur mandat implique de « *bossier* », renvoie à un « *travail* », avec ses satisfactions, son apprentissage, l'insertion dans une organisation, des rapports aux autres, du « *stress* » aussi. Tout cela prend corps dans le cadre du fonctionnement des institutions représentatives du personnel, dont le mandat nécessite de connaître les arcanes, particulièrement pour le Chsct. Ces connaissances réglementaires et de procédures sont mises en œuvre dans des situations spécifiques à chaque sujet traité. Chacun d'entre eux va demander au minimum un effort de recherche d'informations et de lecture, puis un effort de transmission écrite, à l'occasion des procès verbaux et des comptes rendus, ou orale<sup>74</sup>, lors d'assemblées générales. L'ensemble sollicite, de l'avis de tous les représentants du personnel rencontrés, un « *investissement personnel* » qui se traduit aussi bien par du temps que par des efforts à fournir pour surmonter les difficultés. Les interlocuteurs des représentants du personnel le soulignent également : un membre de la direction distingue nettement « *ceux qui bossent les dossiers* » et les autres, et un médecin du travail affirme : « *ce n'est pas inné ou de la science infuse. Même si au départ ce peut être leur inclination personnelle, ils y consacrent du temps* ».

---

<sup>74</sup> La transmission orale semble avoir les faveurs des représentants du personnel, qui « craignent l'orthographe » ; en même temps, cela pose des problèmes à certains d'entre eux : « *Par exemple la prise de parole quand il y a 15 personnes par exemple. Il ya un gros travail à faire, moi je sais que je n'avais pas l'habitude de faire cela, pour moi c'est un peu contre nature car dans l'ensemble je suis assez réservé, je n'aime pas me montrer en public... ça m'est arrivé quelques fois de parler devant 50 ou 60 personnes, ça ça peut m'empêcher de dormir. Bien que je maîtrise le sujet* ».

Comme le dit en effet un représentant du personnel, reflétant l'avis général, le mandat, « *Ça prend énormément de temps, et puis il faut de l'investissement personnel. Si on devait travailler uniquement avec les jours auxquels on a droit, on ne ferait rien.* ». On peut noter cependant une différence de position entre les nouveaux et les plus anciens sur les limites que doit avoir l'action militante. Comme le dit une jeune et récente secrétaire de Chsct (Henriette) qui résume bien la position des récents représentants du personnel : « *D'ailleurs j'ai toujours dit à mes collègues de la section syndicale qu'ils ne me verraient jamais un jour de congés, que je ferai toujours passer la vie familiale en premier. C'est vrai que, quand on est militant, malheureusement on a tendance à ne pas arriver à se donner de limites. Moi les limites je les ai données d'entrée, il n'est pas question que je les dépasse sur ma vie familiale. D'ailleurs c'est le deal que j'ai passé avec mon compagnon [...]* ». Cette différence dans l'engagement est reconnue par les uns et les autres, « les plus jeunes » ayant tendance à la revendiquer et « les plus anciens » à la déplorer (« *on devient des fonctionnaires* »). Le fait de vouloir donner des limites à l'engagement militant intervient à un moment où les représentants du personnel ont le sentiment d'être de plus en plus sollicités intellectuellement : les dossiers deviennent de plus en plus compliqués et s'enchaînent à un rythme très rapide.

Dans l'entreprise D, la situation apparaît un peu comme intermédiaire. La difficulté de l'activité Cgt et Cfdt y est pour beaucoup. Nous avons déjà évoqué le militantisme de Laurie, que nous avons qualifié de « triste ». Par contre, l'activisme de Jean et de Kevin les rend plus optimistes. Jean insiste sur des « victoires » dont il est fier : « *notre plus grande victoire, c'est qu'au début on avait très peu de contacts avec les salariés, alors que maintenant c'est vraiment riche et que c'est de plus en plus les salariés eux-mêmes qui nous interpellent sur telle ou telle question* » ; « *honnêtement, il a fallu une énergie et un temps effroyable, entre 2003 et 2006, Kevin et moi on a du passer 80 heures par semaine dans le magasin, et ça a fini par payer. En 2004, on fait 60 voix, en 2006, 140 et en 2008, 234, presque autant que FO (et on a 5 bulletins annulés), je crois qu'on peut être vraiment fier du travail accompli* » ; « *notre premier vrai travail, ça été de soulever la chape de plomb, de permettre aux salariés d'avoir une expression contradictoire, d'entendre un autre discours que le discours officiel, et ça, ça a été vachement bien perçu, là on a gagné un peu de légitimité* ». Et en même temps, au détour de l'entretien, il reconnaît : « *avec Kevin, on est fatigué* », car dans l'entreprise D, « *militer à la CGT... faut être fêlé, ils ont tout un arsenal pour te pourrir la vie, si t'as pas de mandat, tu peux pas tenir* ». Kevin quant à lui a donné dans l'entretien qu'il nous a accordé



une multitude d'exemples de « victoires » dont il est fier (et sur lesquelles nous reviendront dans le troisième chapitre) ; l'une d'entre elles est significative : « *ma femme et mon ex femme me disent toujours "qu'est ce que tu fais dans (l'entreprise D), tu pourrais faire autre chose" et moi je lui dis il y a que les choses vont bien quand j'aide quelqu'un. Comment expliquer ça ? Quand je vais réussir, rarement, mais quand je vais réussir à sauvegarder un boulot peut être ce n'est pas anodin de garder son boulot même si c'est au SMIC. Ce n'est pas anodin si ceux qui sont virés n'ont aucun moyen pour vivre tout les jours. Officiellement en 2009 il y a 639000 suppressions d'emplois, officiellement, et ça c'est provisoire. J'ai soutenu quelqu'un en entretien préalable il y a 2 semaines, quelqu'un qui a 52 ou 53 ans et il ne trouvera plus de boulot. Quand il m'a dit combien ça coûte au tribunal parce qu'il avait faux sur toute la ligne mais il ne pouvait pas le licencier. Il y avait lui, sa femme, sa petite maison à payer tous les mois. Hé bien, au moins pour le moment, il travaille* ».

### ***Le couple « individuel/collectif »***

Comme tout travail, le travail militant des représentants du personnel est tout à la fois une activité individuelle et une activité collective. Tout le problème est de repérer le collectif de travail dans lequel il s'inscrit ou, pour reprendre un vocabulaire ergologique, quelle est l'« entité collective relativement pertinente » qui donne sens et contenu à ce travail. A l'évidence, dans tous les cas de figure qui ont été soumis à notre enquête, les institutions représentatives du personnel ne sont pas des collectifs pertinents. Ces cas de figure sont cependant très différents : alors que la structure syndicale au sens strict (Cgt) dans le cas de la SnCF, comme nous l'avons montré plus haut, est omniprésente, une structure informelle « ad hoc » dans le cas de l'entreprise C, constituée par « la bande des trois » qui appartiennent à trois organisations syndicales différents, s'est mise en place ; et dans l'entreprise D, le collectif, au moins pour Jean et Kevin, membres de la Cgt, déborde assez largement l'organisation syndicale.

Les trois représentants du personnel de l'entreprise C concentrent un grand nombre de mandats, monopolisent la parole lors des réunions (CCE, Chsct, DP) et forment un collectif fortement soudé, au sein duquel la coopération totale (revendications systématiquement unitaires, absence de divisions et de jeux d'alliance) constitue un élément clé pour comprendre le rapport de force que les organisations de salariés ont réussi à imposer. Ce

collectif constitue l'acteur central des relations sociales dans l'entreprise tant il occupe la totalité du terrain des relations entre les syndicats et leurs interlocuteurs salariés et direction, laissant bien peu de place à l'expression directe des salariés et à celle des représentants de « seconde ligne » qui constituent plus une force d'appoint, un moyen de faire nombre, que des acteurs réellement engagés, tout du moins au regard de ce qu'ils nous ont dit et de ce que les leaders nous en ont dit. Cependant, si ce collectif agit « comme un seul homme », chacun y occupe un rôle en fonction de ses manières de faire, d'agir, de se représenter les choses, bref en fonction de dispositions propres plus qu'en fonction de ses connaissances ou de ses domaines de spécialisation dans la mesure où le partage des informations et des savoirs est de règle.

A travers l'étude des membres de ce collectif et de leurs modalités d'intervention, apparaissent les différences (pour ne pas dire les inégalités) d'acquisition et de mobilisation des savoirs nécessaires à l'exercice des mandats syndicaux qui s'expliquent en grande partie par les ressources, notamment celles de type scolaire<sup>75</sup>, acquises hors de l'entreprise (que ce soit dans le système scolaire lui-même ou par le biais de formations syndicales). Ces ressources, croisées avec celles acquises sur les chantiers, sont à l'origine de performances linguistiques qui sont au cœur de l'activité de représentation, laquelle est essentiellement langagière dans la mesure où tout conflit, toute négociation, relèvent de luttes indissociablement matérielles et symboliques.

Cela étant, il ne faut pas non plus perdre de vue que si ces manières de faire sont en grande partie spontanées parce qu'elles sont le produit de l'extériorisation de dispositions profondes, elles sont également en grande partie « jouées » dans le cadre du collectif que Charles forme avec Bernard et Alain : il s'appuie sur leurs compétences linguistiques, sur leur capacité à manipuler des connaissances plus formelles et à mettre en forme les problèmes pour montrer que la colère qu'il exprime souvent est fondée (« *Eux, ils sont peut-être plus intelligents que moi, en tout cas ils savent mieux dire les choses* ») ; inversement les deux autres s'appuient sur cette colère censée exprimer celle de la base pour faire avancer des revendications étayées par un savoir technique, juridique, économique, etc. De cette manière, ils constituent un trio efficace : « *Eux, ils sont plus calmes et plus diplomates que moi. Quand il faut faire de la diplomatie, c'est eux. Quand il faut s'énerver un peu, c'est moi.* » On voit ainsi de quelle

---

<sup>75</sup> P. Rimbart, « Devenir syndicaliste ouvrier », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°165, 2004

façon le couple conflit / négociation trouve son articulation et sa complémentarité au sein du collectif sur la base des dispositions de chacun.

Dans l'entreprise D, les points de vue de Laurie, de Jean et de Kevin se rejoignent. Le Comité d'entreprise n'est qu'une chambre d'enregistrement : *« tout y est ficelé par un jeu bien réglé entre la direction et le syndicat majoritaire »* (Laurie) ; *« au départ, je pensais très sincèrement qu'on pouvait faire bouger les choses par ces interventions au CE, mais le temps aidant, on se rend compte que la direction locale est entièrement aux ordres de la direction nationale, qu'elle ne pense à aucun moment par elle-même, qu'elle est juste là pour mettre en place la politique nationale et que c'est pas dans le CE qu'on arrivera à faire changer les choses. Ca n'empêche pas que l'on se doit de tenir toujours le même discours »* ; *« le fait d'être minoritaire au CE rend notre intervention en son sein difficile et stérile »* (Jean). Les collectifs pertinents dans lesquels s'effectue le travail militant semble d'abord se focaliser autour de personnalités fortes ; autour de Laurie, qui rappelons-le est une personne fictive qui amalgame deux militantes de la Cfdt, et le simple fait que nous ayons pu faire cet amalgame montre la réalité de ce « collectif » ; et autour de Jean et de Kevin pour ce qui concerne la Cgt. Alors que nous n'avons aucune information sur le réseau militant quotidien de Laurie, Jean et Kevin tentent d'élargir leur propre collectif de travail : ils disent travailler avec un avocat (*« on a aussi la chance de pouvoir bosser avec un avocat, non seulement qui est très efficace, mais qui en plus a une âme de militant et qui nous fait des tarifs plutôt sympa. Heureusement, parce que s'il fallait qu'on sorte 1000 euro à chaque fois, on irait pas loin, mais enfin avant d'aller au tribunal, on porte systématiquement les affaires en CE et CHS, on y revient plusieurs fois et on ne va au tribunal vraiment qu'en dernier recours »*) (Jean) et avec « l'expert amie » dont nous avons déjà parlé ; ils sont par ailleurs souvent présents à l'Union locale Cgt pour s'informer, discuter, comparer, etc., comme le dit Kevin : *« S'il n'y avait pas eu l'union locale je ne suis pas sûr que la CGT aurait vu le jour ici. Je crois que je serais resté tout seul. C'est un support important »*. De ce point de vue, le collectif syndical apparaît plus riche. En interne, les réunions des instances représentatives du personnel sont préparées collectivement. Si ce collectif est très fort dans le cercle réduit des élus sans cesse en contact les uns avec les autres, il souffre d'une difficulté d'investissement certaine au delà de ce cercle étroit. Ceci parce que les droits de délégation sont extrêmement limités, qu'un investissement militant n'est pas facile et que *« l'individualisme de notre époque est très fort »* (Jean). Une aide non négligeable vient des collectifs syndicaux d'autres établissements du même groupe. Le réseau entre ces différents collectifs permet de soulever des problèmes qui n'étaient pas

posés ici où là. C'est ainsi que la section syndicale de Perpignan a fait émerger le problème des salaires de base inférieurs au Smic, ou que les avancées des uns sur les droits des élus permettent aux autres de les suivre. Ce réseau fonctionne plus par affinité que d'une manière structurée. La Cgt de l'entreprise D fait plus appel à l'UL qu'aux instances nationales. Les formations syndicales suivies sont celles organisées par l'UL ou par l'UD. Ces formations sont des formations généralistes sur le droit du travail, la compréhension de l'évolution économique, du rôle du syndicalisme... « *Elles sont essentielles pour comprendre* » dit Jean, ajoutant immédiatement qu'elles « *ne répondent pas aux besoins de l'élu CE* ».

### ***Le couple « prescrit/réel »***

Ce rapport différencié qu'entretiennent les représentants du personnel au collectif de travail se traduit par une différence entre leur activité réelle et les prescriptions qui orientent leur travail militant.

Il n'est jamais très simple de dresser la liste des prescriptions qui normalisent le travail en général. Concernant les représentants du personnel, il est possible cependant de les classer selon leur origine :

- il y a d'abord les prescriptions qui résultent des textes réglementaires et législatifs régissant leur activité : les droits et attributions des comités d'entreprise et des Chsct, les droits et missions des élus, etc. ; de nombreux exemples ont déjà été relevés qui montrent comment l'activité réelle des représentants du personnel s'écarte de ces prescriptions : débordement des heures de délégation, détournement au profit de la défense de l'emploi des attributions des Chsct...;
- il y a ensuite les prescriptions explicites ou implicites qui proviennent de l'organisation syndicale à laquelle appartiennent les représentants du personnel ;
- et il y a enfin les prescriptions qui découlent des desiderata des salariés eux-mêmes, c'est-à-dire des mandats, qui ne sont pas toujours en accord ou en convergence avec les prescriptions d'origine syndicale.

Dans ces deux derniers cas pourtant, la hiérarchie syndicale reste fortement présente, comme si la pertinence des savoirs élaborés était proportionnelle à la « surface de représentativité » de

la structure syndicale qui l'élabore : sauf cas particuliers, où des tensions apparaissent d'ailleurs, les points de vue fédéraux ou collectifs sont systématiquement repris par les représentants du personnel qui se sentent en fonction de les « mettre en musique » localement (ce qui ne veut absolument pas dire qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration fédérale, comme on peut le constater aussi bien dans l'entreprise C qu'à la Sncf)<sup>76</sup>. C'est ce qui permet de comprendre par exemple l'obsession de l'emploi chez les représentants du personnel de la Sncf : contrairement à ce que pense la direction régionale, il ne s'agit pas d'un simple « point de vue politique », mais d'une véritable analyse collective au niveau de la fédération qui notamment lie l'emploi à la qualité du service public ; le fait que cette analyse soit produite par le niveau fédéral implique en quelque sorte qu'elle soit « défendue » au niveau local. C'est ce qui permet de comprendre également les différences qui peuvent apparaître entre les niveaux de « collaborativité » et dans la hiérarchisation des revendications des représentants du personnel dans les entreprises C et D et à la Sncf : important dans le premier, où les représentants du personnel semblent avoir toujours le souci de la bonne marche et de la bonne santé de l'entreprise, beaucoup moins important à la Sncf, hormis le cas de la réouverture de la ligne Aix-Marseille qui, même si cela s'est fait avec un certain niveau de conflictualité, a vu converger les souhaits de la direction et ceux de la Cgt ; quasi inexistant dans l'entreprise D où l'essentiel de l'activité des représentants du personnel consiste en un affrontement permanent avec la direction, avec l'objectif explicite de « mettre l'entreprise D en difficulté » : « *Mais ce qui est frustrant, c'est que si tous les moyens des IRP étaient vraiment utilisés, l'entreprise serait beaucoup plus en difficulté qu'aujourd'hui* » (Jean).

Dans l'entreprise C, bien qu'ils aient conscience d'être essentiellement écoutés sur les questions de conditions de travail et de sécurité, les représentants du personnel ont investi la gestion et la stratégie de l'entreprise et du groupe comme des domaines relevant de leur compétence et intègrent les paramètres économiques dans leur réflexion. Pour autant, rien ne prévoit que les syndicats y soient associés et ils ne disposent que d'un droit de regard qui ne contraint en rien les décisions des directions. Il reste que pour exercer ce droit de regard de façon crédible et faire valoir la détention d'une expertise, ils ont dû acquérir des connaissances permettant une compréhension des mécanismes économiques. Si ces connaissances ont, dans un premier temps, été transmises au cours de formations syndicales

---

<sup>76</sup> Rappelons également ce que dit Jean (entreprise D) : « *quand on traite une question, il y a deux choses, ce qu'on peut penser individuellement et puis la position du syndicat, qui pour moi doit primer, quand il y a débat c'est surtout là-dessus* ».

véhiculant des approches critiques vis-à-vis de la science économique standard, ce qu'en rapportent les représentants du personnel montre qu'elles ne pouvaient éviter de véhiculer des connaissances sur la gestion des entreprises et sur le fonctionnement des marchés tels qu'ils sont dans le cadre d'une économie concurrentielle qui constitue l'horizon autour duquel « *ils se sentent tenus de réajuster leurs propres formes d'engagement* » et au-delà duquel on sort du champ du pensable et du champ des possible<sup>77</sup>. Ce faisant, ces formations explicitent les contraintes qui pèsent sur les entreprises et leurs directions, incitant les représentants du personnel à les prendre en considération, ne serait-ce que pour formuler des revendications « *raisonnables* ». Cette formation initiale reçoit ensuite un complément quasi-quotidien par la lecture assidue de la presse économique. Or, loin de se contenter d'informer et de décrire, celle-ci constitue un organe militant au service de la promotion d'un modèle d'organisation économique et sociale dans lequel les intérêts des entreprises priment<sup>78</sup>. Bien qu'il ne faille pas négliger la contre-influence des publications syndicales sur la constitution d'un point de vue sur l'économie, l'acquisition de savoirs économiques et la fréquentation de la presse spécialisée sont de puissants vecteurs de la « croyance économique »<sup>79</sup> et, en ce sens, ils participent à l'intériorisation des contraintes économiques qui, dès lors, s'imposent comme des « données » incontournables. Cela se vérifie d'autant plus chez Alain et Charles. Fils de petits patrons, ils sont particulièrement disposés à comprendre et à prendre en compte le point de vue de la direction de l'entreprise, comme le montrent les exemples de négociations qui seront développés dans le troisième chapitre.

Ces négociations constituent un exemple particulièrement révélateur de ce que la prise en compte des contraintes économiques introduit dans le jeu qui oppose les représentants du personnel, en prise avec leur base, et la direction. En raison de la connaissance réciproque des moyens de pression et des informations détenues par chacun, ces négociations relèvent d'une mise en scène ritualisée d'un marchandage où chacune des parties ne prend pas au sérieux les positions publiques initialement affichées par l'autre et sait jusqu'où elle peut aller et jusqu'où ira l'autre. Elles sont également très révélatrices de la répartition des rôles, elle aussi très ritualisée et particulièrement bien rodée, entre représentants du personnel qui, en fonction de leurs dispositions, jouent le conflit ou l'apaisement, portent, au moins dans un premier temps,

---

<sup>77</sup> S. Bérout, B. Giraud, J. Péglise, et alii, *La lutte continue ?*, Bellecombe, Le Croquant, 2008, p.243

<sup>78</sup> P. Riutort, « Le journalisme au service de l'économie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 131-132, 2000

<sup>79</sup> F. Lebaron, *La croyance économique*, Paris, Le Seuil, 2000.

des revendications « maximalistes » ou « raisonnables », alors qu'ils détiennent les mêmes informations et qu'ils ont préalablement arrêté une position commune dont ils savent a priori qu'elle sera acceptée parce qu'ils la savent acceptable pour la direction et qu'ils sauront la rendre acceptable pour les salariés en usant de leur ressources cognitives, linguistiques et symboliques. On voit ainsi que la reconnaissance et la confiance dont disposent les représentants du personnel qui est au fondement du pouvoir que leur délègue la base tient à la fois à leur capital militant acquis au cours des luttes passées, à une asymétrie d'information et de connaissances qui leur est favorable ainsi qu'à leur capacité de transmission (souvent sélective) de ces informations et connaissances sous des formes appropriables par ceux qui ne détiennent pas ces mêmes ressources. La « prescription syndicale » est au total largement « renormalisée » dans leur activité réelle.

On retrouve, sous des formes différentes, cette « renormalisation des normes antécédentes » dans le travail des représentants du personnel à la SnCF. Nous l'avons vu, au niveau individuel, ils ne séparent pas ce qui relève de leur activité militante et ce qui relève de leur mandat (mis à part le temps passé en séance). Mais comme le dit un médecin du travail « *Le membre de CHSCT doit apprendre à faire la part des choses entre les revendications syndicales reposant sur des concepts philosophiques et politiques et ce qui est de l'ordre de l'amélioration des conditions de travail pour faire bouger des choses* ».

En effet, dans ce cadre général, il ne faudrait pas conclure que mandat de représentant du personnel et militantisme syndical font toujours bon ménage. S'il est difficile de distinguer dans l'emploi du temps ce qui relève de l'une ou l'autre de ces activités, le représentant du personnel n'est pas tout à fait un militant comme les autres : il a accès à des informations que les autres militants n'ont pas (de la part de la direction, des contacts avec les experts, etc.), il rencontre régulièrement la direction (au moins tous les trois mois pour le Chsct, tous les mois pour le Comité d'établissement, sans compter toutes les discussions informelles), il doit développer des argumentaires, donner un avis ; etc. Le risque, identifié par la Cgt-cheminots, est de voir le représentant du personnel se couper de la vie syndicale et devenir un « *technicien du CHSCT* » ou un homme de dossiers. Du point de vue de la Cgt, cela reviendrait à ce qu'il se coupe des « ressources » du collectif militant pour ne compter que sur les siennes propres, avec le risque que finalement il ne représente que lui-même. Dans nos entretiens, cet écart potentiel entre la « prescription syndicale » et l'activité réelle du

représentant du personnel prend réalité sous la forme d'un discours critique sur le fonctionnement syndical. Les « tensions » portent sur plusieurs points :

- un manque d'appropriation par l'organisation syndicale du travail fait dans les institutions représentatives du personnel ; en partie, l'origine en incombe aux représentants du personnel eux-mêmes, qui ne réalisent pas de comptes rendus syndicaux des séances, ne transmettent pas les informations aux militants ; un séminaire qui s'est tenu en avril 2008 pour réfléchir avec les responsables syndicaux Cgt sur le fonctionnement syndical a par exemple mis l'accent sur le problème du manque d'informations sur ce qui se passe au Comité d'établissement ; depuis, le secteur Cgt réalise des comptes rendus des séances, comptes rendus envoyés aux syndicats pour distribution aux militants et aux salariés ; mais, au delà du problème relatif à la diffusion de comptes rendus, se pose une difficulté relative au partage de dossiers : « *comment tu fais partager aux militants et aux cheminots* », « *le plus difficile c'est de faire partager* », reviennent régulièrement dans les propos des représentants du personnel ;
- cette question du partage renvoie au fait que le mandat de représentant du personnel modifie quelque peu le point de vue syndical ; par exemple, concernant les revendications considérées comme prioritaires, le représentant du personnel peut se trouver en porte-à-faux par rapport à son organisation ; ainsi, dans la formation au Chsct, deux jours entiers sont consacrés au thème de la santé au travail ; dans cette formation, ce thème fait figure de question centrale qui doit articuler l'ensemble des revendications les unes aux autres, ainsi que le rapporte le responsable de la formation : « *On va se battre sur les salaires, on va se battre sur les conditions de travail, alors que le sujet c'est tout le même, c'est la santé au travail, puisqu'on est d'accord pour dire que, quand on a un mal vivre et tout, qui est une part du travail et une part du personnel, on peut ramener à si on a des salaires qui ne sont pas au niveau, si on ne se cultive pas, si on se soigne mal, on a une mauvaise protection sociale, un logement éloigné, des mauvaises conditions de transport, on ne peut pas être bien au travail et on ne peut pas être bien à la maison. La question de la santé, je milite en disant que c'est la question centrale de toutes nos revendications* » (François) ; or, ce représentant du personnel reconnaît que syndicalement, ce n'est pas un thème qui est repris ; lui-même développe un argumentaire plus proche de celui des experts auprès des Chsct que nous avons rencontrés ; un responsable syndical raconte pour sa part comment sa responsabilité d'élu l'a conduit à faire preuve d'un certain



pragmatisme alors qu'il comprend que ce soit difficile pour les « camarades sur le terrain » : « *Le pragmatisme commence à partir du moment où on n'a pas pu faire supprimer le projet et qu'il s'impose à nous. Pour le militant que j'étais il y a 15 ans, c'est difficile à avaler parce que si c'est pas bon c'est pas bon. C'est plus facilement understandable pour moi maintenant, mais je comprends que ce soit difficile pour les camarades sur le terrain qui le subissent tous les jours. C'est l'expérience, « tu vis avec la vérité des prix » ! » ;*

- le fait que l'organisation syndicale transforme les représentants du personnel en « spécialistes » ; même s'il ne s'agit pas de nier les connaissances spécifiques qu'ils peuvent développer, ces connaissances doivent être diffusées autant que faire se peut.

Derrière cette critique du fonctionnement syndical se trouve aussi un constat sur la transformation du militantisme, notamment avec l'arrivée de militants récents. Outre un moindre investissement en temps, abordé ci-avant, il semble que les nouveaux militants n'aient pas d'analyse politique et peu de culture du débat.

Cette transformation du militantisme se traduit en retour par une autre conception du mandat, en particulier par le fait que les représentants du personnel récents « *travailleraient moins* ». Plusieurs ont ainsi regretté que « *l'équipe Cgt* » au Comité d'établissement ne fonctionne plus aussi bien qu'avant. Un expert-consultant auprès des Chsct de la Sncf Paca a quant à lui pu trouver « *dramatique la baisse de niveau. Il y a beaucoup de représentants, donc beaucoup de postes à fournir, de moins en moins de militants. La base d'effectifs réduit, la base de militants est encore plus réduite, le nombre de postes à pourvoir est à peu près le même.... Ceux qui sont au CCE ou à la FD sont très bons, ceux qui sont au CER, ça va mais pas pour toutes les OS. Au CHSCT, c'est terrible. Le secrétaire du CHSCT de.... est à la limite de l'alphabétisation, et ce n'est pas un jeune immigré, c'est un provençal de 45 ans, avec 20 ans de militantisme. Avant il t'expliquait la vie.* ». Et un consultant de *Tranversales* fait une autre analyse, mais qui ne contredit pas la précédente : « *Sur les 20 dernières années, on ne peut pas dire qu'il y a une baisse du niveau moyen ; par contre on est passé d'une situation où grosso modo tous les représentants du personnel étaient proches de ce niveau moyen à une situation où un fossé existe entre les bons et les moins bons* ».

Enfin, concernant l'entreprise D, nous verrons dans le troisième chapitre comment les formes d'actions imaginées par Kevin notamment « sortent » de la tradition cégétiste, à tel point qu'il

est même périlleux de parler dans ces cas de « renormalisation d'une prescription syndicale ».

## Des savoirs hiérarchisés

Ce qui précède nous met au seuil d'une constatation importante : si l'activité du représentant du personnel est un travail, la manière de « faire le métier » a des conséquences importantes sur les savoirs dont il est porteur. Dans sa capacité à renormaliser les normes antécédentes, dans l'accès qu'il peut avoir à l'information, dans le rapport qu'il entretient avec son ou ses collectif(s) de travail, et avec ses interlocuteurs, il place ses compétences, qu'il le veuille ou non, dans un système hiérarchique qui s'autoalimente.

### *Les « sachants » et les autres*

Même si les représentants du personnel hésitent à s'autoproclamer « experts », même s'ils prennent des précautions qui confinent à la fausse modestie lorsqu'il s'agit de parler de leurs savoirs, même s'ils tentent de les transmettre le plus largement possible, il apparaît clairement qu'il y a d'un côté ceux qui savent, appelons-les les « sachants »<sup>80</sup>, et de l'autre ceux qui ne savent pas, ou qui ne savent pas tout.

Dans l'entreprise C, parmi les représentants du personnel, il y a la « bande des trois » et les autres : ceux « de seconde ligne » qui disent qu'ils ne savent rien, et dont les trois disent qu'ils ne veulent rien savoir.

Ainsi quand nous avons demandé aux trois leaders les coordonnées téléphoniques des autres représentants, ils ont exprimé d'emblée leurs doutes quant à l'acceptation de l'entretien, voire une certaine réticence à ce que nous les rencontrions, trahissant ainsi un certain manque de confiance sur ce qu'ils pourraient dire ou sur leur capacité à nous répondre. Cette prévenance s'est avérée bien inutile, ces représentants ayant manifesté leur propre réticence à nous répondre, laquelle peut être interprétée comme une forme d'auto-exclusion résultant d'un sentiment d'incompétence statutaire.

---

<sup>80</sup> Ce terme a été utilisé à la fois par la DRH régional de la SnCF et par un représentant du personnel de la même entreprise.

Nous nous bornerons ici, avec le peu d'informations dont nous disposons (les rares que nous avons récupérées, soit directement, soit par le biais des leaders syndicaux), de livrer les éléments permettant de comprendre tout ce qui sépare ces représentants du personnel de « seconde ligne » des trois leaders.

De façon peut-être un peu schématique, tout peut être rapporté aux origines sociales et aux trajectoires anticipées. Un est d'origine ouvrière, deux d'origine paysanne. Ils sont tous les trois des primo-arrivants : deux du Maghreb (Algérie et Maroc), un du Portugal. Quarantennaires, aucun n'a poursuivi d'études au-delà de l'enseignement primaire suivi dans leur pays d'origine qu'ils ont quitté adultes pour venir travailler comme ouvrier en France. Contrairement à Alain et Bernard, aucun n'a développé d'aspiration d'ascension sociale (ce sera pour leurs enfants, éventuellement) et contrairement à Charles, ceux qui sont d'origine paysanne n'ont pas de représentation idéalisée de l'activité indépendante. L'engagement syndical ne s'est donc jamais présenté à eux comme une voie de reclassement ou de valorisation d'un statut social qu'ils pouvaient acquérir dans l'entreprise. Par ailleurs, leur retrait s'explique également par leurs difficultés linguistiques (fort accent, difficultés à trouver leurs mots qui révèlent des compétences limitées en français) et leur perception que, sur ce plan, leurs compétences ne sont pas à la hauteur des exigences de la mission (tout du moins face à la direction, peut être beaucoup moins sur les chantiers). En revanche, comme les trois leaders syndicaux, ils partagent une vision du groupe ouvrier et de ses intérêts. Tous ces éléments expliquent qu'ils aient accepté de figurer sur les listes et de siéger dans les institutions représentatives du personnel (parce qu'ils ont été sollicités, parfois de façon insistante) sans toutefois s'engager plus avant, qu'il s'agisse de visite de chantier, de prise de parole ou de responsabilités.

Les trois leaders syndicaux regrettent que les autres représentants du personnel ne s'impliquent pas plus dans leur fonction. Ils acceptent de figurer sur les listes lors des élections et de siéger régulièrement lors des réunions, mais leur engagement ne va pas plus loin. D'après ce que leurs responsables nous ont dit, ce défaut d'appropriation subjective de la fonction se couplerait d'un défaut d'appropriation objective : non seulement ils agiraient peu, mais ils ne connaîtraient pas non plus l'étendue de leurs droits ou de leurs possibilités d'action et ne feraient pas l'effort de formation nécessaire pour cela. De ce fait, les trois leaders affirment devoir tout prendre en charge. Ainsi, questionné sur sa présence au sein de Chsct, Bernard nous répond qu'il y est obligé parce « *personne ne veut y aller* », au point qu'il arrive

assez souvent que l'ensemble des représentants de « seconde ligne » soit absent et qu'il doive siéger seul avec Alain et Charles. La situation est identique pour les visites de chantier et Bernard regrette qu'ils ne soient que trois à réellement s'y atteler. Selon lui, les autres représentants du personnel au Chsct ne font pas ces visites pour lesquelles ils disposent pourtant d'heures de délégation et ne cherchent même pas à se faire remplacer. La plupart du temps, ils ne préviennent même pas de leur absence sur des visites programmées et ce n'est qu'après-coup qu'il apprend qu'elles n'ont pas eu lieu. Charles rapporte qu'il rencontre également les mêmes problèmes pour les commissions loisirs et formation. De façon plus générale, il serait impossible de déléguer quoi que ce soit à ces représentants dans la mesure où ils ne feraient pas le travail qui leur est confié.

Les trois responsables sont bien conscients qu'ils ne peuvent pas trop leur en demander. Non seulement parce que, dans certains cas, ils leur ont un peu forcé la main au moment de la constitution des listes, mais également parce qu'ils reconnaissent qu'ils manquent de connaissances et de savoir-faire. Cela étant, ils ne parviennent ni à leur transmettre ce qu'ils savent, ni à leur faire suivre des formations : *« Tu leur expliques des trucs, ils ne t'écoutent pas ou ils ont oublié le lendemain »* (Bernard) ; *« J'organise des réunions et je les inscris en formation. Ils sont d'accord mais ils ne viennent pas. Je les convoque, je leur téléphone, mais ils viennent pas, ça leur plait pas. [...] C'est parce qu'ils veulent pas prendre de responsabilités, ils veulent pas se mouiller »* (Charles).

On peut ajouter que ces représentants n'interviennent guère dans les rares réunions où ils sont présents. Toujours d'après les responsables syndicaux, ils agissent essentiellement sur les chantiers où ils se sentent plus à l'aise dans la confrontation ouverte avec la hiérarchie directe avec laquelle ils entrent en conflit de façon parfois violente, mais sont désarmés lorsqu'il s'agit de discuter posément et de négocier avec la direction. Leur rapport au langage et leur incapacité à produire des performances linguistiques propres à leur conférer le statut d'interlocuteurs légitimes apparaissent ainsi comme des facteurs décisifs d'auto-exclusion. Ce sentiment d'incompétence est par ailleurs renforcé par le fait que leurs propres responsables syndicaux évitent de trop les laisser s'exprimer lors des réunions du CCE ou du Chsct de peur qu'ils ne décrédibilisent leur action face à la direction et aux autres interlocuteurs (médecine et inspection du travail) : *« Ils gueulent beaucoup et c'est pas bon. Il faut savoir taper du poing sur la table, mais si tu gueules tout le temps pour un oui ou pour un non, on t'écoute pas »* (Charles).

Ainsi, ce n'est peut-être pas tant du fait des difficultés, bien réelles, à verbaliser dans les formes appropriées qu'un sentiment d'incompétence et d'illégitimité qui les portent à se maintenir en retrait. Connaissant et reconnaissant la norme d'expression, ils ne sont pas en mesure de s'y conformer, et délèguent ce type de compétences à la « bande des trois ».

Bien que ce soit plus compliqué et moins explicite à la SnCF, la même configuration se reproduit : l'exemple de la réouverture de la ligne Aix- Marseille qui sera développé au chapitre suivant montre que seuls quelques représentants du personnel au Comité d'établissement (du fait de leur position au sein de l'organisation syndicale) possédaient les éléments d'analyse leur permettant de comprendre l'importance symbolique de la réouverture d'une ligne dans les quartiers populaires, et qu'il leur a été difficile de la faire comprendre et partager par les agents concernés, y compris par les représentants du personnel au Chsct qui mettaient plutôt l'accent sur l'emploi et les conditions de travail. On voit donc à travers cet exemple que la mise en contexte d'une expertise métier peut conduire à adopter des positions différentes de celle à laquelle conduit une analyse « métier / ligne » stricto sensu. Selon les experts auprès des Chsct que nous avons rencontrés, mais aussi selon certains responsables syndicaux, la différence entre le représentant au Chsct et le représentant au Comité d'établissement renvoie à la plus ou moins grande possibilité de « contextualiser » au-delà du cas précis étudié, c'est-à-dire en substance à la plus ou moins grande compétence de l'un et de l'autre, indépendamment en quelque sorte de l'appartenance à l'une ou l'autre de ces institutions.

### ***Le Chsct : le « parent pauvre » ?***

Comme on pouvait s'y attendre car c'est un fait bien connu<sup>81</sup>, le représentant du personnel au Chsct a en effet une moindre légitimité syndicale que le représentant du personnel au Comité d'entreprise ou d'établissement.

C'est clair dans le cas de la SnCF et plus précisément dans les procédures de choix des candidatures de la Cgt : le mandat au Chsct est selon François la « dernière préoccupation du

---

<sup>81</sup> C'est le sens, semble-t-il, de la conclusion de l'article de T. Coutrot, « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France : une analyse empirique », *Travail et Emploi*, 117, 2009

*syndicat* », après les délégués du personnel et les élus au Comité d'établissement, dont la constitution des listes est prioritaire ; « *Parce qu'à l'époque, comme encore par endroit, le CHSCT, quand on constitue les listes, on fait la liste DP, on fait la liste CE et puis qui on met au CHSCT ? Ah ben tiens on met lui, on met lui. [...] Parce qu'au départ le CHSCT c'était l'instance de plus, qui ne vit pas trop dans l'organisation d'ailleurs. On en fait des petits techniciens dans un coin* ».

Et cela a inévitablement des répercussions dans la prise en considération des savoirs des uns et des autres : le cas de la réouverture de la ligne Aix-Marseille a déjà été évoqué de ce point de vue, mais l'exemple de François, secrétaire de Chsct, est particulièrement probant : tous les savoirs qu'il a accumulés et qu'il a contribué à construire tant au niveau régional que fédéral, l'ont conduit à considérer que « *vivre en santé au travail* » devait devenir l'axe structurant de toutes les autres analyses et de toutes les revendications ; malgré ses efforts de persuasion, il se dit être obligé de reconnaître qu'il ne parvient pas à faire partager son point de vue, ni aux autres représentants du personnel, ni au sein de son organisation ; il y a certainement plusieurs causes à cette difficulté, mais, selon ses propres dires au cours d'une conversation informelle, le fait de n'être « *que représentant au Chsct* » joue probablement un rôle. « [...] *dans notre organisation [syndicale CGT] on est spécialisé : la santé c'est nous. J'ai une petite anecdote, j'étais en stage à Miramas avec Pierre, donc en 2001. Il trouve le matin l'arrêté d'aptitude<sup>82</sup>, le fameux arrêté d'aptitude, la loi. Il voit ça, il le feuillette, il me l'amène, il me dit 't'as vu ce que c'est ça ?' Pendant les pauses, je le regarde, je me dis 'c'est affolant, il faut l'envoyer ça au secteur'. On le met dans le fax à Miramas, on le faxe au secteur, le lendemain il l'a retrouvé dans la case Pierre. Et voilà, personne ne l'avait regardé, ça n'intéressait personne* ».

Cette spécialisation se retrouve de manière plus générale dans la manière dont, à la Cgt, la résolution des problèmes de santé et de conditions de travail est envisagée, c'est-à-dire renvoyée au Chsct alors que ce sont des questions qui devraient être traitées dans le syndicat : « *Quand il y a un cheminot qui soulève un problème de conditions de travail, on dit 'vois le CHSCT'. Voilà. C'est pas ça ! C'est pas 'vois le CHSCT', c'est 'on en discute au syndicat, on voit s'il y a un problème et après on mandate le CHSCT pour faire quelque chose, pour poser une question, pour mener une action'. Aujourd'hui les seules fois où un syndicat demande*

---

<sup>82</sup> L'arrêté d'aptitude fixe les conditions que doivent remplir les agents qui vont avoir des postes mettant en jeu la sécurité des circulations (par exemple les agents de conduite).

*quelque chose à un CHSCT, c'est parce qu'il est court sur la démarche au niveau des revendications et il demande une expertise. Voilà, ça ils l'ont compris. Ou mettre un droit d'alerte ».*

Le syndicat et le Chsct vivent en effet, selon François, de manière relativement déconnectée. L'action syndicale ne se nourrit pas de ce qui est fait au Chsct, comme l'illustre l'absence d'utilisation des études ou des expertises demandées par le Chsct. Il ne s'agit pas uniquement d'études demandées à un expert extérieur, ce peut être aussi les études réalisées par le Chsct lui même. Cette déconnection est aussi valable pour les questions posées en Chsct, lesquelles, pour ce dernier, devraient venir d'« *un débat avec les militants de la section technique du syndicat. Tout comme si on nous donne un nouveau procédé de travail sur une nouvelle machine, je leur dis, quand tu as ça et qu'on t'a informé de ça, tu ne te mets pas à ton bureau avec ça en train de travailler, tu prends un dossier, tu va voir la section technique, vous étudiez la question, toi tu y amènes ta vision santé, travail et connaissances réglementaires qui sont liées à tout ça et ensuite vous allez voir les cheminots, vous leur présentez leur problématique et après s'il y a des questions en CHSCT elles viendront. Mais elles viendront de là. Ca c'est encore une utopie.* »

C'est d'ailleurs cette question qui pose actuellement le plus de problèmes à François, à savoir la difficulté de faire partager : « *c'est très dur de faire partager* ».

Le Chsct comme « outil du syndicat » est utilisé à mauvais escient, ce qui fait dire à François que « *le CHSCT, c'est avoir une Ferrari et rouler à deux à l'heure* ». François a illustré la mauvaise utilisation du Chsct à travers un exemple du recours à l'expert. Pour cette expertise particulière citée, son analyse est la même que celle de l'expert qui y a participé et qui dit d'ailleurs, de manière plus générale à propos des expertises demandées par des Chsct de la SnCF à l'occasion de réorganisations : il s'agit de gagner du temps sur la mise en œuvre de la réorganisation, ce temps est censé être utilisé pour communiquer avec les cheminots, ce qui n'est pas toujours le cas. « *Dans une mission SNCF, c'est un jeu d'ombres chinoises où ce qui se passe dans la lumière n'a strictement aucune importance. La nomination arrive trop tard, elle a toujours pour but de gagner 45 jours sur la mise en œuvre, pour emmerder la direction, il y a un côté façade où il faut utiliser le droit et communiquer auprès des cheminots sur 'on a stoppé le projet, l'expert travaille, on se bat'. Ce qu'amène l'expert est marginal 'attention là il y a un risque' en général les élus l'avaient identifié* » (expert auprès des Chsct SnCF).



Cette spécialisation, cette manière de faire des membres du Chsct des « techniciens », sont parallèles à la manière de traiter les conditions de travail, ou plutôt, pourrait-on dire, de ne pas les traiter. D'après François, les priorités syndicales portent en effet sur l'emploi et les salaires, avec une spécificité des roulants « *Chez les roulants c'est les roulements, les notations, les roulements, les notations...* ». Quant aux conditions de travail, « *bien souvent les conditions de travail c'est 'il nous manque quelqu'un', ou 'on n'a pas le bon outil', et puis voilà, ça s'arrête là.* ». Or, un thème permettrait selon lui d'articuler l'ensemble des revendications, il s'agit de la santé. Mais « *tu peux prendre tout ce qu'on écrit aujourd'hui, c'est l'entreprise intégrée, parce que c'est destructeur, parce que notre entreprise disparaît. Mais tu me feras voir où tu as lu que ça pèse sur la santé des salariés, où ça va être générateur de troubles, c'est nulle part. On a des grandes analyses économiques et puis le reste on n'en parle pas. [...] Sinon on regarde combien ça fait de perte de cheminots, là on a un gros souci pour les élections, il y a un CE qui part là-bas. Mais est-ce qu'on est allé savoir ce que ça pesait dans la tête du cheminot, de ne plus être avec son voisin, de ne plus travailler avec ? Le poste d'aiguillage à Miramas, il y a une partie du poste qui sert aux voies qui sont dédiées au Fret et une partie qui est infra circulation. Les deux ils travaillent et ils ont plus le droit de se remplacer. Alors que les gars disent 'attend, il y a un an je tenais les deux postes'. Mais moi c'est peut-être une impression, mais j'ai pas l'impression que nous, organisation syndicale, on le prenne à ce niveau là.. On est toujours sur les aspects politiques, économiques, et puis c'est tout. On ne creuse pas plus alors qu'il me semble que si on attrapait les salariés, sous cet aspect-là... ».*

### **Du mauvais usage de l'expertise**

*« On va utiliser le CHSCT comme un outil mais c'est jamais à bon escient. C'est-à-dire que le but, c'est pas d'en savoir plus sur un sujet, comme là on fait dans cette étude [l'étude santé] qu'on a en route, c'est-à-dire qu'on veut voir des choses, qu'objectivement on veut étudier. Les derniers droits d'alertes que j'ai eus ou les dernières expertises, notamment celle de l'établissement traction PACA, c'était 'on est pris de court, on n'a pas travaillé, on a cru que ça ne se mettrait pas en place. Bon, on va demander une expertise, comme ça on les arrête et on attend l'expertise pour aller voir les cheminots'. Sauf qu'on n'a même pas fait ça. [...] On ne fait pas une expertise parce qu'on est en retard sur les revendications et sur le débat d'idées quand on va rencontrer les cheminots. »*

### **Le syndicat ne transmet pas les infos**

*« Le simple fait de faire passer des infos... Maintenant, je me suis fait un listing des secrétaires CGT au CHSCT. Parce que, si je fais passer quelque chose par le syndicat, ça n'arrive pas aux secrétaires de CHSCT. Une année, pendant un comité du secteur, on avait fait dix guides pour les CHSCT. Bon ben les secrétaires ne l'ont pas vu arriver. Il est resté dans un coin dans le syndicat. Ils ne leur ont pas transmis, ils ne leur ont pas dit, voilà, on vous a fait un guide. »*

### **Les études réalisées par des experts extérieurs ne sont pas appropriées syndicalement**

*« Toutes les études qu'on a fait, tu l'as entendu, elles ne remontent pas dans les syndicats, et elles ne sont pas... Regarde l'étude agression, elle n'a pas été utilisée. C'est bien que l'activité, qu'elle soit CE ou santé travail, elle n'est pas prise en compte. Une section technique aussi virulente que la section technique des ASCT, ils ne s'en sont pas servis de cette étude agression. [...] Pourtant, l'agression ça leur pollue la vie sans arrêt. Ils se mettent en grève quand il y a une agression, et puis aussitôt passé, ils l'oublient dans les PV, ils oublient qu'ils ont une étude qui est faite pour eux. Alors est-ce qu'ils n'ont pas été assez impliqués dans l'étude pour se rendre compte que c'était pour eux ? [...] L'année où il y a eu le pic des agressions, il y avait RAS au bilan [annuel CHSCT]. Il y avait eu je ne sais pas combien de journées de grève dans l'année à cause des agressions, et au bilan RAS. »*

L'appropriation des études se pose aussi pour des études réalisées pour le Chsct par un correspondant sécurité.

*« On a fait une étude bruit qui montre qu'on est soumis sur une série d'engins, on est au-delà de la norme, on est à 95 db, on ne doit pas dépasser 84, et à 115 en crête alors que le seuil il est à je ne sais plus combien. J'ai posé une question pour que ça revienne dans l'ordre du jour, parce que non plus, je ne suis pas Don Quichotte, j'ai pas envie de me battre tout seul, j'ai remis en question 'quelle décision a pris l'établissement pour protéger, comme le lui imposent les principes généraux de prévention, ses conducteurs, suite aux résultats de l'étude bruit qui nous a été rendue ?' J'en ai discuté avec mon président, il a l'air d'attendre que derrière on lui donne des ordres. Donc j'ai posé cette question, il va me rendre des réponses, et j'ai déjà des suggestions. [...] Mais bon tout seul je ne vais pas y arriver. Sauf que les copains qui sont là-haut, je poserai la question dès que je les verrai, si ça a été débattu en section technique, parce que ça c'est bien un problème de conducteurs : 'l'étude bruit, qu'est-ce que vous en avez fait ?'*

Cette hiérarchisation Comité d'entreprise/Chsct est moins évidente dans l'entreprise C puisque les mêmes personnes sont présentes partout (quoi que, questionné sur sa présence au sein d'un Chsct, Bernard répond qu'il y est « *obligé* » parce « *personne ne veut y aller* »). Mais on peut en présumer l'existence si l'on considère la différence de nature entre les activités en tant que représentant du personnel au Comité d'entreprise (ou délégué du personnel) et les activités en tant que représentant au Chsct : pensées dans une stratégie et une vision globale dans le premier cas, elles se résument le plus souvent à l'application des règles de sécurité officielles dans le second cas, au point que l'on puisse parler d'une « alliance objective » entre la direction du groupe et les représentants du personnel et décrire ce qu'on pourrait appeler « l'hostilité des salariés » vis-à-vis des visites des représentants du personnel.

Connaissant parfaitement les conditions rencontrées par les salariés des entreprises sous-traitantes et des principaux concurrents du groupe pour avoir effectué une partie de leur carrière en leur sein ou pour avoir partagé certains chantiers avec eux, les représentants du personnel s'estiment particulièrement bien lotis. Lors des entretiens, quand ces questions sont abordées, la comparaison est systématiquement mobilisée : « *Chez nous, c'est pas comme chez Bouygues. Les vêtements, c'est le top du top et pour le matériel, on est bien aussi. De toute façon, on s'appuie sur la politique du groupe qui ne veut pas prendre de risque. En cas d'intempéries, si on juge que c'est dangereux, on vient sur le chantier, un délégué du personnel ou un membre du CHSCT ou du CE visite avec le chef. Si c'est justifié d'arrêter le travail et que le chef est d'accord, on arrête. S'il n'est pas d'accord, on appelle l'animateur sécurité. C'est lui qui décide et, en général, il est d'accord avec nous. Donc on arrête* » (Alain).

La direction s'oppose donc peu à l'arrêt des chantiers, imposé par les ouvriers avant de recevoir validation, ou aux aménagements favorisant la sécurité. En revanche ceux qui y rechignent le plus sont les cadres et agents de maîtrise (chefs de chantiers et chef de travaux) qui doivent faire face à une injonction contradictoire : tenir des délais toujours plus resserrés tout en appliquant la politique de sécurité du groupe dont un des effets est de ralentir la production par des entraves à la circulation et à certains gestes ou par les pertes de temps liées aux pauses et au droit d'expression. En tant que responsables des chantiers, ces catégories de personnel sont en effet directement intéressées par la réduction des délais et des coûts qui relèvent de leur responsabilité directe. Tout retard de livraison entre ainsi en ligne de compte

dans leur évaluation annuelle et dans le montant de leurs primes : « *On tape souvent sur le patron, mais des fois, des trucs sont mis en place et le problème, c'est pas le patron, c'est quand tu descends plus bas que les trucs clochent : le patron dit une chose, c'est le chef de secteur qui va pas le faire ; le chef de secteur dit une chose, c'est le chef de chantier qui va pas le faire ; le chef de chantier dit une chose, c'est les chefs d'équipe qui vont pas le faire et du coup, les ouvriers le font pas. [...] C'est pas les moyens qui manquent, mais ce qui pose problème c'est les chefs poussent à aller vite et certaines habitudes des gars* » (Bernard).

Cela étant, il serait bien réducteur de ramener cette attitude vis-à-vis de la sécurité à la seule expression d'intérêts individuels et de stratégies conscientes. Certes, les dispositifs d'évaluation et de rémunération génèrent une forte individualisation et poussent les agents à agir dans le sens d'une réduction des coûts par la maximisation de l'utilité de ceux qu'ils ont sous leurs ordres et par la maximisation de leur propre utilité. Mais l'efficacité de ces dispositifs repose sur des soubassements qui ne sont ni l'indifférence au risque (celui que l'on prend et/ou que l'on fait prendre à autrui) ni la mauvaise volonté.

Si l'ensemble des salariés est désormais bien formé et habitué aux procédures de sécurité, les représentants du personnel soulignent qu'il demeure des manières de faire, des « ficelles du métier », qui enfreignent les règles et qui, tout en permettant parfois d'améliorer la tenue d'un poste et la productivité, font prendre des risques aux ouvriers. Pour le dire autrement, les infractions aux règles de sécurité relèvent en grande partie de pratiques et des routines bien ancrées, sur lesquelles il est difficile de revenir et dont la remise en cause suscite parfois l'incompréhension, les agents de maîtrise et les ouvriers les plus anciens voyant leurs façons de faire contestées du jour au lendemain alors qu'à leurs yeux elles ont fait leurs preuves tant en termes de rendement que de sécurité : « *C'est difficile de leur expliquer que ce qu'ils faisaient jusque-là et qui a toujours marché et bien tout d'un coup, on leur dit que ça va plus et qu'il faut faire autrement. Y en a qui comprennent pas. Et ils comprennent encore moins que leurs chefs directs leurs disent de continuer comme avant* » (Charles). Par ailleurs, quel que soit le statut hiérarchique, dans l'univers des chantiers, on reste attaché à une culture de métier fortement marquée par l'expression de la virilité et dans laquelle la prise de risque constitue une dimension de l'honorabilité professionnelle. Ce qui explique que les interventions des représentants du personnel, notamment Alain et Bernard, parfois désignés comme des « intellos » ou des « cadres syndicalistes », puissent susciter des réactions qui, telles qu'ils les rapportent, mobilisent un registre ouvertement sexiste : « *Pour les garde-*

*corps, par exemple, les gars, ils nous disent qu'ils ne sont pas des pédés, que ça ne leur fait pas peur et qu'ils savent ce qu'ils font* » (Bernard) ; « *On sait qu'on les emmerde avec des trucs qu'ils pensent être bons pour des femmes ou des gamins* » (Alain) ; etc.

Pour ces raisons, les représentants du personnel font l'objet d'une certaine défiance. Bernard souligne qu'il est régulièrement confronté à des tactiques de dissimulation et au mensonge des chefs ou des ouvriers lorsqu'il visite les chantiers, ce qui l'oblige à mettre en place lui-même des subterfuges pour parvenir à déceler les manquements aux règles élémentaires de sécurité. Quant à Charles, il rapporte que, quand il visite un chantier, on lui demande souvent à quel titre il se présente. Lorsqu'il répond que c'est en tant que représentant du personnel au Chsct, l'attitude de ses interlocuteurs de la maîtrise devient méfiante. Chacun de ses déplacements fait l'objet d'une discrète annonce préventive et d'une surveillance permanente, ce qui l'oblige, lui aussi, à ruser pour déceler les manquements aux règles, en faussant compagnie à ses accompagnateurs notamment ou en regardant ailleurs que là où on aimerait qu'il regarde prioritairement.

Les relations entre le personnel et ses représentants au Chsct peuvent ainsi être marquées par une méfiance, voire une hostilité, réciproque. Ces derniers sont parfois perçus comme des supplétifs de l'encadrement « de bureau » et de la direction auprès desquels ils trouvent finalement leurs meilleurs alliés dans la mesure où le travail de surveillance des chantiers (c'est-à-dire des chefs qui font prendre des risques et des ouvriers qui les prennent) leur est en quelque sorte délégué. Si la surveillance sur les chantiers est souvent croisée (les chefs surveillant les ouvriers et les ouvriers surveillant leurs chefs afin de se ménager de l'autonomie et de se protéger de la sanction<sup>83</sup>), elle s'exerce également à l'endroit des représentants du personnel au Chsct face auxquels une solidarité de coulisse se met en place entre les différents niveaux hiérarchiques, de manière à présenter une face acceptable du travail en cachant les secrets de fabrication.

Pour limiter ces effets, un modus vivendi s'est peu à peu installé qui consiste à ne pas passer pour « *des policiers* » (Bernard). Plutôt que faire des rapports consignés dans le registre de suivi du Chsct, qui vaudraient dénonciation officielle et pourraient être perçus comme des supports de délation auprès de la direction, de l'inspection du travail, de la CPAM, etc., les

---

<sup>83</sup> C. Brochier, « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du travail*, vol. 48-4, 2006

problèmes sont réglés directement sur les chantiers entre les représentants au Chsct, les chefs de chantier et les ouvriers, au moment où ils sont repérés et les rapports ne sont réellement rédigés que si les problèmes persistent. De cette façon, les représentants du personnel au Chsct parviennent à conserver la confiance des ouvriers et des chefs de chantiers, tout en faisant appliquer les règles de sécurité définies par la direction. Ils sont convaincus que, ce faisant, ils protègent les ouvriers contre les consignes de la hiérarchie et souvent contre eux-mêmes, quitte à adopter des tactiques et des postures qui les placent en position de « contrôleurs ».

### ***La « base » et le « sommet »***

Sans qu'il soit possible de parler d'une hiérarchie ou d'une hiérarchisation au sens strict, les représentants du personnel font, du point de vue de ce qu'ils disent et de la manière dont ils le disent, une différence entre les directions et les salariés « de base ». C'est particulièrement nette dans l'entreprise C : « *les patrons sont intelligents, eux, ils ne s'en laissent pas conter* », est-il affirmé en substance, sous-entendant par là-même qu'il en va différemment de leurs autres interlocuteurs (d'ailleurs, il est dit explicitement qu'il faut parler simplement aux ouvriers). Les choses sont moins nettes à la Sncf, mais d'une part il est souligné qu'il faut « traduire » certaines analyses ou certaines revendications pour les faire comprendre aux agents, et d'autre part que tout n'est pas dit à tous : certaines choses sont dites aux directions et ne sont pas dites aux agents, et inversement.

Ainsi, si Alain cherche à intégrer un maximum l'ensemble des sources d'information et de formation, c'est pour être pris au sérieux par les salariés et également, voire surtout parce que c'était le moins évident pour lui, par les membres des directions (celles de l'entreprise, de la branche, du groupe) parce qu'eux « *ils sont intelligents, il faut pas leur raconter de connerie* ». Il affiche ainsi son credo : « *je sais ce que je dis, je sais ce que je fais et tout le monde le sait* ». Pour tenir cette ligne de conduite, il construit soigneusement chacune de ses interventions et chacun de ses argumentaires par une documentation intensive : il faut que quand il parle, chacun, notamment les cadres et les directions, sache qu'il ne « *bluffe pas* ». De la même manière il faut que les ouvriers comprennent son discours, le jugent sincère et l'admettent comme le plus juste, le plus pragmatique, le plus réaliste. Si d'un côté il mobilise essentiellement des compétences proches de celles requises dans le monde scolaire qui lui

permettent de s'approprier et d'avoir recours à des savoirs formalisés (en droit, en gestion et en économie notamment), de l'autre il s'appuie sur sa connaissance pratique du travail sur les chantiers où « *il a tout fait* » et sur sa condition d'« *immigré* » qui le rend assimilable à la base qu'il représente.

Bernard partage la même obsession de tenir son rang, avec certaines variations en fonction de ses interlocuteurs : « *Il faut que les ouvriers croient que tu sais, même si tu sais que tu sais pas, il faut pas le montrer* ». A l'inverse, avec les patrons, il dit devoir être sûr de ce qu'il avance parce qu'« *on leur raconte pas d'histoires* ». Il faut alors prendre l'air « *aussi intelligents qu'eux* », être posé et sûr de soi, éviter de « *péter les plombs, parce que le patron ça l'éclate quand tu pêtes les plombs, il est content, il a gagné* ».

En même temps, on peut repérer certaines distinctions qui sont faites quant aux savoirs portés par les salariés « de base ». Pour Bernard par exemple, les « jeunes » en savent plus que les « anciens » : très revendicatifs, ils constituent une sorte d'aiguillon qui le pousse à actualiser ses connaissances et desquels il faut être particulièrement à l'écoute. Bien qu'ils refusent de s'engager, ils sont très exigeants vis-à-vis des représentants syndicaux, ce qu'il explique par une formation générale plus longue que leurs aînés dont ils ne partagent pas les attentes. Ils savent beaucoup plus de choses que « *les vieux* » et en demandent plus, « *ils veulent tout tout de suite, pour eux tout leur est dû* ». Dans ces conditions, « *il faut les écouter parce que sinon, tu les perds* ». Ces jeunes ouvriers l'obligent à sortir des routines et à chercher des réponses pour ne pas être « *dépassé* », à porter leurs revendications et à leur expliquer que leur satisfaction dépend aussi de leur mobilisation ou au contraire à leur expliquer qu'elles ne sont pas réalistes. C'est pourquoi il porte une attention très marquée à ce que ces jeunes font remonter des chantiers : « *C'est eux qui savent ce qui s'y passe, toi tu es un peu déconnecté de la réalité, t'es en réunion ou à droite à gauche. Donc c'est eux qui savent et puis c'est pas les mêmes gars qu'avant, aujourd'hui ils savent lire et parler français, c'est pas comme les vieux arabes ou les vieux portugais d'avant... Ils connaissent leurs droits et ne se laissent pas faire donc ils savent quand il y a des trucs qui vont pas et ils te le disent. En les écoutant, ça me permet d'être plus en phase* ». Pour tous les représentants du personnel de cette entreprise, autre exemple, les salariés de la sous-traitance sont « un peu à part », comme étrangers à leur propre réalité et comme vecteurs de problèmes auxquels il faut constamment « *faire la chasse* » (Alain) ; ils ne respecteraient pas les prescriptions les plus rudimentaires comme le port de chaussures de sécurité ou d'un casque ; ils démonteraient systématiquement les

dispositifs de sécurité comme les garde-corps afin de faciliter les manœuvres ; etc. A travers ces différentes critiques, c'est finalement leur manque d'implication sur les chantiers qui est soulignée. Cela devient particulièrement manifeste quand ces critiques ne portent plus sur le travail, mais sur le comportement hors travail, notamment dans la gestion du matériel mis à disposition des ouvriers dans les baraquements qui servent de vestiaires et de lieux de pauses. Sur ce volet, les représentants du personnel soulignent que l'entreprise fait des efforts pour le confort des équipes : les baraques sont bien chauffées en hiver, climatisées en été ; elles sont équipées de matériel permettant de réchauffer de la nourriture (fours à micro-ondes) et de faire du café ; le café et l'eau sont payés par l'entreprise ; l'équipement sanitaire (lavabos, douches, toilettes) est largement suffisant pour satisfaire à de bonnes conditions d'hygiène et de confort. Selon eux, la pérennité de ces équipements et leur maintien en état tout au long des chantiers ne pose aucun problème avec les salariés de l'entreprise, qui se comportent en gestionnaires responsables de leur environnement. En revanche, ils dénoncent systématiquement le comportement des salariés de la sous-traitance qui gâchent l'eau et le café, laissent les sanitaires sales, cassent le matériel et, ce faisant, manifestent leur extériorité, leur absence de respect des conditions de vie sur les chantiers et leur manque de conscience professionnelle : « *Ils cassent tout, ils mettent le bordel* » (Alain) ; « *En fin de chantier, les cabanes de l'entreprise, elles sont pas nickel, mais ça va. Celles des sous-traitants, elles sont bonnes à partir à la benne* » (Bernard) ; « *Ils nettoient pas leurs bungalows et laissent les toilettes dégueulasses* » (Charles). Face à cela, les représentants du personnel manifestent une complète incompréhension. Pourtant, ils détiennent une parfaite connaissance des conditions d'emploi et de travail des salariés de la sous-traitance, mais n'en tiennent pas compte dans leurs jugements. Ils savent bien qu'ils ne peuvent compter sur une « conscience professionnelle » identique à la leur et ils en connaissent les raisons, tant ces salariés sont maintenus dans une position d'extériorité et d'infériorité par rapport à ceux de l'entreprise C, ce qu'ils reconnaissent aisément : « *Les plus exclus de chez nous, c'est les sous-traitants* » (Charles). De plus, ils ne peuvent que constater que leur situation est bien plus défavorable à la leur du point de vue de l'équipement, des conditions de travail ou de la rémunération. Ainsi, ils ont en main tous les éléments pour comprendre leurs comportements sur les chantiers. Pour autant, il ne saurait être question de prendre réellement en compte la situation et encore moins de la remettre en cause parce que, en grande partie, la sous-traitance constitue un « acquis social » par externalisation de la pénibilité et des risques sanitaires en faisant passer certaines tâches du « cœur de métier » (le gros œuvre) en spécialités. En effet, en plus de certaines spécialités (plomberie, électricité, toiture, etc.) et d'activités peu rentables comme



le ferrailage, la sous-traitance touche un ensemble de travaux que les représentants du personnel ont réussi à exclure du champ de compétence des salariés de leur entreprise en raison de leur incidence sur les conditions de travail et sur la santé : le collage de planchers qui suppose de travailler le soir ; la démolition qui expose à des risques sanitaires (exposition à la poussière d'amiante par exemple) ; la pose des parpaings pleins dont le poids est trop lourd ; la pose du ferrailage qui, outre sa faible rentabilité, est « *trop dur* » et « *casse les ouvriers dès 40 ans* ». En dehors des rares moments où le carnet de commande de l'entreprise ou des différentes filiales de la région ne permet pas de réallocation de la main-d'œuvre, l'ensemble de ces tâches est sous-traité pour ménager les salariés et les protéger contre les risques sanitaires. Ces derniers sont donc directement reportés sur les salariés de la sous-traitance. On comprend dès lors que la réalité de ces derniers puisse faire l'objet d'une mise à distance alors même qu'elle est parfaitement connue.

Au total, une des choses qui est apparue comme des plus compliquées à Bernard, Alain et Charles au début de leur parcours syndical ne fut pas tant de s'approprier des connaissances formelles, mais de les exprimer en les traduisant de manière à être compris par les ouvriers et de s'imposer aux directions, ce qui supposait la maîtrise de deux registres, de deux codes linguistiques différents. Cette nécessité de parler « *aux deux* », présente dans une moindre mesure chez Charles, est particulièrement manifeste chez Alain et Bernard. Pour le premier, il est essentiel de s'exprimer comme « *un ouvrier immigré* » quand il s'adresse à la base et comme « *un cadre* » ou « *un intello* » face à l'encadrement et la direction. Quant au second, il exprime cette nécessité de façon très précise : « *Je passe pas ma vie à la bourse du travail dans des réunions où on parle pour parler dans un langage que les ouvriers ne comprennent pas, je ne veux pas prendre l'habitude de penser et de parler comme ceux qui sont trop loin de la base. Ces mecs qui sont permanents, ils te parlent de plein de trucs, mais tu vois pas le rapport avec ce qui se passe à la base. Ça doit marcher dans l'autre sens : ça remonte de la base et après, s'il faut, tu mets des mots qui seront pas ceux des ouvriers, mais qui disent ce qu'ils veulent et qui seront entendus par la direction. Faut s'adapter, tu peux pas utiliser les mêmes mots avec les ouvriers ou avec la direction. Avec les ouvriers, il faut que ça leur parle, que ce soit pas trop compliqué, il faut que ce soit concret pour qu'ils voient vraiment ce que tu veux dire. Avec la direction c'est presque l'inverse, tu dois sortir les grands mots pour être pris au sérieux, même quand tu parles d'un truc simple* ».

A la SnCF, nous l'avons déjà vu, le type de langage mobilisé par les représentants du personnel montre qu'ils portent attention au vocabulaire employé (cf. par exemple l'utilisation différenciée des notions d'usagers, de clients ou de voyageurs). Mais au-delà, il faut, face à la direction, être « irréprochable » : Edouard insiste ainsi sur l'importance qu'il convient d'attribuer à l'exemplarité et au « savoir » : un militant se doit « *d'en savoir autant que son patron* » ; « *il faut que tu saches* ». On retrouve dans ces quelques phrases toute la culture militante issue du milieu communiste qui confiait aux structures ouvrières organisées (parti et syndicat) un rôle d'avant-garde éclairée, porteuse d'une analyse que les « inorganisés » ne pouvaient pas avoir : « *Par exemple, simplifier la SNCF, on avait des grands débats, j'ai eu le projet, on a travaillé dessus. Quand j'ai fait la tournée dans les EEV<sup>84</sup>, les gars ils avaient eu des bruits, ils avaient pas d'info, à l'inverse ils vivaient les situations mais ils ne voient pas l'objectif, ils n'ont pas cette vision politique. Donc en les entendant et en écoutant leurs préoccupations, je me dis « tac ils vont devenir quoi les EEX<sup>85</sup> ? ». Et à partir de là j'éclaire ce que j'ai pu lire, dès qu'ils vont mettre en place l'établissement infra-circulation, il y a de grandes chances que derrière ils suppriment les EEV. C'est moi qui ai apporté la réflexion* » (Edouard).

Des caractéristiques semblables se retrouvent dans l'entreprise D. Les représentants du personnel ne parlent pas de la même façon à tous leurs interlocuteurs : « *on utilise pas les mêmes mots avec la direction et avec les salariés, mais c'est les mêmes idées, moi j'essaye toujours de me mettre à la portée de mon interlocuteur, je sais qu'on travaille avec une population qui comprend pas toujours certains mots ou certaines expressions, on a le même problème quand on fait un tract, il faut toujours essayer d'employer des mots qui seront compris par tous, quand je parle avec un collègue je suis toujours attentif à ça. Avec la direction, je vais employer d'autres mots, je serai encore plus posé que d'habitude, mais le fond y change pas* », « *pour moi, tout ça, ça vient naturellement, en fait on doit tous le faire dans la vie de tous les jours. Très sincèrement, je rencontre pas de difficultés particulières à ce niveau, un directeur, c'est pas un polytechnicien* » (Jean) ; c'est le même point de vue qu'exprime Kevin : « *Non, certainement pas je suis un expert, dans aucun domaine. Je sais traduire, par exemple un tract syndical qui vient de Paris ou de Marseille, c'est pareil, c'est écrit dans le langage du syndiqué qui a été élevé il y a 40 ans, des syndiqués qui ont suivis un*

---

<sup>84</sup> EEV : établissement exploitation voyageurs

<sup>85</sup> EEX : ancienne dénomination des EEV

*stage, qui connaissent tout le vocabulaire des syndiqués. Et un jour malheureusement, ces syndiqués vont rendre la carte ou manifester de temps en temps, mais l'investissement n'est pas là. Ils ne sont pas militants, pas comme avant. Alors quand on voit les tracts, moi je dis il n'est pas possible de retraduire, de percer le vocabulaire. Il faut rendre plus simple pour que les gens puissent lire et comprendre facilement sans avoir 150 lignes à la taille 8. Ils vont avoir en taille 14, ils vont avoir 30 lignes ».*

## Des savoirs déniés

Les phénomènes de dénégation des savoirs sont permanents dans les domaines des activités économiques et sociales. D'une part, parce que ceux qui portent des savoirs investis dans leur travail soit n'en n'ont pas toujours conscience, soit sont persuadés (par d'autres) que leur activité ne nécessite aucun savoir (les exemples abondent de ce type de dénégation). D'autre part, parce que dans leur rapport aux pouvoirs, les savoirs sont conflictuels et ont tendance à être niés les uns par les autres (les économistes « hétérodoxes » en font constamment l'expérience). Il était donc inévitable que ces phénomènes se retrouvent dans notre recherche sur les savoirs des représentants du personnel : d'une part, il y a de leur part une auto-négation de leurs propres savoirs, et d'autre part, ces derniers sont niés par les directions.

### *La tendance à la négation des savoirs par les directions*

Cette hypothèse repose sur le seul cas de la Sncf, mais les propos du Directeur des ressources humaines régional sont particulièrement éclairants : les représentants du personnel (et donc les syndicalistes de la Cgt) n'apportent que peu de savoirs, ils tiennent avant tout un discours politique, tout au plus apportent-ils quelques connaissances sur leur métier d'origine, mais ces connaissances sont « désuètes » ou « obsolètes » (ce qui n'empêche pas d'ailleurs ce même Drh de reconnaître avoir collaboré avec un représentant du personnel du fait de sa connaissance des personnels administratifs et de sa légitimité auprès d'eux). L'analyse de l'entretien qu'il nous a accordé illustre cette tendance à la négation des savoirs militants des représentants du personnel par les directions<sup>86</sup>.

- Ils ont des arrières pensées politiques : « *De manière générale, si on faisait un parallèle entre le rôle institutionnel qui leur est dévolu par les textes, législatifs ou réglementaires, et l'exercice qu'ils en font, on a un décalage qui est au moins de deux types : le premier, c'est un décalage dans le rôle même, parce que si on prend par*

---

<sup>86</sup> Son point de vue est corroboré par celui du responsable des relations sociales à la direction régionale, qui suit notamment les Chsct et en a présidé lui-même ; il affirme que « *les expertises sont essentiellement un moyen pour reporter les projets (dans un premier temps demande de moratoire) et pour temporiser sur l'application des projets* ». « *Dans l'avis donné en CHSCT, l'avis se limite à un « non », mais il est rarement motivé* ». Même s'il regrette que la direction ne prend pas le temps d'étudier les expertises, qu'elle analyse comme une manière de gagner du temps, il se demande : « *qu'est-ce qu'un expert pourrait nous expliquer sur un établissement dont on connaît bien le fonctionnement et l'organisation ?* ».

*exemple le comité d'établissement qui doit suivre un certain nombre de dossiers, d'ordres économiques, sociaux, etc., certes ils le font, mais avec une arrière pensée ou un arrière plan qui est généralement très politisé ».*

- *Ils se réfugient derrière une critique de la stratégie générale de l'entreprise : « quels que soient les dossiers, mais c'est un peu dans le même ordre d'idée, fussent-ils régionaux, ils sont systématiquement rattachés à une politique générale de l'entreprise, autrement dit on peut avoir une appréciation de la façon dont les dossiers sont traités régionalement, mais ce qui est fortement exprimé, c'est l'appréciation politique générale sur ce dossier au milieu d'une politique générale de l'entreprise. Le fait qu'il y ait une volonté de raccrocher tout à une appréciation que l'on porte sur une politique générale de l'entreprise à travers un dossier fait peut-être, mais c'est une supposition, qu'on travaille moins le dossier en lui-même, et notamment, on voit quand on présente des dossiers du type contraction de l'emploi, ou même des dossiers plus classiques du type présentation du budget d'une année, ce qui est une obligation légale, on a un débat qui est assez général, sur l'emploi dans l'entreprise, mais on n'a quasiment pas de débat sur la manière dont le budget sera exécuté, ce qui est quand même important et devrait concerner le comité d'établissement ; j'entends par là que si vous devez présenter un budget qui affiche par exemple une diminution d'emplois de 200 ou 300 personnes, il y a bien sûr un débat à avoir sur le pourquoi, ça c'est le débat politique, qui peut rester régional bien que il s'inscrive dans un budget général donc on peut admettre des déclarations plus générales, mais il y a certainement autant, de mon point de vue, d'intérêt au débat sur comment l'entreprise va l'exécuter, c'est-à-dire que vont devenir les personnels, comment va-t-on agir sur les reclassements, cela peut-il se faire naturellement, cela doit-il se faire différemment, etc. etc. ; ce débat, on ne l'a que très très peu. On est à 90% sur le débat politique ».*
- *Ils ne sont pas des experts<sup>87</sup> : « Dans ma compréhension personnelle du terme d'expert, je répondrais clairement par la négative. Pour moi, un expert est quelqu'un qui a une compétence particulière sur un sujet dont le périmètre est généralement réduit, qui est reconnu en tant que tel, c'est à lui qu'on fait appel quand on a besoin de conseils, d'éléments de compréhension sur une matière donnée. Il fait autorité. Par contre, pour éclairer, avant de prendre une décision, on peut bien sûr avoir des*

---

<sup>87</sup> Il faut savoir que la notion « d'expert » à la Sncf prend une signification bien précise : sont considérés comme « experts » les quelques personnes qui sur un sujet donné font autorité au niveau national voire international.

*contacts avec des syndicalistes, mais pas au titre d'experts. Plutôt au titre de « sachants ». Par exemple, on a souvent à traiter de sujets qui tournent autour des métiers. Si le sujet est difficile, on a dans nos interlocuteurs des syndicalistes qui sont eux-mêmes issus de ces métiers. Etant issus de ces métiers, en général, ils ont continué à s'intéresser à l'évolution de ces métiers, et de ce point de vue, ils ont à la fois une connaissance antérieure personnelle du moment où ils exerçaient le métier, même si parfois elle est un peu désuète, mais comme ils ont continué à s'y intéresser en tant que syndicalistes, ils ont une perception du terrain ou ils ont une relation avec le terrain par rapport aux évolutions. Elle est forcément connotée syndicalement, mais cette relation est intéressante. Elle peut compléter la relation qu'on peut avoir par la hiérarchie, probablement présentée différemment, avec d'autres arguments, mais sans aucun doute nécessaire pour compléter la réflexion avant une prise de décision ».*

- *Leurs savoirs ne sont pas aussi valables que ceux de la hiérarchie : « Oui et non. Oui, parce qu'ils n'y a aucune raison de contester leur légitimité à rapporter leur perception et leurs savoirs, non parce que forcément on ne peut pas exclure le fait que cette perception soit un petit peu biaisée par des intérêts syndicaux ; quand on parle de l'évolution d'un métier, ils vont nous dire « les agents ne l'accepteront pas » et on ne peut jamais être certain que ce soit neutre d'une intervention de leur part ou de considérations politiques car cela entraînerait une acceptation de la politique de gestion par activité par exemple. Mais on peut penser aussi que quand ça nous remonte par la hiérarchie, cela peut être biaisé par la volonté d'atteindre les objectifs fixés par la direction ; on connaît tous des gens qui vont vous dire « tout va bien concernant l'évolution que vous m'avez demandée de mener » parce que si on dit que ça va un peu moins bien, on nous répondra qu'on n'a pas atteint les objectifs ».*
- *Certains ne travaillent pas leurs dossiers : « Je ne dirais pas crument « il n'y connaît rien », mais « il n'a pas travaillé le dossier ». Le gars vient avec ce qu'il exprime comme étant un problème, et dès la première question, il n'a pas de réponse, donc il n'a pas suffisamment travaillé son dossier ». « C'est dans mon devoir de lui faire comprendre que je peux traiter un sujet que pour autant qu'il soit pleinement et clairement exprimé ; s'il s'agit simplement de la présentation d'une revendication sans trop d'argumentations, ce n'est pas à moi derrière d'aller chercher où est le problème. Il faut qu'il arrive déjà avec un certain nombre de questions travaillées pour que je puisse les étudier, y travailler moi-même et éventuellement y apporter une réponse. C'est donc dans mon devoir de lui dire que c'est plus efficace, que ça fera*

*gagner du temps à tout le monde, et peut-être au salarié en cause dans le sujet. Si, comme ça a pu être parfois le cas « moi j'arrive, je suis la CGT, donc je suis fort, je revendique telle chose pour tel agent », il n'y a aucune argumentation derrière, ça ne marchera pas très bien ».*

- *Les « experts » auxquels ils font appel n'apportent rien : « J'ai un peu de mal à répondre à cette question parce que, ce que dans le fonctionnement des instances on appelle une expertise, ce que je vois souvent c'est des consultants qui vont collecter un certain nombre d'informations sur un sujet donné qui font une remise en forme plus ou moins pertinente ou plus ou moins intelligente mais in fine avec peu de valeur ajoutée. Je suis très sévère mais quand je vois des rapports d'expertise commandés par le comité d'établissement sur tel ou tel sujet, ils n'apportent, me semble-t-il, pas beaucoup d'éléments supplémentaires d'éclairage. Je suis assez dubitatif sur la qualité des expertises. Moi ils ne m'apprennent pas grand-chose et je ne suis pas certain que ça apporte grand-chose aux syndicalistes. Quel que soit le sujet, l'objectif c'est généralement d'obtenir des emplois supplémentaires. A force de vouloir tout rapporter à la solution unique qui serait celle de l'emploi, ça finit par ne plus avoir de sens ».*
- *Les « meilleurs » n'ont que des connaissances « macro » : « Je ne sais pas s'il a une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise ; ce dont je suis persuadé, c'est qu'il fait ce qu'il faut pour l'acquérir ; je le vois souvent dans son expression, il doit énormément lire, sur tout ce qui se passe dans l'entreprise, sûrement également la presse économique ou autre (et pas que l'Humanité). Il est de ce point de vue très au courant des évolutions de l'entreprise. Pour autant, il est plutôt « macro ». Par exemple sur la connaissance des différents métiers de l'entreprise, il connaît beaucoup moins. Comme ses petits camarades, il connaît assez bien ce qu'il a vécu lui comme métier, mais les autres métiers, il connaît beaucoup moins. Par contre, il a une bonne connaissance des gros dossiers de l'entreprise. Et il a une assez bonne perception de ce que ça peut traduire en termes d'évolutions pour l'avenir ».*

### ***La tendance à l'auto-négation des savoirs***

Le rapport des représentants du personnel à leurs propres savoirs couvre toute la palette des attitudes imaginables sans qu'il soit toujours facile de démêler l'écheveau : posture, modestie,

fausse modestie, fierté, conscience..., s'enchevêtrent inextricablement. Certains revendiquent une certaine « expertise », d'autres des savoirs spécifiques ou particuliers, un autre encore se définit comme un « *spécialiste de la généralité* », mais en tout état de cause, l'auto-négation de ce qu'ils savent transparaît aussi bien dans le cas de la Sncf que dans celui des entreprises D et C : « *la difficulté, c'est de ne pas montrer au patron qu'on ne sait pas* » (Sncf) « *Experts c'est quoi ? c'est détenir pas mal d'informations et réussir à les assembler pour pouvoir en ressortir une revendication, pour pouvoir avoir une discussion face à la direction* » (Sncf). « *Il faut que les ouvriers croient que tu sais, même si tu sais que tu sais pas, il faut pas le montrer* » (entreprise C). « *Eux, ils sont peut-être plus intelligents que moi, en tout cas ils savent mieux dire les choses* » (entreprise C), en sont quelques exemples.

Au-delà de cette caractéristique qui porte sur leur activité militante et syndicale, il est frappant de constater la quasi-absence de la gestion des activités sociales dans la construction, la mobilisation et l'utilisation des savoirs des représentants du personnel aux Comités d'entreprise et d'établissement : rien concernant l'entreprise D (ce qui est normal dans la mesure où les représentants du personnel rencontrés sont minoritaires dans leur institution), rien concernant l'entreprise C (ce qui est moins normal), et presque rien concernant la Sncf. Pourtant, nous savons qu'il y a dans la région Paca de la Sncf une importante activité et une réflexion soutenue (qui associe d'ailleurs des représentants du personnel aux Chsct) concernant la gestion des activités sociales : quelle place doivent occuper le sport et la culture dans le « vivre en santé au travail » ? comment utiliser l'image et les activités artistiques dans la constitution d'une culture cheminote (films à l'occasion du Festival de Cannes, ouvrages réalisés avec des historiens, utilisation de la BD, montage de pièces de théâtre, etc.) ? Il y a dans ces réflexions toute une série de savoirs découlant de la collaboration entre les représentants du personnel et des artistes, des dessinateurs, des metteurs en scène, des scientifiques, dont ils ne parlent pas spontanément en dehors de conversations plus ou moins informelles ou lorsque ces activités sociales sont intégrées dans une action plus vaste à dimensions revendicative et syndicales (c'est par exemple le cas lorsque, à l'occasion de la réouverture de la ligne Aix-Marseille, les représentants du personnel sont allés rencontrer les associations des quartiers populaires de Marseille pour convenir avec elles des conditions d'une réouverture réussie, et ont décidé de rééditer un livre pour le leur distribuer). Sans même parler des savoirs qu'il convient de mobiliser pour gérer les activités sociales (les représentants du personnel les plus responsables du Comité d'établissement se retrouvent par exemple en position d'employeurs, ayant à gérer des salariés, 47 exactement), il est



surprenant que tout ce domaine soit occulté (l'équipe de recherche porte certainement une part de responsabilité en n'ayant pas suffisamment pris le soin d'explicitier des questions spécifiques sur ces domaines).

Une plaquette, éditée en 2007 pour célébrer les 20 années de fonctionnement du Comité d'établissement des cheminots Paca, donne une idée assez précise et assez complète des savoirs mis en œuvre par les représentants du personnel dans ce fonctionnement.

Dès l'origine du Comité d'établissement, les élus doivent faire face à la gestion d'un budget conséquent (1,721% de la masse salariale sans compter le 0,2% affecté au budget de fonctionnement) et d'un ensemble d'« œuvres sociales » qu'ils héritent de la Sncf. *« Du pain sur la planche pour l'équipe dirigeante du CE, forte certes d'une riche expérience militante, mais pas préparée à ce type de gestion, et qui dut enlever les bâtons mis dans les roues par la Sncf »*. Mais aussi, confessent les responsables du Comité d'établissement, confrontée *« à de fortes réticences parmi les cheminots, à commencer par nombre de camarades de la CGT, qui se demandaient si telle était bien la vocation de militants syndicaux »*. Ces réticences sont d'autant plus fortes que parmi les premières décisions prises en Comité d'établissement figurent quelques fermetures (haltes garderies, piscine par exemple), ce qui fut traduit par l'idée que le transfert des activités sociales au Comité d'établissement débouchait sur une diminution des structures sociales. De la même manière, les représentants du personnel ont du rapidement s'atteler à la question des qualifications pour professionnaliser des tâches jusqu'alors effectuées par des cheminots, *« et ça n'a pas toujours été simple de faire admettre que bibliothécaire, c'est un métier ! »*. L'une des chevilles ouvrières de la première équipe dirigeante du Comité d'établissement se souvient : *« Au départ, nous avions tout à apprendre. Nous n'avons aucune expérience de l'élaboration et de la réalisation d'un budget. Heureusement quelques cadres SNCF ont mis leur savoir faire au service de l'œuvre commune et nous ont donné un sacré coup de main. Nous réfléchissions ensemble dans nos réunions et dans celles organisées au plan national par le CCE. Nous participions à des stages organisés par la confédération CGT. Un moment d'échange interprofessionnel d'autant plus utile que nos copains d'EDF y apportaient une expérience de près de 40 ans »*.

Le domaine culturel fait indéniablement partie des spécificités du Comité d'établissement des cheminots Paca. Dans une « Charte » adoptée en 1989 par les 4 organisations syndicales qui participaient à la gestion des œuvres sociales, il est affirmé que *« si le travailleur doit être un*

*citoyen dans l'entreprise, nous entendons qu'il y soit un citoyen instruit et cultivé* ». C'était, fait remarquer un représentant du personnel, aux antipodes de l'état d'esprit de certains camarades et plus généralement des cheminots : « *ils parlaient du cadeau de Noël ou de la fête des mères* ». Il serait certainement long et fastidieux d'entrer dans les détails de tout ce qui a été réalisé depuis 20 ans dans le domaine culturel sur la base d'une réflexion approfondie des représentants du personnel, seuls quelques exemples suffisent à en montrer l'originalité : accueil permanent d'« artistes résidents » (écrivains, cinéastes, dramaturges) dont les œuvres sont ensuite diffusées à l'ensemble des salariés, voire au-delà comme c'est par exemple le cas lorsqu'il s'agit de spectacles vivants<sup>88</sup> ou de films<sup>89</sup>; participation à de nombreux festivals (Cannes, Avignon, Perpignan pour le photo journalisme, Signes pour la lecture, etc.); publication d'ouvrages (par exemple l'histoire des chemins de fer en Provence) ; encouragement à la création d'artistes cheminots (par exemple en organisant un cadre de production publique comme un festival rock) ; organisations d'expositions et de débats (par exemple sur La Palestine), etc.

---

<sup>88</sup> Nous pouvons citer comme exemple la commande actuelle passée par le CE SNCF PACA à un dramaturge sur la souffrance au travail, dans le but de monter un spectacle sur ce sujet.

<sup>89</sup> L'exemple le plus récent concerne le film « Les cheminots », présenté dans le festival « Visions sociales » projection de films parallèle organisée durant le festival de Cannes par quelques Comités d'entreprise, dont le Comité d'établissement Sncf Paca, et présidé cette année par Yolande Moreau. Le film « Les cheminots » est le fruit de l'accueil en résidence, par le Comité d'établissement Sncf Paca, de deux cinéastes. Il a aussi, entre autres, été présenté au festival d'Avignon.

## Savoirs et « productricité » du travail militant

Si l'activité militante du représentant du personnel est un travail, elle doit, comme tout travail, « produire quelque chose ». La littérature économique a traditionnellement associé cette « capacité de production » au concept de « productivité », réduisant ainsi le « producteur » au « productif ». C'est pour éviter cette réduction, et rétablir ainsi « l'homme producteur<sup>90</sup> » au-delà de « l'homme productif » que le terme « productricité » est utilisé. S'il ne peut être analysé comme « productif », le travail militant du représentant du personnel doit être analysé comme « producteur » : il produit des résultats quantitatifs, plus ou moins quantifiables, mais il produit également du sens, des symboles, des valeurs non dimensionnelles. C'est à l'aune de cette « productricité » que peuvent être évaluées la pertinence, la légitimité et l'efficacité du militantisme, comme le montrent les débats contemporains sur la compatibilité entre un « syndicalisme de luttes » et un « syndicalisme de services » : à mesure que les implantations du syndicalisme dans le tissu productif reculent, le mouvement syndical s'encastre plus profondément dans le tissu institutionnel ; sa visibilité formelle et sa consistance juridique compensent ce qu'il perd en épaisseur sociale ; les syndicats siègent dans une foule d'agences, de comités paritaires, de conseils d'administration publics, d'institutions représentatives du personnel ; ils donnent leur avis sur quantité de sujets. Cette tendance à l'hyper-institutionnalisation fragilise le syndicalisme et lui donne l'apparence d'un mouvement en apesanteur, au-dessus ou à côté de la réalité sociale. C'est une des raisons pour lesquelles le travail militant des représentants du personnel doit en permanence justifier et donc « produire » sa légitimité et son efficacité.

Il est évident que dans l'activité des représentants du personnel, la légitimité et l'efficacité sont étroitement liées, et il est certainement inutile de s'appesantir ici sur ces liens. Il n'est par contre pas inutile de les distinguer lorsqu'il s'agit de repérer la place qu'occupent les savoirs dans les processus de leur construction.

---

<sup>90</sup> On reconnaîtra l'allusion au titre de l'ouvrage fondateur de la démarche ergologique : D. Faïta et Y. Schwartz (coord.), *L'homme producteur*, Editions sociales, Paris, 1985

## *Légitimité et savoirs*

La légitimité des représentants du personnel doit être reconnue et validée substantiellement par les directions et par les salariés. Or, cette légitimité n'est jamais acquise une fois pour toute. Elle repose sur toute une série d'éléments, parmi lesquels les résultats aux diverses élections, l'appartenance syndicale, l'ancrage au terrain et aux réalités concrètes de l'entreprise, etc. Mais elle repose également sur la crédibilité de la parole des représentants du personnel, au sein de laquelle les savoirs qu'ils sont capables de mobiliser et d'utiliser occupent une place importante. Ils le disent quasiment tous :

- vis-à-vis des directions, pour pouvoir parler d'égal à égal avec elles, il faut que les représentants du personnel démontrent qu'ils en savent autant qu'elles, qu'ils peuvent même, sur certaines questions touchant à l'activité de travail, aux conditions de travail, à la sécurité par exemple, leur en apprendre ; ils doivent « être pris au sérieux » et dans cette optique l'apprentissage et l'utilisation des savoirs sont essentiels (la monographie de Alain est emblématique de ce point de vue : « *les ouvriers apprécient mon travail et le patron, pas seulement celui de la boîte hein, mais le patron du groupe, il me parle comme à un égal, il me respecte* », et pour tenir cette ligne de conduite, il construit soigneusement chacune de ses interventions et chacun de ses argumentaires par une documentation intensive : il faut que quand il parle, chacun, notamment les cadres et les directions, sache qu'il ne « *bluffe pas* »...);
- vis-à-vis des salariés, il en est souvent de même ; d'une part, comme le souligne la monographie de synthèse sur la SnCF, parce que les salariés occupent un espace de validation des savoirs qui s'expriment au travers des revendications, d'autre part, c'est le cas de la réouverture de la ligne Aix-Marseille ou celui de l'Ope décrit par la monographie portant sur l'entreprise C, il faut argumenter pour convaincre les salariés, et la mobilisation des savoirs est alors indispensable ; (c'est ainsi que dès l'annonce de l'Ope, les élus au Comité de groupe, sensibilisés aux questions financières par l'association des salariés au capital, mettent donc les choses au clair et s'emparent du dossier ; depuis quelques années, ils ont pris l'habitude de lire et d'archiver systématiquement la presse économique pour analyser les évolutions de leur groupe et du secteur ainsi que les stratégies mises en œuvre par l'ensemble des acteurs qui le composent ; se replongeant dans la documentation qu'ils ont accumulée, ils commencent par regrouper toutes les informations qu'ils détiennent sur le groupe espagnol afin d'analyser sa situation, de comprendre le sens de l'Ope et de tenter de

saisir les intentions de ses dirigeants ; de manière à affiner ce diagnostic, les représentants du personnel recourent à un expert-comptable et à des analystes financiers mis à disposition et rémunérés par la direction du groupe ; pour convaincre les salariés, il fallait tenir des discours clairs tout en faisant la preuve de l'expertise qu'ils avaient accumulée sur la question).

Que ce soit vis-à-vis des salariés ou vis-à-vis des directions, les savoirs qui participent à la construction de la légitimité des représentants du personnel sont d'ordre essentiellement intellectuel, acquis par la lecture et les diverses formations, construits éventuellement au cours de discussions collectives, susceptibles d'être mis en mots dans des registres linguistiques différents, ils ne font que marginalement appel aux savoirs des « experts extérieurs », et surtout pour conforter leur propre légitimité. Ils ressortissent en quelque sorte du registre de « l'effet de connaissance » ou de « l'effet de science », c'est-à-dire du pôle des savoirs institués.

### *Savoirs et efficacité*

Les savoirs qui participent à la construction de l'efficacité de l'activité des représentants du personnel ont un rôle et un contenu sensiblement différents. Ils doivent en effet contribuer à l'établissement et à la gestion d'un rapport de force. Ils s'insèrent par conséquent beaucoup plus dans l'ensemble des savoir-faire militants : dans cet ensemble, les connaissances « informelles », lesquelles ne s'apprennent pas dans les livres comme il est souvent dit, et qui n'ont pas besoin d'être mises en mots, prennent toute leur importance. Ils ressortissent contrairement aux précédents du registre de « l'effet de pouvoir », c'est-à-dire du pôle des savoirs investis, même si parfois les représentants du personnel cherchent à les conforter par un recours à des « expertises extérieures » et une gestion militante de leur utilisation.

Au niveau de l'utilisation des savoirs informels, prenons deux exemples.

- A la Sncf, un groupe de concertation est créé pour la réouverture de la ligne Aix-Marseille et réunit en moyenne une fois par mois les secrétaires de Chsct des métiers de la vente, de l'accompagnement des trains, de la circulation, de la sûreté, de la conduite et un représentant du personnel au Comité d'établissement. A travers leur participation à ce groupe, « on leur demandait effectivement d'analyser et de dire ce

*que ça pouvait générer ou risquer de produire. S'ils sentaient qu'une installation, une procédure, une organisation, qui allaient se mettre en œuvre étaient contraire à la sécurité, aux conditions de travail, à une éthique peut être, les échanges étaient libres et ils étaient en droit de dire que telle évolution était acceptable du point de vue de la sécurité mais pas du point de vue de l'éthique. Ce point de vue se débattait dans le groupe »* (chef de projet). Pour ce chef de projet, les représentants du personnel ont été en mesure de soulever de nombreux problèmes qui, après analyse, se sont avérés fondés. De fait, ils ont adopté une position moins dogmatique que certains des cadres qui participaient au groupe métier. *« Par exemple, pour le métier circulation, il est apparu que l'agent qui gère le poste d'Aix allait vivre une véritable révolution culturelle par rapport à son métier, ce qu'il fallait préparer par des formations, par la constitution d'une équipe stable. Ceci n'était pas apparu au DPX qui ne voyait pas le problème. C'est le représentant du CHSCT de l'UO circulation qui a identifié ce sujet »* (chef de projet). De son avis, tous les problèmes liés à un métier donné ont été soulevés par le secrétaire du Chsct du métier correspondant.

- Dans l'entreprise C, la connaissance des rapports au travail des ouvriers des chantiers conduit les représentants du personnel à faire en sorte qu'une grève ne franchisse pas le week-end, afin de ne pas perdre de son efficacité : Bernard fait ainsi part de son souci de ne pas *« emmener les gars dans un aventure dont on sait pas comment elle finira »* afin de ne pas les mettre, eux et leurs familles, dans des situations financières délicates.

Quant aux expertises extérieures, la manière dont les représentants du personnel les utilisent ressortit d'au moins quatre types :

- l'expertise « technique » qui est demandée et utilisée pour justifier une revendication ou valider une prise de position, et qui fait appel à des spécialités particulières : médecin du travail dans le cas des poussières dans l'entreprise C ou dans les problèmes de chauffage à la Sncf, analyste financier à propos de l'Ope sur le groupe auquel appartient l'entreprise C, avocat dans le cas de l'entreprise D ; la pertinence de ces expertises est fondée sur des savoirs, médicaux, juridiques, de sécurité, financiers, analysés par les représentants du personnel comme « établissant des vérités », non manipulables en quelque sorte, c'est-à-dire détachés des enjeux des relations sociales, et elle est souvent reconnue par les directions ;

- l'expertise « de compréhension », qui permet aux représentants du personnel d'approfondir des questions qui ne leur sont pas directement accessibles et qui sont censées orienter leur activité et leurs revendications et en accroître l'efficacité : c'est le cas par exemple de l'étude « agression » ou d'une étude portant sur le fret à la Sncf ; les savoirs apportés par ces expertises sont en général mis en dialogue avec les savoirs des représentants du personnel, lesquels participent souvent sous des formes diverses (formelles par l'existence de comités de pilotage, mais également informelles dans la réalisation concrète) à leur élaboration, comme nous le verrons au troisième chapitre ;
- l'expertise « de compensation », qui se substitue à un dysfonctionnement de l'organisation syndicale dans son rôle d'organisation « représentative » : l'étude « cadres » à la Sncf en est un exemple significatif, montrant la prise de conscience par les représentants du personnel d'un fort décalage entre leurs propres positions et les positions de leurs mandants, et leur volonté d'être au plus près des besoins des salariés ; ce type d'expertise, qui prend parfois la forme d'« enquêtes d'opinion », est aussi un moyen jugé efficace par les représentants du personnel d'affirmer leur présence et de rester au contact de leurs mandants ;
- l'expertise « d'opportunité », dont l'objectif essentiel n'est pas les savoirs qu'elle peut apporter mais le simple fait d'exister : embêter les directions, gagner du temps, etc.<sup>91</sup> ; c'est ce que reconnaissent aussi bien un représentant du personnel au Chsct qu'un « expert » dans le cas de la Sncf.

En définitive, cette manière de considérer l'activité militante des représentants du personnel comme un travail fait ressortir deux choses :

- la première constatation est que le collectif de travail ou « l'entité collective relativement pertinente » dans lesquels s'insère cette activité déborde largement les institutions représentatives du personnel au point de les occulter comme lieu spécifique d'élaboration ou de mobilisation des savoirs (cf. ce que dit Henriette sur la place respective de la Cgt et du Chsct où elle est mandatée), voire de les dénigrer comme c'est le cas dans l'entreprise D ; à géométrie variable selon les situations singulières, ils intègrent avec des modalités diverses les experts extérieurs, les salariés, la hiérarchie, le réseau de militants syndicaux, le tout, c'est du moins l'impression

---

<sup>91</sup> La plupart du temps, ces expertises sont celles financées légalement par la direction.

globale qui ressort des monographies des trois entreprises, sous la détermination forte de l'organisation syndicale, même si ses prescriptions sont souvent renormalisées ;

- la seconde constatation concerne les Chsct ; ils apparaissent nettement comme « le parent pauvre », non pas tant parce qu'ils sont inactifs ou inefficaces, mais parce que dans le registre des valeurs syndicales traditionnelles les savoirs qu'ils mobilisent sont considérés soit comme non prioritaires ou dévalorisés par rapport à ceux relatifs à l'emploi ou aux grandes questions stratégiques, soit comme purement techniques comme le souligne avec force François ou comme le démontrent les représentants du personnel de l'entreprise C pour qui le seul enjeu est de faire respecter les normes de sécurité.

Ce double constat va se retrouver dans les épreuves que nous retraçons dans le chapitre 3.



## ... ET PREUVES

Nous n'entrerons pas ici dans les débats suscités par la notion d'épreuve. On peut en trouver un résumé bien fait par exemple dans l'article de Thomas Périlleux sur l'évaluation dont nous tirons quelques éléments utiles à notre propos<sup>92</sup>.

Une épreuve est un moment d'évaluation, de « jugement », et donc une « mise en valeur ». Dans un moment « critique », elle agit comme un révélateur : elle est réputée manifester ce dont ses protagonistes sont capables et, même, plus profondément, révéler « l'étoffe » dont ils sont faits. Dans l'épreuve, ils font la preuve de leurs capacités, de leur « pouvoir d'agir », tout en faisant l'expérience de leur impuissance relative. L'accès aux épreuves que traversent les représentants du personnel dans leur activité militante et leur intelligibilité passent nécessairement par la mise en récit de leur expérience : le récit n'est pas seulement une mise en intrigue des épreuves de leur activité, c'est aussi une mise en controverse par laquelle des versions différentes et parfois contradictoires, sur le cours et le sens de l'action, peuvent se confronter à travers des conflits d'interprétation. Ces conflits potentiels tiennent à l'originalité des « faits » à construire : la réalité de l'expérience de travail n'est pas donnée par avance, son élaboration est médiatisée par le langage. De ce point de vue, la narration des épreuves ne vaut qu'à la condition expresse que soit honorée une exigence d'authenticité dans le récit et une écoute objective, qui ne sont l'une et l'autre jamais parfaitement garanties.

Les épreuves dont nous retraçons dans ce chapitre les « dramatiques » apparaissent dans une série d'évènements tels qu'ils ont été mis en récit par les représentants du personnel, et tels que nous les avons entendus. D'une certaine manière, ils sont la retranscription de l'activité « vécue » par ces représentants du personnel, et occultent certainement des pans entiers de « l'histoire réelle » qui nuanceraient certainement les « jugements » auxquels ils peuvent donner lieu. En tout état de cause, les évènements relatés par les représentants du personnel

---

<sup>92</sup> Cf. par exemple T. Périlleux, « Le déni de l'évaluation », *Travailler*, 2005/1, n° 13

révèlent globalement que leurs interventions reposent sur une combinaison entre un recours limité à l'expertise extérieure, des savoirs institués (droit, économie, dispositifs de formation, protection sociales), des savoirs investis acquis sur le terrain et issus de leur expérience, des manières d'être et de s'exprimer adaptées à leurs interlocuteurs et des valeurs. Cette combinaison forme un cadre de référence cognitif et symbolique qui informe et oriente leur activité et leur permet d'exercer leur fonction de manière efficace.

Les monographies portant sur la Sncf et sur les entreprises C et D abordent un certain nombre d'épreuves auxquelles sont confrontés les représentants du personnel qui sont de nature sensiblement différente : cela peut aller du combat à mener pour la simple existence d'une expression syndicale indépendante de la direction de l'entreprise (entreprise D) à la lutte en convergence avec la direction contre une tentative de rachat boursier hostile (entreprise C) en passant par les difficultés d'une participation à la « conduite du changement ». Nous les présenterons comme des « activités dans l'épreuve » car, que ces « évènements » souvent vécus comme des « défis » soient ponctuels, temporaires, occasionnels, ou plus récurrents, c'est en effet dans ces cas que les représentants du personnel ont à réfléchir, à débattre, à argumenter et à convaincre.

### **Mener des débats de valeurs : le dilemme de l'actionnariat salarié**

La question de l'actionnariat salarié a certes obligé les représentants du personnel à acquérir un savoir minimum sur le fonctionnement des dispositifs proposés, l'essentiel a cependant été de construire un discours sur les formes de rémunération du travail ainsi que sur la relation entre le capital et le travail de manière à contrer les discours participationnistes de la direction visant à assimiler les intérêts fondamentaux des salariés à ceux des actionnaires. Le débat de normes (ou de valeurs), c'est-à-dire l'appel au pôle 3, a semble-t-il été au cœur de cette épreuve.

Initialement, la Cgt en tant qu'organisation syndicale affiche clairement sa prescription : elle est fermement opposée à l'actionnariat salarié et multiplie les prises de positions pour inciter les ouvriers et l'ensemble des salariés à ne pas souscrire au dispositif mis en place par la direction. Mais à l'époque (en 1990), cette prescription repose d'une part sur des arguments

assez abrupts et d'ordre idéologico-politique : la participation relève de la « collaboration de classe », et d'autre part sur une analyse plus théorique qui souligne que les fonds déposés n'étaient en rien garantis et qu'ils étaient soumis à des risques importants de dévaluation en fonction des fluctuations du marché. Or, Alain, principal représentant de la centrale dans l'entreprise et fils de dirigeant d'entreprise, était bien peu disposé à relayer de telles prises de dispositions, d'autant que dès les premiers temps, 50% des salariés ont placé leur intéressement dans la participation et ont obtenu rapidement des gains conséquents. Devant de tels résultats, les autres salariés ont suivi si bien qu'à l'heure actuelle, 90% des salariés sont actionnaires du groupe. Face à ce débat de normes et à l'opposition entre la prescription syndicale, la prescription implicite des salariés, et mobilisant ses propres valeurs issues de sa trajectoire familiale, Alain compose, « renormalise » et conduit la Cgt à abandonner le combat sur ce terrain et à se dégager de la question de l'actionnariat. Selon lui, les représentants du personnel ne disposent de toute façon d'aucun pouvoir sur la valorisation financière de l'entreprise. Sa centrale a ainsi rejoint la position de la Cfdt et de FO consistant à ne pas donner de consignes aux salariés tout en les mettant en garde contre les risques inhérents aux marchés financiers. Sur ce point, les représentants du personnel ont rencontré un obstacle important : le cours de l'action du groupe n'a pas cessé de monter entre 1998 et 2006 et s'est même envolé entre 2003 et 2006. Il était donc particulièrement difficile de convaincre les salariés avec des arguments abstraits ou à partir d'exemples d'autres entreprises, leur capital avait connu une valorisation plus que significative.

Dans ce contexte, il a fallu recentrer le débat sur la question des salaires et des primes de manière à faire comprendre et à ancrer dans l'esprit des salariés que la participation au capital ainsi que la valorisation des sommes placées ne devaient pas être considérées comme un élément régulier de la rémunération, mais un bonus variable d'année en année sans garantie réelle pour l'avenir. L'enjeu était de taille : alors que le rapport de force dans l'entreprise était favorable aux ouvriers et qu'il avait permis d'obtenir des conditions de travail et de rémunération plus favorables que sur l'ensemble du groupe, il fallait maintenir les conditions de la mobilisation de la base sur ces questions. Et cela d'autant plus que la direction, relayée par les cadres et la maîtrise, instrumentalisait les gains réalisés pour justifier la modération salariale, le resserrement des délais et l'augmentation des cadences ainsi que la recherche d'économies sur nombre de postes de dépense (vêtements, eau, électricité, matériel, etc.).

Sur ce volet, le combat des représentants du personnel a essentiellement eu lieu sur le terrain de la communication en direction des salariés et notamment en direction des ouvriers, en insistant sur le sens qu'il faut accorder au salaire. Lors des réunions, des visites de chantiers ou au sein des équipes dans lesquelles ils travaillaient, ils ont inlassablement répété que ce qui devait être avant tout pris en compte n'était pas les promesses de gains virtuels liés à la participation, mais ce qui figurait concrètement chaque mois « *en bas de la fiche de paie* » (soit le salaire net et les primes) ainsi que la conservation des acquis et la poursuite de l'amélioration des conditions de travail. Parallèlement, ils ont porté ce point de vue face à la direction lors des négociations portant sur les salaires, les primes, le matériel, etc., opposant la réalité du travail et de la vie au quotidien à la virtualité de la finance : « *Ils nous disent que si on augmente trop les salaires, ça touchera l'intéressement et la participation. Peut-être... On verra... Mais on préfère un taux horaire plus élevé et des primes de rendement que d'attendre la participation. Au moins on sait ce qu'on a* » (Charles).

Avec la crise financière et la très nette baisse du cours de l'action depuis 2006 qui a occasionné une érosion du capital placé par les salariés, les représentants du personnel ont vu leurs discours validés. Pour autant, le conflit autour des formes que doit prendre la rémunération se poursuit. En effet, face au désarroi affiché par les salariés, relayé par leurs représentants dans les institutions représentatives du personnel, la direction tente de présenter la crise sous un jour positif. Si elle ne peut qu'admettre que certains salariés-actionnaires ont beaucoup perdu (notamment ceux ayant le plus d'ancienneté), elle communique sur le fait que tant qu'on n'a pas vendu, on ne peut parler de pertes, argumentant que les cours ne peuvent que remonter à moyen ou long terme et que c'est même le moment où jamais d'acheter et s'ouvrir de nouvelles perspectives d'enrichissement. Devant cette incitation à la spéculation boursière, les représentants du personnel ne peuvent conserver l'attitude relativement neutre qu'ils avaient adoptée au sujet de l'actionnariat salarié en général, puisqu'il s'agit d'une remise en cause des valeurs fondamentales du syndicalisme qu'ils pratiquent et qu'ils défendent. Bien qu'ils reconnaissent que les ouvriers restent assez peu sensibles à ce type de discours (à l'inverse des Etam et, plus encore, des cadres et en dehors, éventuellement, des plus jeunes), ils ont engagé une contre-offensive sur le terrain des valeurs, replaçant l'opposition entre le capital et le travail au centre de leurs discours : « *Les gars, ils doivent comprendre qu'on est des ouvriers, pas des boursicoteurs et qu'on n'a rien à gagner là-dedans. Nous, ce qu'on gagne, c'est par notre travail. On fait pas notre beurre sur le travail des autres* » (Bernard).

Il est frappant de constater que lorsqu'on leur demande si l'actionnariat salarié a été à l'origine de conflits, les représentants du personnel répondent par la négative et affirment généralement que ce n'est pas « leur problème ». Pourtant, quand on entre dans les détails, on voit que sans constituer un problème central, il s'agit désormais d'un élément structurant des relations sociales dans l'entreprise qui s'immisce dans de nombreuses discussions avec la direction et avec les salariés. Mieux, leurs récits révèlent que les logiques introduites par ce dispositif sont à l'origine de débats de valeurs permanents concernant le sens du travail, le sens du salaire ainsi que la définition même du groupe ouvrier ou salarié et de ses intérêts fondamentaux. L'essentiel ne se joue pas dans le face-à-face entre les représentants du personnel et la direction (des deux côtés on ne cherche plus à convaincre la partie adverse), mais de façon indirecte dans un jeu où chaque partie tente d'imposer ou de faire partager son point de vue aux salariés. Cette question n'est par exemple jamais explicitement abordée en Comité d'établissement ou d'entreprise ou en CCE puisque c'est au niveau du groupe que les décisions sont prises et qu'en définitive, les marchés financiers sont perçus comme la seule réelle puissance décisive. Pour autant, la question de l'actionnariat et, derrière elle, celle des relations entre le capital et le travail, font bien l'objet de conflits fondamentaux qui jouent un rôle sur la mise en forme des revendications et des mobilisations dans d'autres conflits plus ouverts qui font intervenir le groupe ouvrier comme corps unifié (protestations collectives sur les chantiers, débrayages, grèves) ainsi que dans les négociations.

## **Mobiliser des savoirs institués dans le champ économique et financier**

### ***L'affaire de l'Offre publique d'échange***

En 2007, un groupe espagnol de la branche Bâtiment et Travaux publics lance une offre publique d'échange (Ope) hostile contre le groupe auquel appartient l'entreprise C et dont il détient déjà près de 33% du capital. Cet épisode de l'histoire du groupe, au cours duquel les représentants du personnel montèrent en première ligne, fournit un deuxième exemple de la façon dont ils construisent, actualisent et mobilisent leurs connaissances dans le domaine économique et financier.

L'« alliance de circonstance » qui s'est imposée à cette occasion entre les représentants du personnel et la direction de l'entreprise n'allait pourtant pas de soi. Rien n'était moins évident en effet pour des syndicalistes de mener une action conjointe avec la direction. Il a notamment fallu signifier à celle-ci que cette collaboration était exceptionnelle et que les représentants du personnel n'en abandonneraient pas pour autant leur position de défense des intérêts des salariés et que c'était justement au nom de cette défense qu'ils se mobilisaient. Symétriquement et face aux salariés, il a fallu faire comprendre que cette « convergence » avec la direction en place s'inscrivait dans une défense globale de l'entreprise, des emplois et des conditions de travail et n'impliquait aucune forme d'allégeance durable : « *C'était pas évident mais on a réussi à bien faire passer qu'on se bougeait pour la défense (du groupe français), de notre boulot, mais pas pour sa politique dans les boîtes, parce que la direction, c'est pas des saints* » (Bernard).

Ce débat de normes s'est rapidement transformé en un débat faisant appel aux savoirs institués. Dès l'annonce de l'Ope, les élus au Comité de groupe, sensibilisés aux questions financières par l'association des salariés au capital, s'emparent du dossier. Depuis quelques années, ils ont pris l'habitude de lire et d'archiver systématiquement la presse économique pour analyser les évolutions de leur groupe et du secteur ainsi que les stratégies mises en œuvre par l'ensemble des acteurs qui le composent. Se replongeant dans la documentation qu'ils ont accumulée, ils commencent par regrouper toutes les informations qu'ils détiennent sur le groupe espagnol afin d'analyser sa situation, de comprendre le sens de l'Ope et de tenter de saisir les intentions de ses dirigeants. Constatant que la position du groupe espagnol sur le marché espagnol présente des faiblesses, ils se forment rapidement la conviction que la reprise du groupe français a comme premier objectif de redresser sa situation en s'accaparant ses activités les plus rentables (les concessions autoroutières notamment et les nombreux partenariats public-privé qui procurent des rentes à long terme) et en cédant les autres activités (bâtiment, construction métallique, travaux publics) à la concurrence. Par ailleurs, ils découvrent qu'une grande partie des actions du groupe espagnol est détenue par des investisseurs récemment entrés à la faveur d'une augmentation de capital. Il apparaît que ces investisseurs sont pour la plupart totalement étrangers au bâtiment puisqu'il s'agit essentiellement de producteurs d'agrumes. Ils en concluent que le second but de l'opération est de réaliser des dividendes à très court terme que la direction du groupe espagnol a dû promettre à ces investisseurs en échange de leur soutien financier. De manière à affiner ce diagnostic, les représentants du personnel recourent à un expert-comptable et à des analystes

financiers mis à leur disposition et rémunérés par la direction du groupe (c'est ce que nous ont dit les représentants du personnel rencontrés, mais il est probable que cette « mise à disposition » entre dans le cadre légal des droits des Institutions représentatives du personnel). Les conclusions de ces derniers confirment leurs craintes : le groupe espagnol est endetté à hauteur de 12 milliards d'euro et sa situation, déjà relativement fragile, ne peut que se détériorer en raison d'un début de crise du bâtiment en Espagne.

Sur la base de cette expertise et de la mobilisation des savoirs institués qu'ils ont accumulés, les représentants du personnel décident d'œuvrer dans deux directions. D'une part, intervenir conjointement (syndicats et direction) auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en lui fournissant toutes les pièces nécessaires pour qu'elle n'autorise pas l'Ope ; d'autre part, agir auprès des salariés afin de leur démontrer qu'ils ont tout à perdre dans cette Ope et qu'ils ont au contraire tout intérêt à se montrer solidaires de la direction du groupe en appuyant la demande faite à l'AMF.

Pour les représentants du personnel, la première étape de la mobilisation a consisté en une campagne de sensibilisation des salariés afin de les mobiliser pour contrer l'opération financière. Pour cela il fallait non seulement faire contrepoids aux arguments du groupe espagnol (accroissement du capital des salariés assorti d'une absence de remise en cause des structures existantes et des conditions d'activité) tout en parvenant à associer les ouvriers à un combat auprès de la direction qui portait sur des questions leur paraissant abstraites ou lointaines et sur lesquelles ils n'estimaient pas avoir de prise. Dans un premier temps, il s'est agi de démontrer ce que cachait l'Ope et quelles conséquences concrètes cela allait avoir sur les conditions de travail, de rémunération et d'emploi.

Les représentants du personnel ont ainsi dû combattre sur le terrain de la communication avec leurs arguments et avec les mots que pouvaient entendre et comprendre les salariés « de base » contre le discours du groupe espagnol qui avait pour lui l'évidence de la simplicité. Pour cela, il fallait tenir des discours clairs tout en faisant la preuve de l'expertise qu'ils avaient accumulée sur la question. S'appuyant sur l'ensemble des informations recueillies, ils ont patiemment démontré aux salariés que les éventuels gains à court terme que pourrait engendrer l'Ope s'accompagneraient d'une dégradation à long terme des conditions de rémunération et de travail. Commencant par les aspects les plus concrets et sans entrer dans le détail de l'opération financière et de ses suites probables, ils ont démontré à quel point « la

politique de gestion des ressources humaines » du groupe espagnol était moins favorable aux salariés que celle du groupe français. Après quoi, ils ont évoqué la situation financière du groupe espagnol pour en révéler les intentions présumées pour aboutir au scénario de revente des activités de construction et de travaux publics à d'autres groupes français et d'en dégager les conséquences : fermetures d'unités opérationnelles, réduction d'emploi, licenciements massifs et, pour ceux qui auraient la chance de conserver leur emploi, une dégradation des conditions de travail et de rémunération, celles pratiquées par la concurrence se situant en deçà de celles pratiquées par le groupe français. Enfin, ils se sont appuyés sur le dispositif d'actionnariat salarié en montrant aux ouvriers qu'ils couraient un risque financier. Selon les représentants du personnel ayant été en première ligne à ce moment, en particulier Alain et Bernard, une fois tout ce travail réalisé, il fut relativement aisé d'emporter l'adhésion des salariés et notamment des ouvriers qui, « *attachés à leur boutique* » et connaissant les conditions proposées par la concurrence, ont très vite compris tout ce qu'ils avaient à perdre et ce, malgré les démentis répétés du Président du groupe espagnol.

L'étape suivante a consisté à convaincre les salariés qu'ils détenaient le pouvoir d'agir sur les décisions et d'influer le cours des marchés financiers s'ils manifestaient massivement leur refus de l'Ope aux autorités compétentes en appui du dossier d'expertise économique et financière. Il a notamment fallu démonter le mythe du caractère insaisissable et incontrôlable des marchés en explicitant le rôle régulateur joué par l'AMF.

Cette épreuve montre que les savoirs institués accumulés et mobilisés par les représentants du personnel leur permettent de jouer ici sur deux terrains avant d'aboutir à un couplage des modes d'intervention : d'un côté, ils mettent en place des dispositifs d'intervention experte auprès d'interlocuteurs institutionnels comme l'AMF, mais également auprès de la presse, en s'appuyant éventuellement sur des expertises extérieures ; d'un autre côté, ils retravaillent leurs connaissances pour les transmettre à la base de manière à la convaincre et à la préparer à des formes d'intervention classiques dans l'espace public comme la manifestation ; enfin, la base mobilisée, solidaire de la direction du groupe, manifeste en appui à la transmission de l'expertise syndicale et financière aux autorités concernées (ici l'AMF).

De cet événement, les représentants du personnel, en particulier Alain en raison de sa position de secrétaire du Comité de groupe, ont retiré des gains symboliques considérables. Ils apparaissent et se présentent désormais comme ceux qui ont su sauver le groupe de son



démantèlement. Leur « capital militant », déjà important aux yeux des ouvriers et de l'ensemble des salariés, eu égard aux acquis qu'ils ont réussi à obtenir au fil des années, en a été fortement consolidé. Face à la direction du groupe, qui leur a exprimé plusieurs fois sa reconnaissance, ils ont renforcé leur position d'interlocuteurs responsables et soucieux de la défense de l'entreprise. En retour, les trois leaders syndicaux ont conforté leur position vis-à-vis de la direction de leur entreprise et de leurs établissements, accentuant un rapport de force déjà à leur avantage.

Bien qu'ils aient conscience d'être essentiellement écoutés sur les questions de conditions de travail et de sécurité, les représentants du personnel ont à cette occasion investi la gestion et la stratégie de l'entreprise et du groupe comme des domaines relevant de leur compétence et intégré les paramètres économiques et financiers dans leur réflexion. Pour autant, rien ne prévoit que les syndicats y soient associés et ils ne disposent que d'un droit de regard qui ne contraint en rien les décisions des directions. Il reste que pour exercer ce droit de regard de façon crédible et faire valoir la détention d'une expertise, ils ont dû acquérir, mobiliser et manipuler des savoirs institués permettant une compréhension des mécanismes économiques et financiers. Si ces connaissances ont, dans un premier temps, été transmises au cours de formations syndicales véhiculant des approches critiques vis-à-vis de la « science économique standard », ce qu'en rapportent les représentants du personnel montre qu'elles ne pouvaient éviter de véhiculer des connaissances sur la gestion des entreprises et sur le fonctionnement des marchés financiers tels qu'ils sont dans le cadre d'une économie concurrentielle qui constitue l'horizon autour duquel « *ils se sentent tenus de réajuster leurs propres formes d'engagement* » et au-delà duquel on sort du champ du pensable et du champ des possible<sup>93</sup>. Ce faisant, ces formations explicitent les contraintes qui pèsent sur les entreprises et leurs directions, incitant les représentants du personnel à les prendre en considération, ne serait-ce que pour formuler des revendications « raisonnables ». Cette formation initiale reçoit ensuite un complément quasi-quotidien par la lecture assidue de la presse économique. Or, loin de se contenter d'informer et de décrire, celle-ci constitue un organe militant au service de la promotion d'un modèle d'organisation économique et sociale dans lequel les intérêts des entreprises priment<sup>94</sup>. Bien qu'il ne faille pas négliger la contre-influence des publications

---

<sup>93</sup> S. Bérout, B. Giraud, J. Pélisse, et alii, *La lutte continue ?*, Bellecombe, Le Croquant, 2008

<sup>94</sup> P. Riutort, « Le journalisme au service de l'économie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 131-132, 2000

syndicales sur la constitution d'un point de vue sur l'économie, l'acquisition de savoirs économiques et la fréquentation de la presse spécialisée sont de puissants vecteurs de la « croyance économique »<sup>95</sup> et, en ce sens, ils participent à l'intériorisation des contraintes économiques qui, dès lors, s'imposent comme des « données » incontournables.

C'est pourquoi l'expertise économique des représentants du personnel est à double tranchant. D'un côté, comme dans le cas de l'Ope, elle leur donne des armes pour défendre les intérêts des salariés en défendant l'entreprise. Elle leur permet également de faire la démonstration de leur compétence et de leurs savoirs dans les domaines de la gestion et de la stratégie de l'entreprise, notamment par la construction d'un argumentaire solide, audible par les agents les plus proches de la culture économique formelle (cadres et direction). D'un autre côté, elle tend à produire un rapport « réaliste » à la fonction de représentation qui, en partie, prend en charge la transmission des contraintes économiques et du discours de la direction du groupe auprès des salariés ce qui, d'une certaine manière dédouane les directeurs de filiales et d'établissement en raison de l'étroitesse des marges de manœuvre dont ils disposeraient. Ainsi, la direction de l'entreprise C n'a pas besoin de faire redescendre les directives du groupe et les informations économiques d'ensemble, les représentants du personnel en ont connaissance et en tiennent compte dans leur action. Dans ces conditions, leurs connaissances économiques les disposent à reformuler les revendications de la base en les modérant ou à auto-limiter les objectifs qu'ils se fixent ou comme le dit Alain, « *il faut savoir moduler ce qu'on demande en fonction du carnet de commandes et de l'état du marché* ». C'est dans cet état d'esprit qu'ils gèrent les négociations.

### ***L'application aux négociations***

Ce fut le cas lors de l'harmonisation de la mutuelle dans l'ensemble des filiales du groupe auquel appartient l'entreprise C. Alors qu'il s'agissait au départ de promouvoir le mieux-disant et de faire bénéficier à tous les salariés de la meilleure couverture en vigueur dans certaines filiales, les représentants du personnel au sein du comité de groupe ont rapidement intégré qu'une telle solution représentait des coûts trop importants pour le groupe : « *On allait pas le flinguer* » (Bernard). Au bout du compte, certains salariés ont récupéré une couverture

---

<sup>95</sup> F. Lebaron, *La croyance économique*, Paris, Le Seuil, 2000

plus intéressante, mais d'autres y ont nettement perdu au nom de « l'intérêt supérieur de l'entreprise » assimilé à l'intérêt de ses salariés. Cette « modulation » est donc essentiellement une « modération » des revendications qu'il faut faire admettre aux salariés.

C'est également ce que montre l'exemple de négociations salariales menées en février-mars 2009 dans la même entreprise C.

Lors du dernier Comité central d'entreprise de l'année 2008, la direction annonce que les salaires seront gelés en 2009 en raison de la crise et de ses impacts prévisibles sur l'activité dans le secteur de la construction. Les représentants du personnel Cgt, Cfdt et FO montent immédiatement au créneau. Se met alors en place un dispositif déjà largement éprouvé dans d'autres situations consistant à adopter chacun un rôle dans une mise en scène consciente visant à conjuguer leurs forces et à exploiter au maximum les dispositions militantes spécifiques à chacun : Charles adopte d'emblée un ton très revendicatif et menace la direction d'une grève immédiate si elle ne revient pas sur sa décision et si l'augmentation des salaires n'est pas au moins équivalente à celle de 2008 (alors même que le groupe a déjà fixé les limites au-delà desquelles les directions des filiales ne peuvent aller puisque cela a été annoncé en Comité de groupe et qu'il y siège) : « *Je leur ai dit que j'attendrai pas les négociations et que si ça se passait mal, il faudra pas dire que c'est ma faute* » ; Alain calme un peu le jeu, mais va dans le même sens en jouant la force tranquille sûre de ses capacités de mobilisation ; et Bernard prend la position du conciliateur en expliquant qu'ils auront de toute façon du mal à faire admettre aux salariés un recul de l'augmentation et, a fortiori, le gel des salaires. Pour appuyer ce point de vue face à la direction, les trois représentants du personnel mobilisent leur analyse des comptes de l'entreprise qui laissent apparaître de larges marges de manœuvres en termes de trésorerie ainsi que du carnet de commande qui montre que loin d'être en baisse, l'activité prévue pour 2009 croît par rapport à l'année précédente. S'ils mobilisent ces mêmes arguments en entretien pour justifier leur refus du gel des salaires, ils y manifestent également leur conscience de l'incertitude que la crise fait peser sur le volume d'activité de l'entreprise à l'horizon 2010-2011 pour expliquer que leurs revendications salariales resteront modérées. Dans leur récit de cette négociation, ils avouent n'avoir jamais projeté de mouvement de grève pour l'obtention d'une augmentation équivalente à celle des années précédentes : « *J'ai commencé à menacer un petit peu, mais je savais que c'était pas vrai, qu'on ne ferait pas grève* » (Charles). En même temps, grâce à leurs savoirs investis issus de leur expérience dans l'entreprise, ils n'ont jamais pensé que la direction gèlerait

effectivement les salaires, parce qu'ils savent toujours « *jusqu'où le patron peut aller et au-dessus de quoi il ira pas* » (Bernard). Ils avaient donc dès le départ une idée assez précise du résultat des négociations : un taux compris entre 40% et 50% de celui appliqué en 2008 : « *D'habitude, il nous dit 2,5 et nous on sait qu'on aura 3 ou 3,1 ou même 3,2. Mais là, on savait qu'on pourrait pas aller beaucoup plus haut que 1,5* » (Charles).

Dans les faits, le travail réel qu'ils ont dû fournir n'a pas été de se battre contre une direction qui savait qu'elle ne pourrait geler les salaires en raison du rapport de force, mais qui savait également que les représentants du personnel seraient « raisonnables » et n'iraient pas jusqu'à des formes d'action telles que la grève pour faire aboutir des revendications « maximalistes » qui étaient pourtant celles des ouvriers. Ce fut donc auprès de ces derniers qu'ils ont dû intervenir pour faire admettre une moindre augmentation de leur salaire en leur expliquant que la conjoncture n'était pas favorable et que, malgré des comptes largement excédentaires et un carnet de commande encore fourni, la modération s'imposait pour un temps afin d'assurer la pérennité des emplois : « *Les gars ils viennent nous voir pour savoir quand commencent les négociations et combien on va obtenir. On leur a dit que cette année ça va être dur, que le patron il a dit que ça serait 0 et qu'on aura pas plus que l'inflation. [...] On regarde les comptes, les bilans, la trésorerie, le carnet de commande et on explique aux gars que cette année ça sera difficile et 2010 encore plus. Comme ça ils sont conscients qu'on peut pas trop demander* » (Charles). Les représentants du personnel ont également signifié qu'ils resteraient attentifs aux évolutions à venir et qu'en fonction de celles-ci, ils formuleraient de nouvelles revendications d'augmentation salariale et/ou de versement de primes. Pour cela, ils se sont appuyés non seulement sur le crédit dont ils disposent auprès des ouvriers, mais également sur leurs connaissances des comptes de l'entreprise, de l'état du marché et sur des prévisions réalisées par des analystes publiées dans la presse spécialisée qu'ils ont retraduites en des termes facilement audibles et compréhensibles.

Nous l'avons déjà dit, ces négociations constituent ainsi un exemple particulièrement révélateur de ce que la prise en compte des contraintes économiques et financières introduit dans le jeu qui oppose les représentants du personnel (en prise avec leur base) et la direction. On voit ainsi que la reconnaissance et la confiance dont disposent les représentants du personnel qui est au fondement du pouvoir que leur délègue la base tient à la fois à leur capital militant acquis au cours des luttes passées, à une asymétrie d'informations et de connaissances qui leur est favorable ainsi qu'à leur capacité de transmission (souvent

sélective) de ces savoirs institués sous des formes appropriables par ceux qui ne détiennent pas ces mêmes ressources.

### **Gérer l'emploi et les carrières en mobilisant les savoirs investis**

Sur ce sujet, les préoccupations de la direction et des représentants du personnel se rejoignent de façon évidente, ces derniers étant particulièrement attentifs aux mouvements de main-d'œuvre et à la formation des nouvelles recrues. De ce fait, le partage et la circulation de l'information ne posent aucun problème. En revanche, sur la gestion de l'emploi à court terme, il apparaît que les directions ne s'appuient guère sur leur appartenance à un groupe pour optimiser l'allocation de main-d'œuvre, le recours à l'intérim et à la sous-traitance. En effet, alors qu'au sein d'une même entreprise, il est courant d'organiser la mobilité des ouvriers entre établissements en fonction de leur carnet de commande respectif, ce n'était pas le cas entre filiales. C'est ce que Alain a très vite remarqué quand il a accédé au mandat de représentant du personnel au Comité régional de la branche. En effet, les informations dont il disposait et qui remontaient des filiales par le biais des représentants aux Comités d'établissement ou des Comités centraux d'entreprise faisaient état d'une absence totale de coordination en termes de gestion de l'emploi à court terme. Alors que certaines recouraient de façon massive à l'intérim et à la sous-traitance, y compris pour la maçonnerie qui constitue le cœur de métier de la branche construction du groupe, d'autres plaçaient des salariés en chômage partiel.

Pour pallier cet état de fait et profitant de sa position (secrétaire du Comité de groupe et du Comité régional de branche) qui le place « *au centre de tout* » et de laquelle « *[Il] chapeaute tout, connaît tout le monde, tous les secteurs, tous les métiers* », Alain prend l'initiative de centraliser toutes les savoirs relatifs aux besoins de main-d'œuvre sur l'ensemble de l'Ile-de-France. Profitant de la forte implantation de la Cgt dans la région, il parvient à mobiliser un important réseau de représentants du personnel et met en place une coordination régionale des secrétaires des CCE des filiales qui se réunit tous les mois, à laquelle participe également Bernard. La fonction de cette coordination a dans un premier temps été de faire le point sur les situations locales pour disposer d'une information exhaustive permettant de mettre les

directions de filiales et la direction régionale face une incohérence de gestion et les inciter à remédier à la situation. Ce faisant, les représentants du personnel mettaient en place l'outil de coordination et de gestion qui manquait pour organiser la mobilité des ouvriers entre filiales de manière à éviter la mise au chômage partiel ainsi que le recours à l'intérim et à la sous-traitance sur le gros-œuvre. On comprend que les ouvriers y aient trouvé leur compte. Mais ils n'étaient pas les seuls. La direction du groupe ayant fixé comme objectif que 70% des travaux devaient être effectués par des salariés du groupe, un tel outil présentait des avantages certains pour les directions locales, évaluées sur les efforts déployés pour tendre vers cet objectif. Par ailleurs, cela n'occasionnait pas de coûts supplémentaires puisque le travail de coordination et de répartition pouvait être pris en charge par des représentants du personnel dans le cadre de l'exercice de leur mandat. Enfin, la légitimité dont disposaient certains représentants, notamment Alain en tant qu'interlocuteur privilégié des directions ayant su faire preuve qu'il ne dissociait jamais les intérêts des salariés de ceux de l'entreprise a fini d'emporter la décision : compte tenu des valeurs qu'ils défendent et des savoirs investis qu'ils mobilisent, on pouvait confier la gestion de la mobilité des ouvriers entre filiales à une assemblée de syndicalistes à laquelle il fut décidé d'associer la direction régionale de ressources humaines.

Sous la direction d'Alain, la coordination régionale s'est imposée comme une agence de gestion de l'emploi au sein de laquelle, sur la base de documents transmis par les directions des filiales, sont analysés leur carnet de commande, leur effectif, leur rapport départs/embauches, leur taux de recours à l'intérim et à la sous-traitance sur ce qui constitue le cœur de métier de la branche construction ainsi que le nombre d'ouvriers en modulation du temps de travail afin d'optimiser la répartition des salariés du groupe, de limiter le recours à l'intérim, à la sous-traitance et au chômage partiel ou au licenciement en organisant la mobilité des ouvriers ou leur placement en formation en fonction des besoins. Ce faisant, la coordination régionale réalise un coup double en s'attirant la reconnaissance des ouvriers qui échappent au chômage partiel ou à la modulation et celle des directions qu'elle aide à atteindre les objectifs de limitation du recours à une main-d'œuvre extérieure fixés par le groupe.

Un autre événement, cette fois concernant uniquement l'entreprise C, est venu confirmer les représentants du personnel dans leur fonction de gestion de l'emploi. Face à une baisse du carnet de commande de sa filiale, le groupe exige le départ de 40 salariés. Le directeur de l'entreprise convoque Alain, Bernard et Charles, et leur fait part du projet. Face à cette

annonce, ils n'adoptent pas la posture qui pourrait être attendue de syndicalistes mais prennent acte des impératifs économiques et ne contestent pas le projet d'allègement de la masse salariale. Cependant, ils demandent au directeur un peu de temps pour chercher une solution négociée moins radicale que le licenciement. S'appuyant sur leurs connaissances des dispositifs de formation et sur le travail réalisé en commission formation, ils proposent de maintenir l'effectif de l'entreprise tout en proposant à un certain nombre de salariés de se former pendant un an en profitant de financements offerts par divers organismes. Leur argument principal consiste à miser sur une reprise de l'activité et sur le gain en qualification apporté par l'opération. Pendant un an, ces salariés ne coûteront rien à l'entreprise et si jamais il devenait ensuite possible de les réintégrer, l'entreprise récupérerait une main-d'œuvre mieux formée alors que si elle les licencie, elle perd des compétences qu'elle n'est pas certaine de retrouver plus tard sur le marché ce qui pourrait l'amener à devoir faire face à des coûts de formation internes et à une perte de productivité temporaire. Le directeur de l'entreprise C est séduit pas la solution, la soumet à la direction du groupe qui l'accepte.

A partir de là, les représentants du personnel s'appuient sur le travail réalisé en commission formation dans laquelle Bernard s'est beaucoup investi. Depuis plusieurs années, les souhaits de formation et d'évolution de carrière de chaque ouvrier sont exprimés lors d'entretiens individuels qui ont lieu tous les deux ans et consignés dans une base de données. La commission formation dispose ainsi d'une information très fine sur les compétences de chacun et leur valorisation dans l'entreprise. Cette information va être mobilisée pour mettre en correspondance les nécessités de réduction de main-d'œuvre, les possibilités de formation et les souhaits des ouvriers de manière à trouver une solution satisfaisante pour tous. Sur cette base des propositions sont faites et 40 salariés volontaires partent en formation. L'année suivante le carnet de commande permet non seulement de réintégrer ces personnels, mais également d'embaucher 30 nouveaux salariés. Cette solution a fait désormais école et constitue un moyen de gérer les fluctuations importantes du carnet de commande qui ne peuvent être compensées par la mobilité entre filiales.

Localement, les représentants du personnel interviennent également dans la composition des équipes de manière à éviter la survenue de conflits interpersonnels sur les chantiers. Leur connaissance des ouvriers, des chefs d'équipe et des chefs de chantier les place en position de conseillers sur la gestion des plannings afin d'éviter certains appariements dont ils savent qu'ils peuvent être explosif : « *Si tu fais pas gaffe, t'as pas un jour où y a pas de conflit. Pas*

*sur le boulot, mais entre les personnes. C'est machin qui supporte pas untel, c'est tel chef qui peut pas blairer tel ouvrier...C'est tout le temps et c'est toi qui doit régler ça. T'es presque obligé de faire de la psychologie* » (Bernard). De plus, en raison de cette culture d'une tradition de conflictualité et de contestation qui s'est peu à peu établie, les ouvriers hésitent de moins en moins à contester les ordres, parfois violemment, comptant ensuite sur les syndicalistes pour les soutenir et leur éviter le licenciement. Bernard et Charles évoquent ainsi plusieurs cas d'ouvriers « grillés auprès de presque tous les chefs » mais qu'ils réussissent tout de même à placer dans les équipes. Ce faisant, les représentants du personnel participent activement au maintien d'une ambiance sinon pacifiée, mais tout du moins acceptable, sur les chantiers, condition pour que la production se déroule le mieux possible, tout en rendant service à des ouvriers qui, dans d'autres configurations, auraient probablement perdu leur emploi.

On retrouve là une constante dans l'action des représentants du personnel de l'entreprise C : ils parviennent à s'imposer comme des interlocuteurs responsables au service des entreprises et des salariés en agissant de manière à ménager les intérêts des deux parties en s'appuyant sur leur capital militant ainsi que sur la mobilisation de savoirs et de savoir-faire spécifiques adaptés aux diverses situations et aux différents acteurs. Leur façon de gérer les conflits ouverts en fournit une autre preuve.

### **Gérer les relations sociales et les conflits grâce aux savoirs investis**

Suite à des mouvements de revendication nombreux, souvent accompagnés de grèves qui ont bloqué totalement l'activité de l'entreprise, les syndicats de l'entreprise C ont obtenu un ensemble d'acquis qu'ils jugent très importants au regard de ce qu'on peut trouver dans les autres filiales du groupe et plus encore chez la concurrence : augmentations de salaires réellement négociées annuellement, 13<sup>ème</sup> mois, possibilité de prendre les 5 semaines de congés payés à la suite (immigrés) et Chsct très actifs. Ce qui fait dire à Alain : « *Le boulot est dur d'accord, mais quand même, les gars, ils ne sont pas malheureux. Ils râlent tout le temps mais c'est pas Bouygues ou Vinci. On est mieux payés, mieux considérés et on a de meilleures*



*conditions de travail. Ceux qui sont pas contents, je leur dis qu'ils ont qu'à se mettre à leur compte ».*

Ces cinq dernières années, ces mouvements ont concerné l'obtention du 13<sup>ème</sup> mois (5 semaines de grève), l'octroi de primes de rendement (3 semaines de grève), le remboursement intégral de l'abonnement pour les transports en commun (2 semaines de grève), la prise en charge par l'entreprise du renouvellement en nombre suffisant et du nettoyage des vêtements de travail (une semaine de grève) ou encore l'arrêt des chantiers en cas d'intempéries importantes (4 jours de grève). Le niveau de conflictualité dans l'entreprise est donc relativement élevé et s'accompagne de négociations permanentes.

Ces mouvements ont contribué à fonder une tradition de lutte qui n'existait pas avant le début des années 1990, ils ont montré que la mobilisation était payante et ont conforté les représentants du personnel dans leur fonction et dans leur rôle. Ils ont par ailleurs instauré certaines pratiques sur lesquelles il leur est difficile de revenir comme celle qui consiste à laisser les ouvriers décider de l'arrêt du travail en cas d'intempéries, arrêt validé ensuite par l'animateur sécurité et la direction, consciente qu'elle ne peut s'y opposer sans déclencher de conflit : *« Les chefs maintenant sur les chantiers, ils ont pas intérêt à faire marcher la pointeuse les jours d'intempéries ou de ne pas déclarer d'intempéries en faisant passer les heures perdues en récupération des heures sup'. Pour les gars, ça marche plus ça. C'est les ouvriers qui décident de ce qu'ils vont faire, ils n'acceptent pas tout. Alors qu'avant, il faisait -5, tu bossais et personne moufétait ».*

Pour autant, la démonstration du rapport de force reste souvent nécessaire, ce qui implique de savoir gérer et manœuvrer des conflits dont la signification excède souvent les revendications explicites. Il peut parfois s'agir de régler des contentieux anciens, de compter ses forces, de tester une nouvelle direction en faisant la démonstration du rapport de force comme cela est arrivé à diverses reprises. De ce fait, il peut y avoir disjonction entre ce que les salariés, les militants de base, voire les représentants du personnel de « seconde ligne », comprennent et entrevoient des enjeux du conflit et ce qu'il recouvre pour les représentants du personnel qui concentrent les délégations, maîtrisent toute l'information et mènent les discussions avec la direction. Ce qui implique que ces derniers soient à même de manipuler deux types de discours, différents aussi bien dans la forme que sur le fond, face à leurs différents interlocuteurs. Alors que celui adressé aux salariés peut uniquement concerner les conditions

de travail et de rémunération, celui tenu en face de la direction peut être sensiblement différent. Ainsi, au sujet d'une grève portant sur la réduction des délais de livraison sans contrepartie, les représentants du personnel, en position de leadership syndical, ne cachent pas qu'en soutenant le débrayage des ouvriers d'un chantier et en poussant à l'extension du mouvement à d'autres sites, il s'agissait essentiellement de faire la démonstration de leur capacité de mobilisation face à un nouveau directeur afin de lui faire prendre conscience qu'il allait devoir composer avec un rapport de force qui limitait son pouvoir et ses marges de manœuvre. Ils avouent qu'ils auraient pu tenter de passer par la négociation, mais que le passage par l'épreuve de force s'avérait nécessaire pour faire comprendre à ce directeur « *qui est arrivé en tapant sur la table en disant que c'était lui le chef* » (Bernard) « *où il mettait les pieds et lui faire comprendre que la boîte lui appartenait pas plus qu'aux ouvriers* » (Alain) et qu'« *il fallait lui apprendre les règles du jeu* » (Charles) qui n'étaient pas forcément celles qu'ils avaient connues ailleurs.

Ce nouveau venu a donc joué dès le départ le rapport de force. Cherchant à montrer qu'il était le patron et qu'il ne se laisserait pas faire, il s'est rendu sur le chantier où le mouvement a commencé pour signifier aux ouvriers qu'ils n'obtiendraient rien et qu'ils n'avaient pas droit au chapitre. Résultat, « *il s'est pris le conflit dans la gueule* » (Bernard) car en réaction, le débrayage se transforme en grève durable qui, sous l'impulsion des représentants du personnel, s'étend aux autres chantiers, préférant reprendre en main un mouvement commencé spontanément, quitte à le généraliser, plutôt que le laisser sans contrôle d'une part pour le maîtriser, d'autre part pour en récupérer les profits symboliques et affirmer leur position face à la nouvelle direction. Une fois les revendications satisfaites, ils ont également pu faire la démonstration de leur capacité à faire reprendre le travail aux ouvriers, démontrant ainsi la force du groupe et de leur capacité à le maîtriser. Désormais, le nouveau directeur ne prend plus d'initiative sans consulter les représentants qu'il considère comme ses principaux référents disposant d'une bonne connaissance et d'une vraie prise sur les ouvriers.

En dehors des revendications explicites, ce conflit comportait donc un autre enjeu : rendre évident au nouveau directeur de l'entreprise que les syndicats, par le biais des représentants du personnel, maîtrisaient parfaitement leur base. Or, de leur aveu même, rien n'est moins évident. Bien que la direction puisse avoir l'impression de mouvements quasi-spontanés qui se déclenchent très rapidement dès qu'une négociation achoppe ou qu'une revendication est rejetée, la mobilisation des salariés suppose un travail de fond en amont, avant même que les

revendications ne soient présentées et que les négociations ne soient entamées. Le schéma présenté par les représentants du personnel est toujours à peu près le même, qu'ils soient à l'initiative d'une revendication ou qu'ils s'en fassent le relais. Dans un premier temps ils font le tour des chantiers pour expliquer leur position ainsi que les modalités d'action envisageables selon la réaction de la direction. Ce faisant, ils prennent la mesure du degré de sensibilisation de la base et des potentialités de mobilisation en fonction des enjeux. Ce travail de mobilisation de savoirs investis s'avère souvent long. Alain et Bernard soulignent ainsi que les ouvriers ont toujours un peu de mal « à démarrer » et que tant qu'ils n'estiment pas pouvoir les mobiliser massivement, ils préfèrent ne rien tenter plutôt que de se lancer dans un mouvement minoritaire à l'issue hasardeuse et dans des négociations où le rapport de force ne les placerait pas en position favorable. Ce n'est donc que dans un second temps, quand ils sentent que les conditions sont réunies, qu'ils déposent un préavis et, qu'en l'absence d'appel immédiat à négocier par la direction, ils déclenchent la grève. S'ils savent que cette modalité d'action est une des plus efficaces pour obtenir satisfaction, ils ne la considèrent jamais comme anodine et savent également qu'elle est à manipuler avec précaution car quand « *c'est parti, ça peut durer et là, il faut savoir bien manœuvrer et bien savoir ce que les gars et la direction ont dans la tête* » (Alain) ou « *il faut improviser pour trouver des solutions, parce qu'une fois qu'ils ont décidé de pas travailler, tu les fais pas reprendre comme ça* » (Bernard).

Les premier et deuxième jours ne posent généralement pas de problème, ils servent à mettre en place la pression avant le dialogue. C'est au-delà que les choses deviennent plus délicates et que les représentants du personnel font un pari sur la suite. Bien que, par expérience, ils sachent que la direction les appellera pour négocier, ils espèrent toujours qu'elle le fera le plus rapidement possible de façon à ce qu'ils puissent garder la main sur le mouvement. En effet, après quelques jours d'occupation des chantiers ou du siège, il devient difficile de gérer le quotidien et d'imposer une perspective de reprise : « *Quand ça dure trop, les gars veulent plus reprendre. Ils sont là toute la journée et ça les amuse. Ils jouent aux cartes, boivent des bières et se foutent du reste* » (Alain). Selon Charles, les représentants du personnel perdent parfois complètement la main et même si les revendications sont dans l'ensemble satisfaites, ils ont bien dû mal à faire lever les occupations et à faire reprendre le travail au point qu'il estime qu'« *heureusement qu'ils ont une femme à la maison qui leur dit que ça suffit, sinon je sais pas comment on ferait, ça pourrait durer des semaines comme ça* ». S'il partage ces mêmes préoccupations, Bernard fait également part de son souci de ne pas « *emmener les*

*gars dans un aventure dont on sait pas comment elle finira* » afin de ne pas les mettre, eux et leurs familles, dans des situations financières délicates. Il garde notamment le souvenir d'un conflit ancien qui a touché une autre filiale du groupe pendant un mois et au bout duquel les ouvriers n'ont rien gagné et n'ont pas obtenu le paiement des jours de grève. On peut voir dans cette préoccupation l'expression d'une démarche syndicale « responsable » telle que la promeut la Cfdt, mais l'essentiel reste la maîtrise du mouvement par la connaissance fine des intentions de la direction, de ses marges de manœuvre et par le contrôle de la mobilisation sur le terrain, qu'il s'agisse de maintenir le mouvement ou au contraire de le calmer. D'expérience, les représentants du personnel savent qu'une grève ne doit pas passer un week-end pour ne pas s'installer dans la durée. Quel que soit le jour de son déclenchement, il faut que le vendredi tout soit rentré dans l'ordre et, généralement, ils y parviennent. Cette maîtrise de la grève repose sur trois éléments.

- Tout d'abord, la capacité à construire et à mettre en scène le rapport de force face à la direction devant laquelle les représentants du personnel se présentent moins comme des agitateurs que comme les seuls capables de contenir le mouvement tout en la mettant en garde sur les risques d'enlisement en cas de refus de négocier ; enlisement préjudiciable pour l'entreprise qui prend du retard sur ses chantiers comme pour ses cadres et dirigeants dont une part non négligeable de la rémunération dépend de leur évaluation par la direction du groupe, laquelle porte notamment sur le climat social.
- Ensuite, la formulation de revendications qu'ils savent raisonnables et acceptables au moins en partie, qu'ils pourront défendre en s'appuyant sur leur connaissance du carnet de commande, des résultats de l'entreprise ou sur un ensemble de préconisations (du Chsct, de la médecine du travail, de la direction du groupe) en termes de sécurité et de conditions de travail.
- Enfin, une capacité à mobiliser les ouvriers et, dans un second temps, à les convaincre, même si ce qui a été négocié ne correspond pas entièrement à ce qui était revendiqué, qu'il sera toujours possible d'obtenir entière satisfaction plus tard plutôt que de s'enliser dans un conflit durable préjudiciable pour tous. Tout cela implique le maintien d'un dialogue permanent avec la direction et une présence constante sur les chantiers de manière à voir de jour en jour « *où en sont les gars et jusqu'où ils sont prêts à aller* » (Bernard).

On voit ici l'importance primordiale du crédit dont ils disposent auprès de ceux qu'ils représentent et de la direction : porte-parole et porteurs des intérêts des premiers, ils se

présentent également comme des interlocuteurs légitimes et raisonnables auprès de la seconde. Apparaît ainsi un aspect central dans l'usage qu'ils font de leurs savoirs, de leur connaissance du terrain, de l'entreprise, de la réglementation, des avantages liés au fait d'appartenir à un groupe attentif au climat social et à la sécurité dans ses filiales. Plus que le fond, c'est la mise en forme de ces connaissances dans des discours adaptés à leurs interlocuteurs qui prime. Cette mise en forme apparaît à ce point importante qu'en l'absence de connaissances ou de certitudes (sur la mobilisation de la base, sur les positions de la direction), les représentants n'hésitent pas à bluffer ou à faire des paris sur l'avenir, annonçant parfois des actions ou des résultats de négociation qu'ils devront ensuite faire advenir, au moins partiellement. Comme le dit Bernard, « *l'essentiel c'est pas de savoir, mais que les autres croient que tu sais, après tu te débrouilles* ». C'est la tactique couramment employée par Charles qui, en Comité central d'entreprise ou en réunion de délégués du personnel, menace régulièrement de faire débrayer les chantiers sur la question des primes et des augmentations des salaires, argumentant que la base est remontée (alors même qu'elle ne l'est pas forcément) et qui, pour garder la face et conserver sa crédibilité, se trouve dans l'obligation de faire monter la pression sur le terrain. A inverse, il peut aussi s'agir de cacher ce que l'on sait pour faire mettre la pression sur la direction et mobiliser la base comme quand, face aux ouvriers, les représentants du personnel défendent un maintien du taux d'augmentation des salaires pour 2009 quand la direction en décrète le gel, alors même qu'ils savent d'emblée qu'il faudra faire des compromis lors des négociations et qu'ils ont déjà à l'esprit la limite au-delà de laquelle ils ne pourront aller.

### **Participer à la politique industrielle de l'entreprise : un conflit entre les pôles 1, 2 et 3 ?**

La ligne ferroviaire entre Aix-en-Provence et Marseille a été fermée à la circulation pendant deux ans, entre 2006 et 2008, pour cause de travaux de rénovation. En perspective, puis en accompagnement, de sa réouverture, la direction régionale de la SnCF et les institutions représentatives du personnel ont participé à un dispositif original de conduite de projet conçu spécifiquement pour l'occasion.

Dès le départ, direction et Cgt, en tant qu'organisation syndicale majoritaire, partageaient le même objectif qui consistait à vouloir faire de cette réouverture « une réussite » (le

représentant de la direction comme les différents représentants du personnel l'ont exprimé ainsi). La Cgt mettait l'accent sur les valeurs : l'importance symbolique de voir la Sncf ouvrir un nouveau service au moment où le service public est sur la sellette idéologique et qu'il est remis en cause économiquement, d'autant que cette réouverture se situe dans des quartiers populaires.

Officiellement, l'objectif est de préparer cette réouverture dans les meilleures conditions possibles, compte tenu des évolutions techniques et de services qui l'accompagnent, induisant une évolution des différents métiers constitutifs de la vente, de l'accompagnement et de la circulation des trains. En effet, la mise en exploitation commerciale de la ligne représente la circulation de près de cent trains quotidiens en semaine, soit près de 15% des circulations régionales, ce qui en explique les enjeux. Ce sont les raisons pour lesquelles a été mis en place un dispositif original avec trois instances, auxquelles participait un expert extérieur dont la présence avait pour vocation de faciliter le dialogue social.

Outre le « groupe projet », chargé de la mise en œuvre matérielle et technique de la ligne, dont il sera peu question, deux groupes de travail ont été constitués : le « groupe métiers » et le « groupe concertation ». Seul le « groupe concertation » est composé de représentants du personnel. Ce « groupe concertation » a pour fonction de vérifier la viabilité du projet d'un point de vue social. Il avait pour objectif d'anticiper les procédures légales d'information et de consultation des institutions représentatives du personnel en examinant, avant leur finalisation, les évolutions proposées par le directeur de projet. Au lieu d'attendre la fin du projet, ce groupe pouvait intervenir au fur et à mesure de son avancement. Ce groupe est composé du secrétaire du comité d'établissement, de Isidore, en remplacement du président de la commission économique absent pour maladie et des secrétaires de Chsct des Activités concernées (traction, contrôle, commercialisation, escale, sûreté, circulation), parmi lesquels figurent François et Henriette.

Un directeur du projet, assisté d'un « expert » extérieur, animent les réunions des groupes « métiers » et « concertation », dont ils rendent compte au comité de pilotage du projet, seule instance décisionnaire, composée de cadres dirigeants régionaux de la Sncf (directeur régional, directeur du management, directeur du développement et directeurs d'établissement concernés).

Cette organisation en deux groupes disjoints correspondait à la volonté de créer un espace de travail permettant d'aborder les différents problèmes qui pouvaient surgir à la « mise en services » (tel est le nom du projet) d'une ligne, nouvelle dans ses installations (doublement de la voie, nouveau type de matériel, etc.) comme dans la conception du service (cadencement, nouvelles haltes, etc.). Dans ce dispositif, le regard porté sur l'évolution des métiers était double, celui de l'encadrement de proximité (au sein du « groupe métiers ») et celui des représentants du personnel, par la voix des secrétaires de Chsct de chacun des métiers concernés, sollicités pour s'exprimer sur la faisabilité sociale de telle ou telle évolution mais aussi sur la faisabilité technique (au sein du « groupe concertation »). Comme le résume le chef de projet, *« s'ils [les RP] sentaient qu'une installation, une procédure, une organisation, qui allaient se mettre en oeuvre étaient contraire à la sécurité, aux conditions de travail, à une éthique peut être, les échanges étaient libres et ils étaient en droit de dire que telle évolution était acceptable du point de vue de la sécurité mais pas du point de vue de l'éthique »*.

Les groupes « métiers » et « concertation » se sont réunis en moyenne une fois par mois. Pour chacune des réunions du « groupe concertation », chaque membre était dégagé de ses fonctions pour la journée et la participation des membres était donc régulière. Isidore, représentant officiellement le Comité d'établissement, est intervenu dans le « groupe concertation » avec une prescription du secteur Cgt. Les représentants du personnel aux Chsct ont participé au « groupe concertation » avec un certain scepticisme : ils étaient surpris de voir qu'une telle instance se mette en place dans leur entreprise et se demandaient *« quel est l'intérêt de l'entreprise derrière une telle organisation, les sujets abordés seront-ils ensuite traités par l'entreprise et comment ? Donc pour le moment, on veut bien apporter nos connaissances mais on verra bien comment ça se passe »* (Henriette). Le doute et la suspicion sur ce projet ont été présents sur toute la durée du projet, ce qui n'a pas empêché le groupe des représentants du personnel de s'investir dans le fonctionnement du « groupe concertation » en faisant part des risques de blocage ou des sujets qu'ils pensaient nécessaires de traiter. De l'avis du chef de projet, leur rôle dans l'anticipation des difficultés que pouvaient poser la mise en services de la ligne a été crucial, grâce à leur connaissance des métiers. *« Par exemple, pour le métier circulation, il est apparu que l'agent qui gère le poste d'Aix allait vivre une véritable révolution culturelle par rapport à son métier, ce qu'il fallait préparer par des formations, par la constitution d'une équipe stable. Ceci n'était pas apparu*

*au DPX qui ne voyait pas le problème. C'est le représentant du CHSCT de l'UO circulation qui a identifié ce sujet.* » (chef de projet).

La question du métier de contrôleur permet d'illustrer plus précisément l'apport des représentants du personnel, et notamment les différences de positionnement et de registre de référence qui ont pu apparaître en fonction des représentants du personnel participant au « groupe concertation ».

L'enjeu principal portait sur l'évolution du métier de contrôleur. Au départ, la position de la Cgt est ouverte, si on se réfère au document élaboré à l'initiative de Edouard par le secteur Cgt, avec l'aide des collectifs techniques de secteur (qui représentent l'organisation syndicale régionale par métier). Dans ce document (intitulé « Réouverture de la ligne Aix Marseille, cahier des charges CGT » et daté de juin 2008, donc peu avant la mise en place du dispositif Aix-Marseille), chaque métier fait l'objet d'un développement dans le chapitre « Moyens ». Seul le contrôle n'est pas situé dans ce chapitre et fait l'objet d'un paragraphe spécifique, dans lequel la Cgt propose que « *la direction SNCF ouvre des négociations sur l'organisation à mettre en oeuvre pour éviter la fraude et l'évasion des recettes pour une production en site urbain et périurbain : accompagnement des trains, ouvertures des gares, opérations anti-fraude* ». La Cgt situe l'évolution du métier de contrôleur en interaction avec d'autres métiers comme la vente de billet et l'accueil en gare, sachant que les trains effectuent une partie de leur parcours en zone urbaine, dans Marseille, avec des arrêts fréquents (configuration qui complique le contrôle des voyageurs).

Parallèlement à cette position affichée dans ce document public, se joue ailleurs un autre aspect de l'évolution du métier de contrôleur, non évoqué dans le document, mais qui va surdéterminer toutes les discussions et cristalliser les oppositions.

En effet, les trains sur la ligne Aix-Marseille sont équipés de l'équipement agent seul (Eas). Sur ces trains, l'agent du service commercial train (Asct, soit le contrôleur en langage courant) n'est plus indispensable pour effectuer les tâches de sécurité (surveiller la montée et la descente du train et donner au conducteur l'ordre de départ) et les annonces à l'arrivée dans chaque gare du parcours. C'est en effet, avec l'Eas, le conducteur qui peut effectuer ces deux tâches. Cela signifie que, contrairement à la plupart des lignes, les trains entre Aix et Marseille peuvent circuler sans présence obligatoire et systématique du contrôleur. Les



contrôleurs interviennent dans ces cas en équipe, dite « équipe de lutte contre la fraude », sur certains trains choisis de manière aléatoire.

Officiellement, la Cgt n'a pas pris de position sur la circulation en Eas, qu'elle n'aborde pas dans son cahier des charges. Ce n'est pas faute de ne pas avoir identifié l'Eas comme un projet de la direction : avant la mise en place de la procédure de concertation, Isidore nous explique avoir compris, en analysant le budget, que la direction de l'Activité des trains express régionaux veut faire circuler en agent seul les trains entre Aix et Marseille : « *Moi je le sais parce que mon œil d'expert, dans le premier budget de l'année dernière, dans les effectifs d'agents de train, il me manquait 40 agents* ». Mais la Cgt souhaite ne pas isoler cette question des autres sujets relatifs à l'évolution du métier de contrôleur et elle est prête à discuter, sur la base d'une position assez nuancée puisque Isidore convient qu'au moins sur la portion urbaine, l'Eas est envisageable. Enfin, il ne peut être question pour la Cgt d'accepter l'Eas a priori, sans avoir réglé quelques uns des problèmes que soulève ce nouvel équipement. En effet, l'enjeu de ce qui va se passer sur la ligne Aix-Marseille dépasse le cadre de cette ligne puisque ce serait une des première fois que des trains circuleraient en agent seul, hors la région parisienne. De plus, la circulation en agent seul (donc avec uniquement le conducteur) pose la question de la qualité du service aux usagers, le métier des conducteurs n'étant pas d'être au contact avec le public. Enfin, la question des emplois intervient aussi, l'Eas pouvant être une occasion de suppression de postes.

Mais, au sein même de la Cgt, les positions ont été différentes d'un représentant du personnel à l'autre : de part et d'autre en quelque sorte de Isidore, représentant du Comité d'établissement portant la position « officielle » de la Cgt, certains représentants des conducteurs s'opposent nettement à l'Eas et d'autres, comme le représentant des contrôleurs au Chsct considèrent que l'Eas est acceptable moyennant un contrôle de la ligne par des agents travaillant en équipe de lutte contre la fraude et intervenant ponctuellement sur les trains (ils n'accompagnent pas le train de bout en bout). Il y a donc eu un débat entre représentants du personnel Cgt sur le métier de contrôleur. Au-delà du fait qu'ils soient du même métier, et donc qu'ils peuvent mobiliser les mêmes savoirs investis, le représentant du personnel au Comité d'établissement considère qu'il est mieux à même que le représentant du personnel au Chsct d'intégrer des éléments du contexte (la dimension nationale de ce fait local, la dimension liée au service public, la question de l'emploi), c'est-à-dire de se situer sur le pôle des valeurs.

Au total, « *Comment on va ouvrir 1) en faisant respecter les conditions de travail, les effectifs, 2) avec le sens du service public ?* », telle est la question qu'a portée Isidore au nom de la Cgt, associant ainsi savoirs investis et valeurs. Elle va le conduire à faire une proposition alternative à l'expérimentation de la circulation à agent seul proposée par la direction : « *une réouverture avec, pendant un an, l'agent de train que l'on fait expert de la ligne, avec un groupe de travail derrière pour analyser et voir dans un an si EAS, pas EAS* ». Soulignons que, dans cette proposition, le métier de l'Asct est réinterprété comme la fonction d'un « *expert de la ligne* », le plus à même de faire réussir la réouverture à la circulation de la ligne Aix-Marseille dans les meilleures conditions pour les usagers : « *Donc il faut dire ce qu'on fait de cette ligne. Avec des arguments forts, en disant il faut qu'elle marche cette ligne parce que Marseille s'asphyxie, les voitures... il faut que ça marche, tout le monde est d'accord, pour pas que tous les trois jours ils nous caillassent le train, que je plante et que le train il arrive trois heures après. Donc il faut qu'on ait une expertise. Et cette expertise, qui mieux que l'agent de train de la ligne qui tous les jours est sur la ligne* ». (Isidore).

In fine, sur la question de l'Eas, l'attitude officielle de la Cgt sera de refuser la circulation en agent seul. Isidore qualifie lui-même cette position de « *dogmatique* », en réponse au « *dogmatisme de la direction* » de l'établissement en charge de l'accompagnement des trains dont le seul objectif était (sans le dire officiellement) de faire circuler les trains en agent seul. L'Eas a été repoussé, alors même que c'était la seule solution envisagée par la direction de cet établissement.

On voit donc, à travers cet exemple, que la mise en contexte d'une expertise métier peut conduire à adopter des positions différentes de celle à laquelle conduit une analyse « *métier / ligne* » stricto sensu. Selon les experts auprès des Chsct que nous avons rencontrés, mais aussi selon certains responsables syndicaux, la différence entre représentants du personnel (Chsct vs Comité d'établissement) renvoie à la plus ou moins grande possibilité de « *contextualiser* » au-delà du cas précis étudié, c'est-à-dire en fait à la plus ou moins grande capacité à mobiliser des savoirs généraux sur l'entreprise et sur les enjeux sociétaux qui vont bien au-delà, dans le cas présent, de la simple réouverture d'une ligne.

## **Contribuer aux expertises extérieures : un dialogue pôle 1/pôle 2**

Comme nous l'avons vu, le Comité d'établissement de la Sncf Paca recourt à des expertises extérieures de type socio-économiques depuis sa création et y consacre une part non négligeable de son budget de fonctionnement (environ 40 000 euro par an) ; il en a donc une longue expérience, sur des sujets aussi divers que la lutte contre la fraude des usagers des lignes ferroviaires en Paca, l'avenir du fret ferroviaire en Paca, les conséquences du cadencement des TER ou, plus récemment les agressions des agents du service commercial train ou le rapport des maîtrises et cadres à leur travail et à l'entreprise.

Indépendamment de leur contribution personnelle aux études, il faut remarquer que l'une des qualités de certains représentants du personnel (c'est particulièrement le cas d'Edouard) repose sur une mobilisation de leurs savoirs qui leur permet d'anticiper les thèmes qui vont être d'actualité et, en conséquence, de se préparer à les traiter en demandant notamment une expertise extérieure qui leur apporte des éléments de réflexion, d'objectivation ou de validation, selon les cas.

L'exemple de l'étude réalisée par le cabinet de consultants *Transversales* sur le rapport des agents de maîtrises et des cadres à leur travail et à l'entreprise, réalisée en 2007, montre comment, dans la collaboration entre les « experts extérieurs » et les représentants du personnel dans la totalité du processus d'étude, ces derniers font la preuve de leurs savoirs.

Cette expertise a été demandée par le Comité d'établissement pour deux raisons essentielles. La première relevait de cette capacité d'anticipation dont nous venons de parler : non seulement les agents de maîtrise et les cadres sont en nombre croissant dans la Sncf Paca, mais il a semblé aux représentants du personnel qu'ils allaient être, après les agents d'exécution, sujets et objets des réorganisations à venir à l'échelon régional ; une meilleure connaissance de leur conditions de travail et de la manière dont ils les vivaient s'avérait dès lors indispensable. La seconde raison évoquée par exemple par Daniel était d'améliorer les savoirs que les élus pouvaient avoir du fait de leur expérience professionnelle et de

l'activation du réseau militant : un recours à un « regard extérieur », plus centré sur des savoirs institués, était de ce point de vue indispensable et avait en outre l'avantage d'offrir des points de comparaison avec des cadres d'autres entreprises ou d'autres secteurs. Ainsi que l'explique Daniel, « *Parce que, ce qui est intéressant aussi, ce n'est pas que les faits, ce sont aussi les pistes de réflexion, le décortiquage qui est intéressant et que l'on ne sait pas faire, parce que vous croisez avec d'autres problématiques, d'autres choses, d'autres idées qu'on n'aurait pas forcément aussi. Donc de cet échange là, il y a des choses qu'on n'aurait jamais eues si on avait travaillé tout seul. Le fait de faire intervenir des universitaires ou des sachants extérieurs t'amène une dimension que tu n'as pas naturellement* ».

Vu le sujet, le pilotage de cette étude revenait au président de la commission encadrement, Daniel en l'occurrence, assisté de Edouard, qui a initié et suivi la plupart des expertises demandées par le Comité d'établissement.

Dès le premier contact avec *Transversales*, le Comité d'établissement a demandé que l'étude comporte une « enquête par questionnaire ». Dans l'esprit des représentants du personnel, l'intérêt de ce type d'enquête est de produire des données quantifiées dont la valeur ne peut être contestée par la direction car reposant non pas sur leur « ressenti » ou sur ce qu'ils croient connaître, mais sur les agents de maîtrise et les cadres qu'ils représentent. A cet intérêt doit s'adjoindre celui déjà signalé d'affirmer une présence des élus qui trouvent ainsi un sujet avec lequel entrer en contact avec les agents.

Pour renforcer ce caractère d'objectivation « irréfutable », Edouard principalement, avec l'accord des autres élus, a proposé de mettre en place un « comité de pilotage de l'étude » associant, outre lui-même et Daniel, des élus du Comité d'établissement membres de la commission encadrement et un représentant de la direction régionale de la Sncf. Ce dispositif n'était pas nouveau, il avait déjà fonctionné dans le cadre d'une étude antérieure. Il présente l'avantage principal, dans la stratégie élaborée par le Comité d'établissement, d'associer la direction de la Sncf directement à la méthodologie de l'étude (l'élaboration du questionnaire) de manière à ce qu'elle ne puisse ensuite en contester les conclusions au motif de questions orientées ou incomplètes. Le recours à des experts extérieurs se justifie aussi de ce point de vue. Enfin, la direction est la seule à disposer du fichier des adresses triées par catégorie professionnelle ; son implication dans l'étude est donc aussi indispensable pour la phase de réalisation de l'enquête.

Le dispositif de pilotage de l'étude devait donc répondre à plusieurs préoccupations au centre desquelles figure l'importance accordée à la légitimité « scientifique » des conclusions. Les questions que se posaient les représentants du personnel et les objectifs qu'ils se fixaient n'étaient pas définis de manière précise, le cahier des charges indiquant simplement que l'objet de l'étude était de « *mieux comprendre la manière dont les maîtrises et cadres de la région SNCF PACA vivent et perçoivent ces profondes évolutions* » de la Sncf (ouverture à la concurrence intra modale, création de Réseau Ferré de France, dimension européenne,...). C'est au moment de l'élaboration du questionnaire que les représentants du personnel apporteront une contribution essentielle.

Nous trouvons là une caractéristique courante de ce type de demande d'expertise : la « demande » n'est jamais précise au départ car les représentants du personnel d'une part ne sont pas des « chercheurs » qui mènent une enquête pour valider ou invalider des hypothèses préalablement établies, et d'autre part ils jouent le jeu du « nouveau syndicalisme Cgt » qui consiste d'une certaine manière à tenter d'ajuster leur discours et leur activité au plus près des préoccupations des salariés, préoccupations qu'ils refusent a priori ou qu'ils ne sont pas en mesure de préjuger.

Une fois la demande ainsi exprimée (sujet, mode opératoire) et le dispositif de pilotage défini, le premier travail, qui engageait une collaboration étroite entre les consultants intervenant sur la mission et principalement Daniel et Edouard, consistait en l'élaboration du questionnaire. Là encore de manière traditionnelle et courante, il revenait aux experts de faire une proposition de questionnaire sur la base de laquelle Daniel et Edouard puissent intervenir. Cette première collaboration « effective » a abouti à la rédaction successive d'une douzaine de questionnaires.

La première version du questionnaire proposé par les consultants élargissait le sujet principal de l'enquête (le point de vue des agents de maîtrises et des cadres sur les évolutions de l'entreprise) à des questions qui concernaient leur activité professionnelle, leur carrière, leurs conditions de travail, leur avis sur leur activité professionnelle (avec des sous chapitres concernant l'emploi, l'organisation du travail, la reconnaissance), la défense des leurs intérêts professionnels (incluant le rapport au syndicat). Le projet de questionnaire se terminait par les

caractéristiques socio-démographiques (sexe, âge, situation familiale, niveau de diplôme, situation professionnelle des parents).

Les discussions avec Daniel et Edouard ont conduit à des modifications du projet de questionnaire sur un certain nombre de points. Si l'ensemble des thèmes abordés par le questionnaire a été validé, certaines questions ont été reclassées, d'autres ont été ajoutées pour tenir compte de la situation actuelle des agents de maîtrises et des cadres à la Sncf, d'autres enfin ont été reformulées. Au total, entre sa première version et la version diffusée, le questionnaire a été enrichi d'une vingtaine de questions à l'initiative des représentants du personnel.

Par exemple, dans la partie du questionnaire portant sur la carrière, Daniel et Edouard ont suggéré d'intégrer des questions sur le rythme de changement de poste et l'évolution de carrière (« Estimez-vous que le temps passé sur chaque poste a été Trop court ? Bien adapté ? Trop long ? » ; Comment considérez-vous l'évolution de votre carrière au sein de la Sncf jusqu'à ce jour ? Plutôt rapide ? Normale ? Plutôt lente ? »). Dans la partie portant sur les conditions de travail, le temps de travail, unique question dans la première version, est devenu une rubrique à part entière, avec l'ajout d'items sur la prise des jours de Rtt (dans un contexte où les cadres de la Sncf avaient en perspective la possibilité de se les faire racheter) et sur les astreintes, le travail de nuit et le dimanche (fréquence et type de contraintes qu'ils peuvent représenter). La rubrique sur l'autonomie a été enrichie de questions sur la mise à disposition par l'entreprise de téléphone ou/et ordinateur portables, en demandant aux agents de maîtrises et aux cadres de se prononcer sur le caractère de liberté ou de contrainte que prenaient pour eux ces « outils de travail nomades ».

La formulation des questions a aussi fait l'objet de nombreux échanges, à commencer par celles portant sur l'activité professionnelle : comment formuler des questions fermées qui permettent à tous les agents de maîtrises et à tous les cadres de se situer dans un métier, avec ou sans fonction d'encadrement, avec ou sans responsabilité hiérarchique, dans des domaines très divers, tout en constituant des catégories répondant aux hypothèses que développaient les représentants du personnel sur les conditions de travail notamment. L'apport de ces derniers a permis d'identifier les principaux éléments constitutifs des fonctions exercées par les agents de maîtrises et les cadres en utilisant les termes actuels dans lesquels les cadres pouvaient se reconnaître. Par exemple, ces catégories peuvent encadrer une équipe sans être dans la ligne

hiérarchique ; il fallait donc dissocier les questions sur les fonctions d'encadrement des questions sur l'appartenance à la ligne hiérarchique, ce que les experts n'avaient pas fait au début, faute de connaître l'organisation de l'entreprise. Dans la reformulation, l'objectif était bien entendu d'utiliser le vocabulaire utilisé par les agents de maîtrises et les cadres ou décrivant leurs situations professionnelles. Pour cette même raison, le questionnaire a été testé par Daniel et Edouard auprès d'un certain nombre de leurs collègues. Par ailleurs, la discussion entre les experts extérieurs d'une part, Daniel et Edouard d'autre part, a permis de compléter l'enquête par questionnaire avec des entretiens auprès d'une vingtaine d'agents de maîtrises et de cadres.

Il faut souligner que c'est à l'occasion de cette discussion sur le questionnaire qu'est apparue explicitement la fonction de communication de l'enquête. Ce n'était pas certes une découverte pour les experts, qui savaient par expérience que toute enquête de ce genre menée par des organisations syndicales permet d'entrer en contact avec les salariés, mais dans ce cas précis, la nature et la formulation de certaines questions en ont été modifiées : sur le « juste déroulement de carrière », l'avis sur « l'avenir de l'entreprise », la « défenses des intérêts professionnels », le « rapport au syndicalisme » par exemple.

Hormis l'aide matérielle (impression et envoi des questionnaires), les représentants du personnel ne sont ensuite pas intervenus dans le déroulement même de l'étude.

Dans la discussion qui a suivi la présentation des conclusions, les réactions de Daniel et Edouard ont été de deux ordres : la confirmation de certaines de leurs hypothèses et l'étonnement par rapport à certains résultats.

Les hypothèses confirmées par l'enquête concernent notamment l'inquiétude que soulèvent auprès des agents de maîtrises et des cadres les évolutions actuelles de la SnCF. Outre le fait que ces évolutions les conduisent à un surcroît de travail pour compenser les modifications incessantes des organisations, elles sont analysées par les cadres comme insuffisamment préparées et pas forcément à la hauteur des enjeux auxquels la SnCF est confrontée.

Certains résultats les ont par contre étonnés, dont l'un a d'ailleurs conduit au lancement d'une étude l'année suivante : « le rapport entre travail et santé », les deux tiers des personnes interrogées considérant que « les conditions dans lesquelles elles exercent leur activité

professionnelle met en danger leur santé » ; la mise en cause de la sécurité des circulations, compte tenu de la dégradation de la qualité du travail ; le niveau de satisfaction professionnelle exprimée, qu'Edouard et Daniel ne situaient pas à un niveau aussi élevé. Sur tous ces points, nul doute que les représentants du personnel se sont construit, à l'intérieur de leur organisation syndicale, de nouveaux savoirs qui les aident à réaliser leur activité militante.

### **Mobiliser les trois pôles pour exister syndicalement et militer**

Nous l'avons dit en présentant les structures d'appui, l'une des caractéristiques de l'entreprise D tient dans la nature des relations sociales. Face à ce qui est perçu comme un « syndicat-maison » (en fait FO), les représentants du personnel Cgt et Cfdt déclarent avoir les pires difficultés à se faire admettre comme interlocuteurs par la direction. Les discours à ce sujet sont extrêmement violents : Laurie par exemple se plaint d'être « fliquée » lors de son activité militante par les cadres. Mais c'est Jean qui va le plus loin dans la violence :

*« Kevin m'a tout de suite proposé ce mandat, à l'époque, je savais pas trop ce que ça représentait, mais je savais une chose, c'est que j'avais envie de me retrouver face à la direction pour pouvoir leur dire ce que pensait un bon nombre de salariés et que c'était l'endroit idéal pour le faire, je savais aussi que j'allais me retrouver face à FO et que ça serait difficile », « alors là, je t'assure, je me retrouve dans une zone de guerre, la CGT n'était plus au CE depuis 3 ans et là elle revient et pendant 3 ans ça a été l'enfer, la direction et FO ont tout fait pour nous couper la tête, ça été une véritable guerre de tranchées », « j'avais pas le choix, parce que si tu veux militer, il te faut une couverture, inutile de dire que quand t'es à la CGT (dans l'entreprise D), si t'as pas de mandat, t'es mort » ;*

*« Donc j'interviens fortement au CE, dans un climat détestable, c'est la haine contre moi, vraiment impressionnant, mais je mets un point d'honneur à intervenir sur tous les points importants pour les salariés, le code du travail, le respect de la convention collective que tous les autres ne veulent que survoler, pendant plusieurs mois, je deviens celui qui titille un peu tout le monde la dessus » ;*



*« FO bloque toute initiative possible et nous fait tourner en rond de réunion en réunion. Si on arrive à être majoritaire, comme on l'espère l'année prochaine, là on pourra utiliser le CE comme moyen de dialogue et de pression en nous appuyant sur toutes les possibilités légales, mais aujourd'hui on ne peut rien faire de ce point de vue. Au CHSCT, c'est pareil, on a un seul élu et il en faut deux pour demander une réunion extraordinaire, donc il y en a jamais, on a interpellé l'inspection du travail des milliards de fois, rien de rien, une fois je me suis retrouvé seul au monde devant une commission de sécurité avec le préfet et tout et tout, j'ai argumenté, montré des photos abominables, dantesques... rien de rien non plus. Quand tu veux avoir un débat en CHSCT, impossible tant qu'on sera pas majoritaire » ;*

*« (L'entreprise D) se fout tellement du droit du travail que même un aveugle s'en rendrait compte, mais FO laisse systématiquement faire. Exemple (elle) ne prend pas en charge le coût de l'entretien des tenues de travail alors que le Code du Travail l'impose, on interpelle la direction pendant des mois, et aussi le CHSCT en lui demandant d'imposer ça à la direction et au final le CHSCT va négocier avec la direction un accord qui admet la non prise en charge de ce coût parce qu'il est soi-disant trop élevé » ;*

*« Autre question cruciale, les locaux dévolus aux représentants du personnel, c'est un placard, un vrai placard, pour 9 RP. Comment veux-tu te réunir et travailler ? C'est impossible. On n'a même pas un local par OS, il faut être plus de 1000 pour y avoir droit, on ne peut ni se réunir, ni accueillir des salariés, en plus c'est sûr qu'on est sur écoute, alors... ».*

Face à ces difficultés, les moyens utilisés par les représentants du personnel membres de la Cgt sont de plusieurs ordres, faisant tous apparaître une capacité certaine à mobiliser des savoirs et à les utiliser pour remplir leur mandat.

### ***Les moyens juridiques***

Le premier registre lorsqu'on est en situation difficile du point de vue de la reconnaissance et du rapport est d'avoir recours à la loi, y compris devant les tribunaux. Kevin semble de ce

point de vue avoir joué un rôle essentiel, qu'il explique par son origine irlandaise ; il n'a aucune formation de juriste, mais il prétend que *« les Irlandais traditionnellement sont bien attachés à la justice, on aime bien la justice, s'il y a la justice on respecte, et il faut la justice »*. D'ailleurs, quand on lui demande quelles sont les savoirs qu'il mobilise afin de faire reconnaître le « fait syndical », il répond d'emblée : *« en général on commence par un texte de loi, soit un arrêt ministériel ou une jurisprudence qui vient de sortir, on trouve au hasard parce qu'on passe beaucoup de temps à lire le Code du travail, parce que si vous ne connaissez pas le Code du travail bon je vais regarder ce qu'il y a dedans, puis on trouve quelque chose qui vous concerne, comment ça se fait que l'on n'a pas appliqué. On trouve toujours une base légale quelque part. On lit dans les journaux ou on entend à la radio ou quelqu'un d'autre de la CGT, "tiens tu n'a pas vu il y a une jurisprudence" ou l'avocat nous signale un cas qui nous concerne. A partir de ce moment on va chercher des informations. Alors Jean et moi on va lire ensemble le texte, on va comparer nos interprétations. Lui de son côté, après il me demande ce que j'en pense et si on tombe pareil après on va voir un avocat et on va voir son avis et comme ça on va faire comme il faut. Comme ça on peut attaquer notre patron en plus dur. On lui demande de respecter la loi avec telle et telle procédure. Est ce qu'il applique bien.... »*.

Il commence à avoir recours aux procédures judiciaires dans son propre cas. Il raconte que lorsqu'il effectuait sa formation (Bts) sous statut Cif, il revenait dans son entreprise pour discuter et voir ses collègues de travail ; à l'occasion de l'une de ces visites, aux alentours des fêtes de fin d'année, il demande au responsable du Comité d'entreprise (FO) si à l'occasion de Noël il y a une prime et des cadeaux pour les enfants comme c'est la tradition. On lui répond négativement sous prétexte qu'il *« ne faisait plus partie de l'entreprise »*, alors qu'il était élu sur la liste majoritaire. Le responsable lui affirme qu'il va s'occuper de son cas, mais deux semaines après lui renouvelle sa réponse négative. Kevin poursuit : *« C'est bizarre parce que le texte de loi tant, j'ai sorti les textes de loi et je leur ai dit si dans 24 heures je ne l'ai pas je vais au tribunal. Ils voulaient supprimer mes primes parce que je n'étais pas un bon soldat pour FO. De la façon j'ai vu ce qu'il faisait avec tout le monde derrière le dos Ah oui ce n'est pas juste, c'est injuste; mais c'était eux le CE, ce n'était pas le patron, c'était eux. C'est une honte. A partir de ce moment j'ai délaissé complètement FO, ce faux syndicalisme. Mais de la façon que je l'ai fait, j'étais à la cantine, bondé de monde j'ai vu le responsable alors je lui dis "Oh ça va? - ça va. - Et alors pour la prime je l'ai eu ? - Ah oui comprenez - oui je comprends" ; alors là devant tout le monde j'ai crié, non pas crié mais parlé très fort ce n'est*

*pas grave je vais au tribunal, tu sais le texte de loi j'ai cité le texte de loi dont je ne me souviens pas c'est du travail assimilé mais ce n'est pas grave laisse tomber, parce qu'il allait encore me dire qu'il allait s'en occuper non laisse tomber moi je vais le faire au tribunal Comme ça je montrais devant tout le monde que ce syndicat, ce n'était pas la peine ». Pour finir, Kevin a eu gain de cause. Une autre anecdote est également significative. Pour des raisons plus ou moins obscures, Kevin est mis à pied durant trois jours et est attaqué au tribunal. Il affirme « adorer » de dossier, car il se fait attaqué par le chef de secteur, le chef du magasin et le groupe auquel appartient l'entreprise D. « Ils ont dit que j'avais donné un faux témoignage, non pas un faux témoignage, une dénonciation calomnieuse, voilà sauf que quand on va m'attaquer personnellement entre guillemets parce que j'étais délégué syndical CGT, je les ai fait plomber au service après-vente où je travaillais, au niveau national parce qu'ils revendaient les appareils ayant été ouverts comme neufs ce qui est complètement illégal. Et si vous allez dans le magasin c'est le seul magasin au moins de la région, qui revend des appareils de deuxième main, c'est marqué en tout petit. Ce sont des appareils électro-ménagers : vous acheter un caméscope, au bout de deux semaines vous n'êtes pas content vous retournez le caméscope, le caméscope qui a été utilisé est remis dans l'emballage et ils le vendent comme neuf. C'est complètement illégal. Alors j'ai dénoncé la fraude, ils se sont fait condamner, j'avais la lettre de la fraude comme quoi elle avait bien marché, bien réussi. Quand ils m'ont attaqué en justice, ils ne savaient pas que j'avais cette lettre je l'ai sortie au tribunal et le juge a dit « comment ! l'entreprise se fait condamner et après ils vont attaquer quelqu'un qui l'a fait condamner ; non ! » ».*

Plus généralement, Jean regrette le recours assez systématique aux tribunaux. Il préférerait que cela se règle dans le cadre d'un fonctionnement normal des institutions représentatives du personnel (« à plusieurs reprises, on a été devant les tribunaux pour faire respecter le droit du travail, alors que ces affaires auraient logiquement dû se régler en CE ou en CHSCT, mais quand on amène ces questions en séance, les autres font les canards ») ; ou encore par la mobilisation des personnels concernés eux-mêmes (« Maintenant, les choses on a pu arriver à les faire changer, mais avec d'autres méthodes, en faisant notamment appel à la justice, on a pu faire condamner l'entreprise plusieurs fois, mais en soi c'est pas satisfaisant. Je préférerais et de loin qu'on arrive à faire changer les choses par la prise de conscience et la mobilisation des salariés, ça nous éviterait des démarches coûteuses en temps et en argent et ça aurait plus de poids vis-à-vis de la direction ».

Ce sont souvent des questions liées à l'emploi qui sont citées en exemple. Kevin est clair : « Soit je réussis à garder l'emploi soit je réussis à faire payer le patron au tribunal. Si je ne peux pas garder l'emploi pour la personne concernée, au moins c'est une récompense de gagner au tribunal. Ça c'est l'expérience. C'est des choses qui ne sont pas écrites dans le texte, qui ne sont pas écrites dans le manuel comment faire pour se battre. Comment attaquer en justice, comment faire appliquer la loi, comment le présenter parce que nous, avant d'attaquer en justice on passe par les instances IRP dans le magasin, on demande au patron par écrit, par lettre... Voilà on fait une lettre aujourd'hui, on lui demande tout le temps pour avoir la preuve avant d'aller au tribunal. Parce que nous on préfère ne pas aller au tribunal mais qu'il nous dise la loi elle dit ça et je l'applique. Hé bien Non, le patron nous dit non pas d'accord. Et après on est obligé d'aller au tribunal ». « Il y a beaucoup de procès que l'on a gagnés; ce qui fait que même si on nous respecte pas, même si on essaye par tous les moyens de nous rabaisser, ils ont été obligé d'accepter ... On avance, ils sont obligés de le reconnaître même s'ils bloquent toujours. On peut dire qu'on a un rapport de force sur certains sujets, c'est-à-dire on a fait condamner le patron pour certaines raisons et on le menace ce n'est pas un problème Vous savez vous me mener au tribunal mais ce n'est pas un problème ». Il est évident que dans ce registre juridique, un minimum de connaissances sont nécessaires aux représentants du personnel, et que l'aide d'un avocat (« qui se paye sur l'article 700 » dit Kevin) est indispensable.

### ***Les moyens de l'expertise extérieure***

Le deuxième registre est également de l'ordre des savoirs institués : celui du recours à des « experts extérieurs ». « Dans notre position minoritaire au CE, on a aucun moyen. Exemple le Bilan social, c'est un gros document, éminemment complexe, c'est difficile pour faire de bonnes analyses, les bons recoupements, etc...., alors on demande au CE de mandater un expert pour l'étudier et nous aider, refus catégorique de FO ; alors, c'est nous la CGT qui nous payons un expert avec nos propres fonds pour faire ce travail, il le fait, et quand on veut présenter ce travail en CE, là aussi ça nous est refusé. Pourtant, il y a de quoi dire quand on voit par exemple que l'établissement paye 600 000 euros de taxes par an au titre des accidents du travail. On marche vraiment sur la tête » (Jean).

Pour répondre à leurs besoins, Jean et ses camarades de la Cgt font appel au service de leurs « experts amis ». Ces derniers leur procurent des conseils juridiques et socio-économiques répondant à des besoins spécifiques ; ils offrent ainsi des « accompagnements sur mesure ». A titre d'exemple, devant la difficulté à lire le Bilan social, il est fait appel à la « copine » consultante. Le document lui est envoyé, celle-ci fait « *un premier jet de remarques* », annotées en retour par le syndicat, annotations qui donneront lieu à une proposition de document final par la consultante qui viendra le discuter collectivement. A la suite de ce va et vient, il a été organisé par les élus et animé par la consultante quelques mois après une formation d'une semaine, ouverte à d'autres section Cgt du groupe. Outre la complicité qui lie les militants et ces experts, ce choix de ces derniers est déterminé par deux mobiles. Le premier est qu'ils renoncent à faire appel à des experts « *affilié à la CGT qui seront taxés de partialité* » et donc refusés par le Comité d'entreprise. Ceci dit, toutes leurs demandes ont été refusées et ont été payées par le syndicat. La seconde raison est donc financière car ces amis leur font « *des prix de solidarité militante* » « *300 euros pour une facture normale de 2000-2500 euros* ». Ceci est indispensable dans la mesure où la section ne vit que sur ses ressources propres. L'invitation d'autres sections pour la formation d'une semaine a permis de drainer aussi des fonds, dans le cadre de l'obligation de l'employeur de former les élus du personnel. L'appel à l'expertise est certes une demande de compréhension mais il indique la volonté de donner au discours revendicatif une ouverture en prise avec la réalité économique et gestionnaire ainsi que celle de vouloir être entendu par les dirigeants.

### ***Les moyens « physiques »***

Un troisième registre mérite d'être signalé : celui de l'engagement physique ou corporel. Nous en avons déjà eu un exemple avec Charles dans l'entreprise C, mais Kevin pousse cet engagement jusqu'au bout, à la fois pour résister et pour « faire peur ». Il raconte : « *En '98, je suis tout seul, donc toutes les pressions possibles. Je suis devenu délégué syndical nommé par l'union locale. Ils essayent par tous les moyens de m'empêcher de militer et même par la violence et même le délégué FO, qui monte le personnel contre moi, veut me frapper. Je sais comment il faut faire, je me mets dans une position où je peux être vu par quelqu'un, j'ai mis mes mains derrière le dos et je lui ai dit: "frappe si tu es un homme. T'attends quoi là. Vas y frappe, tu attends quoi là tu es un homme ?". Ils ont compris, ils ont regardé autour d'eux et ils ont laissé tomber* ». Lorsque la direction hésite à lui accorder son congé de formation, il

proteste : *« J'ai engueulé la personne qui voulait ralentir, je suis allé voir le comptable "non je n'ai pas le papier" alors je l'ai engueulé devant le personnel. Devant tout le monde, je l'ai traité d'incapable, je ne me suis pas gêné de le mettre devant ses responsabilités ; parce qu'on arrête pas de nous dire « prenez vos responsabilités » ; « on est rien nous » ; « chaque fois il faut faire des choses qui sont difficiles de faire, c'est de notre responsabilité ». Vous avez quelque chose à faire, vous allez le faire maintenant. Où alors je vais voir maintenant la direction ! Il est parti sur le champ ; c'est-à-dire je suis un peu direct tout en restant poli, mais je n'acceptais pas cette façon de travailler ». Et quand on lui demande comment et pourquoi la direction n'est jamais parvenue à le licencier ou à le faire partir de l'entreprise, il répond : « Ils ont peur, je l'ai dit tout à l'heure. C'est le type de sécurité qui me l'a dit « Je ne sais pas ce que tu as fait mais ils ont peur ». Je lui expliquai qu'un jour où c'était vraiment chaud je lui ai expliqué: "Ecouter monsieur si un jour je dois partir d'ici ce sera les pieds devant mais je ne serai pas tout seul. Et même s'il y a un accident qui m'arrive, ils le paieront...Malheureusement, ils nous menacent, il faut répondre... ». Et il, poursuit en narrant avec jubilation (mais en demandant de fermer le magnétophone) la « fameuse » réunion avec la direction où par provocation et avec l'objectif d'intimider ses interlocuteurs il avait endossé un tee-shirt aux armes de l'Ira...*

### ***L'inventivité de Kevin***

C'est encore Kevin qui est à l'origine du quatrième et dernier registre : avoir suffisamment d'inventivité et de volontarisme pour mener des actions « en situation difficile ». Il tente ses premiers essais alors qu'il est membre de FO, élu représentant du personnel. Il demande très rapidement pourquoi le syndicat ne faisait rien : *« C'est très gentil, vous m'avez mis sur une liste et je crois qu'il faut faire quelque chose »,* et il décide de convoquer une réunion extraordinaire au cours de laquelle il explique aux salariés qu'ils pouvaient avoir une prime comme dans d'autres magasins, *« une prime d'assiduité quelque chose comme ça »*. *« Oui, euh oui mais ici... et puis on n'est pas nombreux »,* telles furent en substance et d'après Kevin les réponses. *« Combien on est ? 14 et bien on met 7 d'un côté, 7 de l'autre et on bloque les entrées »*. *« Non mais ici c'est pas possible »* répondent les salariés. *« Réunion avec le directeur, on y va, on était 4, 5 et puis j'entends (imitant une voix féminine) "Oui Monsieur le directeur on voudrait bien vous demander des sous parce que..." Ce n'était pas argumenté, j'entends une réponse: "Non ça coûte trop cher". Alors j'interviens : "Mais ce n'est que de*

*l'argent et l'entreprise, elle y en a plein" – C'est vous qui le dites oui oui, c'est moi qui le dit" Silence radio ». Kevin quittera FO, et développera à la Cgt son imagination. Le mieux est de le laisser parler.*

*« Ils ont licencié un jour un type qui avait un petit handicap, ça leur a pourri la vie, parce que moi j'ai été tracter à droite et à gauche dans le petit village où habitait le patron. J'ai fait tous les magasins un dimanche sur mon temps pour tracter chaque porte. J'ai donné mon point de vue que j'étais un élu de l'entreprise D à Aix en Provence et voilà ce que faisait le patron, c'était aussi des clients du magasin. Juste avant de partir il m'en a parlé; moi je n'ai jamais rien dit, j'ai attendu. A la sortie il a explosé "Hé cela n'empêche pas de dormir que tout le monde est au courant que j'ai licencié un handicapé". Cela lui a fait mal, je présume que quand sa femme allait faire les courses "Ah c'est votre mari qui a licencié". Voilà ça c'est une tactique qui n'est pas dans les manuels, que j'ai inventée, c'est personnel. J'ai pris sur mon temps personnel pas un mais deux dimanches parce qu'un dimanche je voulais être sûr de faire toute les maisons de l'endroit où il habitait, que tout le monde soit au courant. Il s'est fait condamner après chaque fois. Ho, ho handicapé c'est bon ça ! Cette fille qui est en longue maladie 25 ans de boite, 5 ans un cancer, elle revient et on lui dit tu n'as pas de place ! Vous plaisantez. Comme vous voulez, vous savez où ça va aboutir, on va avertir les clients. Là on a un rapport de force parce qu'ils savent que l'on a déjà fait, on a déjà pourri leur vie. Là on a encore un rapport de force sans utiliser le syndiqué en lui même. On revient avec le juridique mais on ajoute une mauvaise publicité. Nous on ne va pas se gêner de le faire. Ils le savent c'est pourquoi elle garde son boulot, elle est payée et en attendant elle reste chez elle ».*

*« J'ai donné une tactique. Vous avez deux cent mille personnes à Marseille, vous en enlevez 10%, ça fait 20.000 vous organisez d'aller en autocar au lieu d'aller à la manif, vous allez à la poste qui est en grève, vous allez à la banque dénoncer tout l'argent qui rentre à la banque et tout l'argent que l'on a perdu nous qu'on va les payer, vous allez dénoncé Caterpillar qui va fermer. Je ne sais pas. A Marseille par exemple vous avez 150 mille endroits que vous pouvez décider : Education nationale, Sécurité Sociale, les hôpitaux, où est-ce que vous voulez aller vous avez l'embarras du choix. Vous allez envoyer un bus dans chaque endroit et chaque fois que vous allez vous allez bloquer les rues comme vous bloquer la rue les flics vont arriver pour contrôler les embouteillages. Vous faites ça partout à Marseille. Vous faites ça à Paris, à Bordeaux. Vous imaginez un*

*petit peu là vous paralyser vraiment toute les grandes villes, les flics ne seront pas capables de tout régler. De cette sorte vous allez quelque part vous allez porter une aide par exemple si c'est quelqu'un qui est en grève. Il y avait une poste ici récemment en grève. S'il y a 50 personnes qui sont là qui arrivent avec les placards qui expliquent pourquoi; parce que là ça fait quelque chose : porter une aide un soutien moral pour les grévistes mais expliquer au public ce qui se passe en France. Pas juste ici mais partout en même temps. Vous faites quelque chose. C'est un exemple ; ce sont des choses que l'on peut faire sans beaucoup d'organisation, il suffit de commander des bus. Vous mettez un responsable dedans qui va gérer les problèmes sur place. S'il y a des gens qui vont s'échauffer, on envoie quelqu'un d'expérience qui va savoir les calmer parce que comme vous êtes nombreux on ne sait pas trop et vous avez des placards pour chaque client. Et vous ne prenez pas les flics et vous ne prenez pas les gens en otage » ; quand on lui demande ce qu'en pense la Cgt, il rétorque : « Le problème c'est l'UL est favorable l'UD je crois aussi, le problème c'est j'ai proposé cela il y a deux semaines. Qu'est-ce qu'on va faire ? Comme il n'avait pas de suggestion, j'ai expliqué on peut faire autrement. Là on va voir ce que ça donne parce que ça ne sert à rien d'aller défiler, bon on est nombreux c'est bien ».*

### **Analyser le stress au travail**

La question du stress et de la souffrance au travail apparaît en filigrane dans tous les entretiens que nous ont accordés les représentants du personnel Cgt et Cfdt de l'entreprise D. En même temps, ils font remarquer la difficulté qu'il y a à l'aborder dans les Institutions représentatives du personnel, soit par refus de la direction du magasin qui renvoie ce problème aux instances nationales, soit parfois du fait des représentants du personnel membres de FO : « le stress n'est pas abordé en CHSCT parce que la secrétaire nous en empêche ; on a demandé plusieurs fois que la question soit mise à l'ordre du jour et la secrétaire a refusé, alors qu'il y a des cas sérieux. Jeudi dernier, en DP, on a demandé pourquoi une salariée avait pu sortir d'un entretien avec son chef en parlant de suicide ».

A partir du moment où le médecin du travail signale des cas de stress dans le magasin, et qu'il fait observer que le Chsct n'aborde pas cette question, Jean et Kevin se sentent confortés dans



leur volonté « *d'appuyer où ça fait mal* » (Kevin) et se construisent une manière d'intervenir sur le sujet : « *à travers nos questions DP, les nombreux courriers adressés à la direction et au CHSCT sur les nombreux cas, d'ailleurs connus de tout le monde dans le magasin, on a pas besoin de la radio ou de la télé pour prendre conscience de la souffrance au travail, on y est confronté tous les jours, pour nous c'est pas flou du tout...* » ; « *on lit quand même un petit peu, les journaux, même s'ils racontent souvent des conneries sur ce sujet, certains ouvrages, le cabinet avec qui on travaille nous en a recommandés, et bien sûr tout ce que pond la CGT sur ce sujet, notamment à l'occasion de la signature de l'accord national sur le stress que, soit dit en passant, j'aurais pas signé pour ma part, d'ailleurs on s'était exprimé contre dans la CGT* » (Jean). Mais c'est à un autre niveau, le niveau national, que cette intervention prend sa pertinence.

En effet, Kevin est membre du Chsct national de l'entreprise D au titre de la Cgt. Cette structure effectue des études sur le stress depuis deux ans basées sur quatre « magasins tests », et le dernier rapport d'études mettait en évidence sept « facteurs de stress ». Lors de la discussion de ce rapport, Kevin a encore une fois fait la preuve de son sens de l'opportunité et de l'usage qu'il pouvait faire des savoirs investis construits collectivement dans la réalité locale du magasin où il travaille et milite : « *On discutait, on discutait et moi je disais : "non ! il y a un facteur de stress que vous oubliez : l'argent. Quelqu'un qui gagne même pas le SMIC, ça ne le stress pas ? Si je prends votre salaire et que je vous donne le SMIC, ça ne va pas vous stresser ça, Quand vous ne savez pas comment vous allez payer les factures à la fin du mois, c'est un facteur de stress énorme* ». Et lorsqu'un membre de la direction lui rétorque que la question des salaires se discute dans les réunions nationales annuelles de négociation, Kevin et un autre délégué de la Cgt menacent de quitter la réunion. Mais ils sont les seuls à protester, ce qu'il analyse à sa manière : « *au niveau national c'est exactement comme au niveau magasin ; les autres syndicats disent "oui patron, oui patron" ou alors ils vont dire "dans mon magasin les gens ne sont pas content parce que les ampoules ne fonctionnent" pas enfin des trucs euh... comment dirais-je, des trucs ridicules. Au niveau national il faut faire des choses beaucoup plus importantes que dans un magasin avec de tout petits problèmes qui ne correspondent pas avec les autres magasins. Je suis pas le seul, l'unique à penser que la question des salaires peut créer le stress quand même, les autres n'en parlent pas, les autres c'est un jour à Paris, jour pas au travail, payé tranquillement avec un repas le midi, plus un compensateur, plus 4 heures pour le voyage. C'est une sortie pour eux. C'est horrible de*

*penser que les gens peuvent être achetés par un jour à Paris, ce n'est même pas à Paris c'est à l'extérieur de Paris dans un bureau Ils sont achetés par ça ».*

Pour finir, après que les délégués Cgt aient menacé de quitter la réunion et de dénoncer le rapport, le Chsct national accepte que la question des bas salaires soit considérée comme un « facteur de stress ». Et Kevin en rajoute : *« encore une nouvelle chose ; c'est maintenant la peur de perdre le travail. Vous êtes en train de réduire le total d'effectifs du personnel dans tous les magasins. Vous croyez que les gens ne savent pas. Actuellement, tout le monde commence à avoir peur pour sa place. Vous prenez les gens du rayon boucherie dans mon magasin par exemple, quelqu'un du rayon boucherie vous le mettez au rayon jardinerie et vous lui dites "vous êtes polyvalent monsieur". Vous dites "polyvalent, c'est pas bon, c'est pas génial, ça nourrit le stress" et vous faites le contraire. Quelqu'un qui a une formation, qui travaille depuis des années comme boucher et vous lui dites "maintenant vous êtes jardinier", c'est pas du stress, ça ! Alors vous allez jeter ça. C'était à l'avant dernière réunion de l'accord national ».*

La dernière réunion du Chsct national était consacrée aux mesures à prendre. La proposition de la direction semble ridicule à Kevin ; il s'agissait de *« faire une séance avec les caissières, parce qu'elles stressent plus que les autres »* pour leur *« apprendre à gérer le stress »*. Kevin explose : *« Attendez une minute, vous êtes en train de nous dire que vous aviez sept facteurs de stress plus les deux autres que vous avez ajoutés, ce qui fait neuf, et au lieu d'attaquer un seul des neuf vous allez apprendre aux gens comment gérer leur stress ? Vous avez fait deux ans d'étude pour ça !? »*. Et il poursuit : *« Ils ont lancé ça à la fin, en fin de journée. Bon on a une réunion la semaine prochaine et la première chose que je vais faire c'est de dénoncer par écrit cette décision qui n'a rien à faire avec trouver une solution ».*

Au total, la personnalité et le militantisme de Kevin sont assez fascinants. Alors qu'il se présente lui-même comme un « homme de terrain », utilisant prioritairement les savoirs investis dans son activité syndicale et professionnelle (militant de type 2), déclarant avec aplomb que ces savoirs ne s'apprennent pas dans les livres et qu'il préfère les ouvrages militaires, ne faisant aucune grande déclaration sur les valeurs qui l'animent, on découvre à travers les épreuves auxquelles il est confronté dans l'entreprise D un personnage pour lequel *« tous les coups sont bons »* pour reprendre une expression épistémologique feyerabendienne.

Il sait, avec Jean, mobiliser et utiliser les savoirs institués (en droit par le recours en justice, en socioéconomie avec les « experts amis »), il sait défendre et imposer à ses interlocuteurs un savoir investi et un point de vue directement issus de son expérience militante et professionnelle (sur le stress), et il sait aussi s'appuyer sur le registre des valeurs, y compris en utilisant des valeurs qui ne ressortissent pas directement du champ syndical ou revendicatif, comme le montre l'action menée dans « le village du patron ». Si l'on ajoute à cela son « volontarisme intimidant » et son « activisme tactique », nous avons avec Kevin l'incarnation d'un travail militant dans lequel les « prescriptions antécédentes » ne sont plus « à renormaliser », mais « à tordre », « à utiliser », voire « à combattre ». Cette posture tient probablement à son itinéraire personnel atypique, mais certainement aussi à sa position de représentant du personnel minoritaire dans une entreprise où les relations sociales sont tendues.

Cette faculté de jouer sur plusieurs registres selon les épreuves, tantôt en mobilisant le pôle des savoirs institués, tantôt celui des savoirs investis, tantôt celui des valeurs, se retrouve d'ailleurs, certes avec des postures moins radicales, chez les autres représentants du personnel. C'est ainsi par exemple qu'on voit Alain, qui aime à se considérer comme « un cadre Cgt », et qui ressortit indéniablement du militantisme de type 1 (au moins dans la présentation qu'il fait de lui-même) abandonner tendanciellement le pôle 1 pour utiliser le pôle 3 lorsqu'il s'agit d'aborder la question de l'actionnariat salarié, ou pour utiliser le pôle 2 lorsqu'il s'agit de maîtriser la conflictualité. Et nous retrouvons le même type d'exemples à la SnCF, avec plus de contradictions d'ailleurs, notamment à l'occasion de la participation des représentants du personnel à la « conduite du changement » engendré par la réouverture de la ligne Aix-Marseille, où le pôle des valeurs a été trop implicitement sur-utilisé, au point de faire apparaître des divergences entre eux.

Au-delà de cet aspect qui touche directement aux savoirs mobilisés par les représentants du personnel, le balayage des épreuves auxquels ils sont confrontés et qui sont décrites dans les monographies nous conduit à un double constat.

D'une part, si l'on excepte le cas du Chsct national du groupe auquel appartient l'entreprise D (et encore s'agissait-il de discuter d'une étude sur le stress), aucune des épreuves ne concerne directement un Chsct. Et nous sommes bien obligés de nous demander pourquoi. Il est possible que cela résulte d'un choix implicite voire inconscient de l'équipe de recherche, qui

aurait de la sorte privilégié quelque grandes questions économiques et sociales au détriment de questions plus pointues concernant la sécurité et les conditions de travail. Mais en même temps, le choix des épreuves n'est pas « tombé du ciel » : il s'est progressivement affiné et fixé à mesure du déroulement des entretiens, et il résulte évidemment des échanges auxquels ces entretiens ont donné lieu. Il est par conséquent également possible que ce qui se passe dans les Chsct, quelle que soit l'importance qu'ils y accordent, ne soit pas vécu par les représentants du personnel comme des épreuves significatives, même si la plupart nous ont parlé des Chsct et du travail militant qui s'y effectue, dont on retrouve dans les monographies de nombreuses traces de mise en situation. Une troisième possibilité en découle immédiatement et rejoint ce qui a été suggéré au deuxième chapitre : le Chsct est le « parent pauvre » du travail militant des représentants du personnel.

D'autre part, et globalement, les épreuves dont il a été question déborde assez largement les institutions représentatives du personnel et leurs attributions, même si elles les concernent d'une manière ou d'une autre. Ce qui semble important, c'est moins le « mandat » de représentant du personnel stricto sensu, que le travail militant qu'il rend possible et l'insertion dans la structure syndicale dans laquelle il s'effectue, et c'est ce qui semble important et pour les directions et pour les représentants du personnel eux-mêmes. Et cette imbrication du « mandat », du travail militant et du travail syndical se retrouve dans le choix des épreuves d'une manière ou d'une autre : on ne sait plus très bien à quel titre intervient « la bande des trois » dans les épreuves concernant l'entreprise C, on pressent le rôle déterminant du secteur Cgt dans les épreuves concernant la SnCF, et il est clair que dans l'entreprise D, la grande question est « la présence syndicale ».

## CONCLUSION

Au moment d'écrire cette conclusion, Claude Lévi-Strauss vient de décéder. Dans le concert d'hommages qui lui est rendu notamment par la presse, nous retrouvons ce qu'il disait dans un entretien accordé au quotidien *Le monde* du 8 octobre 1991 : « *Les sciences humaines ne sont des sciences que par une flatteuse imposture. Quand nous nous efforçons de substituer à la connaissance illusoire de réalités impénétrables la connaissance des relations qui les unissent, nous en sommes encore réduits aux tentatives maladroites et balbutiantes* ».

La recherche dont nous venons de présenter une synthèse en est exactement à ce point, et elle y est doublement : d'une part dans le rapport que les chercheurs ont entretenu avec leur « objet » ; l'activité militante des représentants du personnel et les savoirs qu'elle requiert font indéniablement partie de ces « réalités impénétrables », dès lors, construire leur compréhensibilité ne peut pas être autre chose qu'une « tentative maladroite et balbutiante » ; et d'autre part dans l'« objet » lui-même, puisque les savoirs militants portent également sur des « réalités impénétrables » ce qui les conduit à être toujours « maladroits » et « balbutiants ».

Au fond, la manière dont sont mobilisés, utilisés, éventuellement construits, les savoirs militants ne diffère en rien des manières dont sont mobilisés, utilisés, construits les savoirs dans les « sciences » humaines et sociales. On retrouve en effet les mêmes caractéristiques :

- toute réflexion théorique portant sur la vie économique et sociale est nécessairement une réflexion sur les pouvoirs, sur les rapports de forces qu'ils impliquent et sur les intérêts qu'ils expriment ; elle incorpore par conséquent des enjeux politiques et sociétaux qui ne se retrouvent pas dans les sciences physiques, chimiques ou médicales ;
- cette « indisciplinisme » est fondatrice : les savoirs, nous l'avons dit, sont élaborés tantôt pour justifier, tantôt pour dénoncer, tantôt pour critiquer, tantôt pour agir, tantôt pour défendre, tantôt pour revendiquer, tantôt pour conquérir ; ce n'est qu'en conséquence de cela que ces savoirs permettent d'analyser et de comprendre ;

- l'écart entre la nature des savoirs élaborés par les « professionnels de la connaissance économique et sociale », c'est-à-dire les spécialistes des diverses disciplines des « sciences » humaines et sociales et la nature des savoirs élaborés par les représentants du personnel dans leur pratique militante est relativement faible, car ils comportent les uns et les autres à la fois des éléments de connaissance, des valeurs, des idéologies, et c'est ce qui permet de les confronter et de les mettre en dialogue.

C'est la raison pour laquelle la conceptualisation utilisée pour en parler demeure particulièrement floue : mobilisés pour construire un « point de vue » opposable à d'autres « points de vue », ces savoirs ne peuvent être ramenés ou assimilés à des connaissances, mais ils ne peuvent pas non plus être réduits ou assimilés à des idéologies plus ou moins politiques ; de la même manière, la délimitation de leur contenu est particulièrement difficile, et toute tentative de définition « en extension » impossible, comme est difficile la tentative de définition « en compréhension ». On comprend peut-être alors pourquoi il n'y a dans cette synthèse pratiquement rien sur les savoirs eux-mêmes : elle « tourne autour » de cet « objet » (sa nature, ses sources, son utilisation...), mais son contenu demeure insaisissable et « impénétrable ».

Les sources des savoirs militants sont relativement facilement repérables, et elles ont été largement évoquées dans les trois chapitres. Résumons-les rapidement.

*Les trajectoires familiales et scolaires.* Dans les conditions qui déterminent les savoirs des représentants du personnel, il faut en effet d'abord souligner le rôle primordial des trajectoires familiales et scolaires. Ces trajectoires interviennent essentiellement au niveau du pôle des valeurs (même si ce ne sont pas les mêmes pour tous les représentants du personnel), et au niveau du pôle des savoirs institués, ne serait-ce que dans le champ de l'aptitude à lire et à écrire qui détermine la capacité à accumuler, à transmettre, à mettre en œuvre, à adapter voire à faire progresser les diverses connaissances qu'ils sont amenés à manipuler. Toutes les monographies sont suffisamment explicites sur ces questions pour qu'il soit besoin d'insister.

*Le « terrain ».* L'insistance avec laquelle tous les représentants du personnel considèrent la nécessité du contact avec le « terrain » est là encore parfaitement explicite, et beaucoup regrettent de ne pas avoir suffisamment de temps à consacrer à ce contact. Le « terrain » est

ainsi la source des savoirs investis, que ce terrain soit celui du militant (écoute des salariés, prise en compte de leurs besoins et de leurs revendications, etc.), ou celui de leur propre activité professionnelle (nous avons vu notamment que cet aspect était primordial pour les représentants du personnel aux Chsct). C'est d'une certaine manière ce qui constitue la spécificité des savoirs des représentants du personnel, tant de leur propre point de vue que du point de vue des directions d'entreprise ou du point de vue de leurs interlocuteurs habituels, notamment les médecins du travail. Mais il faut aussi remarquer que pour les représentants du personnel, le « terrain » semble se limiter au seul contact avec les salariés en situations de travail qui directement ou indirectement les mandatent ; il s'agit là en effet bien sûr d'un aspect déterminant et premier de leur adhérence aux réalités concrètes ; mais cela ne saurait constituer la totalité de « leur » terrain, car doivent y figurer également leurs autres interlocuteurs, eux aussi « en situation de travail », et donc eux aussi jouant dans un « terrain » dont doit forcément se préoccuper tout représentant du personnel.

*Les « anciens ».* Les nombreux témoignages qui figurent dans les monographies indiquent le rôle indéniablement important des « anciens » dans l'apprentissage des représentants du personnel, et ce sous des formes pédagogiques diverses, mais relevant essentiellement d'une aide à l'apprentissage « sur le tas », voire du « compagnonnage ». Si ce rôle de transmission est avéré, et somme toute normal dans les cas qui nous préoccupent, il semble que sa pérennisation soit difficile : difficile d'abord parce que comme cela a déjà été relevé le nombre de militants « mobilisables » se réduit, difficile ensuite parce que les formes du militantisme se transforment, difficile enfin parce qu'il est possible que les savoirs « à transmettre » soient en décalage avec les préoccupations immédiates des salariés et des nouveaux militants.

*La nécessité de la lecture.* A des titres et à des degrés divers (avec un tout petit nombre d'exceptions), tous les représentants du personnel ont signalé la nécessité de la lecture dans la constitution des savoirs nécessaires à leur activité : cela va de la lecture de textes juridiques à la lecture de la presse spécialisée en passant par la lecture d'ouvrages plus théoriques et de la documentation et des rapports mis en discussion dans les Comités d'entreprise. Cette nécessité pose cependant deux problèmes qui n'apparaissent qu'indirectement dans les monographies, mais sur lesquels nous avons insisté. Le premier est d'ordre quantitatif : la masse de documents à lire semble considérable, et croissante compte tenu du développement de l'accès à l'information, et il est clair, et nettement dit, qu'un représentant du personnel ne

peut pas passer son temps à lire. Le second problème est d'ordre qualitatif : lire, c'est savoir lire, savoir sélectionner, savoir mettre en perspective et en rapport, savoir avoir l'esprit critique..., autant de choses qui nécessitent une capacité d'abstraction minimale. Autrement dit, il y a un accès inégal à la lecture qui rend difficile la collectivisation des savoirs.

*Les formations.* Il est inutile d'insister sur le rôle des formations dans le processus d'acquisition des savoirs par les représentants du personnel. Les exemples fournis par les monographies portant sur la SnCF, notamment la formation Chsct, montrent le sérieux et les ambitions de ces formations (comme cela montre l'importance pour le développement et la maîtrise des savoirs d'être en position de « formateur »). Ces formations jouent en effet des rôles multiples dans le dispositif des savoirs : acquisition de savoirs institués, transmission de valeurs, mais également partage des savoirs investis qui sont issus de l'expérience militante (ce qui présente l'intérêt de l'effort de leur mise en mots, voire de leur formalisation comme le montre l'exemple de François), et confrontation entre ces savoirs investis et les savoirs institués. En même temps cependant qu'est affirmée la nécessité des formations notamment syndicales, apparaît ici ou là (c'est le cas notamment des représentants du personnel de l'entreprise D) le regret d'une inadéquation entre le contenu de ces formations et les « réalités du terrain », ce qui dénote d'une sous-estimation ou d'une sous-utilisation des savoirs investis.

*Les experts extérieurs.* Quoi qu'ils en disent, et même quand ils prétendent le contraire, il est impensable de considérer que les experts extérieurs ne sont pas pour les représentants du personnel une source de savoirs. Ces experts sont en quelque sorte les porteurs des savoirs institués (pôle 1) (bien qu'ils ne soient pas les seuls), et on est en droit de penser que les dénégations dont ils font parfois l'objet est une forme du dialogue entre ce pôle 1 et le pôle des savoirs investis (pôle 2) (rappelons à ce propos que les services de l'expert comptable auquel faisait appel les représentants du personnel de l'entreprise C, qui apparaissent comme les plus « virulents » vis-à-vis des experts, n'ont été abandonnés que lorsque ces derniers ont considéré qu'ils étaient en mesure de « faire la même chose » ; et qu'ils n'ont pas hésité à demander l'appui d'experts extérieurs lors de la tentative d'Ope). Ce dialogue entre les savoirs des représentants du personnel et les savoirs des experts extérieurs est d'autant plus nécessaire lorsqu'existe un décalage entre les situations concrètes et ce qu'en perçoivent les représentants du personnel (comme c'est le cas de l'étude sur les cadres à la SnCF).



*L'organisation syndicale.* En tant que « structure structurante », l'organisation syndicale est évidemment une source de savoirs, et ce dans tous les registres. Par les formations qu'elle organise, par les débats qu'elle suscite, par les réunions qui la font vivre, elle transmet des valeurs, des savoirs institués et, même si c'est à travers des filtres multiples, elle assure la confrontation de ces deux pôles avec les savoirs investis. Dans ce rôle particulier, il est clair que la place de l'organisation syndicale dans « la culture d'entreprise » ou dans « la personnalité de l'entreprise » est essentielle : c'est vrai au niveau des valeurs, comme le montre l'insistance de la Cgt-cheminots à défendre les valeurs du service public à la SnCF, ou comme l'illustre la renormalisation des valeurs syndicales traditionnelles par les représentants du personnel de l'entreprise C soumise à la concurrence et de l'entreprise D où ils sont confrontés à la répression anti-syndicale ; mais c'est vrai également au niveau des savoirs institués, qui peuvent différer selon que l'organisation syndicale et les représentants du personnel sont installés, reconnus comme des interlocuteurs légitimes de la direction, comme c'est le cas à la SnCF Paca et dans l'entreprise C (dans ce cas, les savoirs institués qui transitent par l'organisation syndicale incluent les connaissances économiques et financières de l'entreprise et de son environnement, l'analyse de sa stratégie, etc.), ou, comme c'est le cas dans l'entreprise D, quand le premier problème est d'assurer une activité syndicale indépendante de la direction (les savoirs précédents prennent beaucoup moins d'importance et les savoirs institués s'appuient beaucoup plus sur les règles juridiques par exemple). Notons enfin que ce rôle de l'organisation syndicale comme source de savoirs peut être parfois spatialement situé : c'est ainsi que « la métropole militante de la région marseillaise » est indéniablement une ressource pour les représentants du personnel de l'entreprise D, qui ne pourraient pas militer disent-ils sans l'appui de l'Union locale et de l'Union départementale, tant au niveau de leurs actions que de leur formation (contrairement d'ailleurs à la Cgt-cheminots de la région Paca, qui ne s'appuie pas sur la métropole militante, et qui au contraire lui sert de ressource).

Cette multiplicité des sources des savoirs démontre la nécessité et la pertinence de l'hypothèse selon laquelle le représentant du personnel est l'incarnation à lui seul du « dispositif dynamique à trois pôles » : c'est bien à l'intersection du pôle des valeurs, du pôle des savoirs institués et du pôle des savoirs investis qu'il mobilise voire qu'il produit ses propres savoirs ; et l'on a pu repérer comment, au cours de leurs diverses interventions, les représentants du personnel privilégiaient tel ou tel pôle selon qu'ils appartenaient au type 1, au type 2 ou au type 3.

Une autre manière de présenter les choses, qui met plus l'accent sur l'utilisation et la reconnaissance des savoirs des représentants du personnel et moins sur le processus de leur acquisition, peut compléter cette hypothèse. En effet, l'« enquête épistémologique » que nous avons entrepris de mener se situe à la rencontre de deux dynamiques : une dynamique d'évolution voire de transformation des situations de travail dans les entreprises, et une dynamique de mobilisation de savoirs et de connaissances par des protagonistes de la dynamique précédente. Comme le montrent Pascal Béguin et Marianne Cerf dans l'introduction à l'ouvrage qu'ils ont coordonné<sup>96</sup>, le statut et le rôle des savoirs et des connaissances dans les processus de transformation des situations de travail se situent à ce point de rencontre, en tension entre trois obligations :

- l'« obligation du réel », qui nécessite de se focaliser sur des situations concrètes plutôt que sur des connaissances ou des concepts ; c'est en effet dans ces situations concrètes, toujours singulières, que les savoirs s'expriment, et c'est pourquoi « les preuves » de ces savoirs sont apportées lors d'épreuves comme nous en avons poursuivi le dessein lors du troisième chapitre ;
- l'« obligation de l'action », qui implique que les savoirs soient non seulement valides par rapport à leur objet, mais également pertinents, utiles, acceptables et reconnus dans les milieux de travail qu'ils contribuent à transformer ; de ce point de vue, le « travail sur le langage » que nous avons maintes fois décrit est essentiel ;
- l'« obligation du rapport à autrui », qui conduit les savoirs militants à être sans cesse questionnés par les divers interlocuteurs des représentants du personnel ; et ce questionnement ne s'effectue naturellement pas seulement au sein de la communauté d'appartenance (organisation syndicale, groupe de salariés, etc.) ; du coup, les savoirs militants prennent une signification particulière, car leur reconnaissance réside dans le « jeu de places » que chacun accorde aux autres.

De ce point de vue, les trois chapitres de cette synthèse, à des degrés divers (moins pour les deux premiers et plus pour le troisième), illustrent parfaitement ces obligations, tant au niveau

---

<sup>96</sup> P. Béguin et M. Cerf (coord.), *Dynamique des savoirs, dynamique des changements*, Octarès, Toulouse, 2009

de l'utilisation que les représentants du personnel font de leurs savoirs qu'au niveau de leur reconnaissance par autrui.

*Au niveau de l'utilisation des savoirs*, il convient de commencer par une remarque générale. Nous avons dit dans le premier chapitre que le « dispositif à trois pôles » dont le représentant du personnel était en quelque sorte l'incarnation singulière était à la fois descriptif et normatif : l'efficacité, la pertinence et la légitimité de l'activité militante présuppose un certain équilibre entre le pôle des savoirs institués, celui des savoirs investis et celui des valeurs ; nous avons également repéré le pôle dominant chez chacun des représentants du personnel et évoqué la complexification des « bases ressources » sur lesquelles chaque type de savoirs pouvait être mobilisé. Or les épreuves résumées dans le troisième chapitre révèlent non seulement que les profils types des représentants du personnel s'adaptent à chaque situation, mais que l'équilibre entre les trois pôles est rarement respecté au cas par cas : en tendance, c'est le pôle des valeurs qui est mobilisé dans le dilemme de l'actionnariat salarié, le pôle des savoirs institués qui est mobilisé dans l'affaire de l'Ope et dans les négociations salariales, le pôle des savoirs investis qui est mobilisé dans la gestion de l'emploi et des carrières, des relations sociales et des conflits, dans l'analyse du stress, et lorsque les trois pôles sont mobilisés, comme dans la participation au groupe de conduite de la réouverture de la ligne Aix-Marseille ou dans le combat pour affirmer une présence syndicale indépendante des directions, cela aboutit soit à des débats plus ou moins conflictuels au sein d'une même organisation syndicale, soit à des renormalisations plus ou moins radicales de l'activité syndicale et militante. Ces observations permettent d'affiner l'hypothèse initiale : l'équilibre entre les trois pôles est nécessaire dans la mesure où il doit offrir une « potentialité d'utilisation », mais il est de la compétence des représentants du personnel (savoir investi) de comprendre dans chaque situation singulière quel est le pôle qu'il doit utiliser pour rendre son action efficace.

Ce choix va dépendre à la fois des interlocuteurs (obligation du rapport à autrui) et des formes d'intervention (obligation de l'action). L'affaire de l'Ope est de ce point de vue exemplaire. Il fallait que les représentants du personnel de l'entreprise C mobilisent et utilisent des savoirs institués sur les aspects économiques et financiers du problème pour être simultanément « à armes égales » avec les directions des entreprises concernées et convaincants vis-à-vis des salariés pour les amener à manifester pour la défense de l'entreprise sur les mêmes bases que la direction. A l'inverse, toujours dans l'exemplarité, ce n'est que parce qu'ils pouvaient se

prévaloir de savoirs investis, et donc inaccessibles aux directions, que les mêmes représentants du personnel ont convaincu ces dernières qu'ils pouvaient gérer l'emploi et les carrières. On retrouve ce jeu plus ou moins subtil sur les trois pôles dans des situations qui n'ont pas été présentées comme des épreuves, mais qui font le quotidien du militantisme d'un représentant du personnel. C'est particulièrement le cas des représentants du personnel dans les Chsct. De nombreuses situations concrètes sont évoquées dans le premier chapitre (chaleur, roulement par exemple) et détaillée dans la monographie sur la SnCF Paca qui montrent comment les savoirs issus de l'expérience professionnelle des représentants du personnel sont essentiels dans leur intervention et sont donc utilisés (le Chsct, c'est tous les jours dit Henriette) ; mais on voit aussi qu'ils ne sont pas suffisants bien souvent et qu'il faut faire appel au pôle des savoirs institués, notamment par l'intermédiaire du médecin du travail ou d'experts extérieurs. A l'inverse, il faut relever la posture délicate des représentants du personnel de l'entreprise C lorsqu'ils interviennent en tant que représentants au Chsct en ne faisant appel qu'aux savoirs institués et aux normes de sécurité.

Le cas de l'utilisation simultanée des trois pôles par les représentants du personnel Cgt dans la conduite de la réouverture de la ligne Aix-Marseille est a contrario très significatif. Il y a eu comme nous l'avons vu une contradiction entre ces trois pôles, et pour finir le pôle des savoirs investis a été explicitement sacrifié dans la position de la Cgt. S'agissant d'une expérience relativement nouvelle pour les représentants du personnel Cgt, il est facilement compréhensible que l'utilisation des savoirs et le positionnement des trois pôles n'aient pas été très pertinents, et qu'en conséquence, la position « dogmatique » (certes pour répondre à la position « dogmatique » de la direction) ait fini par prendre le dessus.

*Au niveau de la reconnaissance des savoirs des représentants du personnel par autrui, leurs interlocuteurs sont les principaux concernés.*

Dans le deuxième chapitre, nous avons pris l'exemple de l'entretien que nous a accordé le directeur des ressources humaines de la région SnCF Paca pour avancer l'idée d'une « dénégarion des savoirs par les directions ». Au-delà du discours qu'il nous a tenu, il est évident que les situations ne sont jamais si simples. Pour en rester au cas de la SnCF, outre le fait que le même directeur a utilisé les savoirs d'un représentant du personnel concernant les administratifs, il semble clair que la constitution du groupe de concertation lors de la réouverture de la ligne Aix-Marseille n'avait pas pour seul objectif de « préserver la paix

sociale », mais que c'était la reconnaissance que les savoirs (notamment investis) des représentants du personnel tant au Comité d'établissement que dans les Chsct étaient utiles pour la réussite de l'opération (d'ailleurs le chef de projet insiste sur ce point et notamment sur le rôle des représentants du personnel dans les Chsct). Il est impossible d'imaginer ce que pensent les directions des entreprises C et D, mais les épreuves décrites dans le troisième chapitre montrent qu'ils reconnaissent les savoirs et les compétences des représentants du personnel : c'est indéniablement le cas dans l'affaire de l'Ope et dans la gestion des carrières et des emplois pour l'entreprise C, et on peut considérer que le fait que Kevin ait réussi à faire admettre que les bas salaires étaient à mettre dans la liste des facteurs de stress au Chsct national soit une manière de reconnaître un savoir issu de l'expérience qui leur était étranger (nous utilisons ce terme à dessein, car ce fait n'était probablement pas inconnu des directions de l'entreprise, mais elles aussi régulent et mobilisent leurs savoirs sous l'égide du pôle de leurs valeurs). Cette reconnaissance par les directions d'entreprise est toujours le résultat d'un travail des représentants du personnel qui doit se faire en amont et en fonction de l'interlocuteur : choix du registre (pôle 1 ou 2, étant entendu qu'il ne saurait dans ce cas de figure y avoir une reconnaissance des valeurs portées par les représentants du personnel), choix du vocabulaire et du langage, etc.

On retrouve ces caractéristiques à propos des autres interlocuteurs des représentants du personnel. Les experts externes (consultants) ont des positions diverses : tous reconnaissent les savoirs investis dans l'activité des représentants du personnel, même si c'est avec des différenciations importantes (rappelons que l'un d'entre ces consultants a remarqué que le « fossé » se creusait entre les plus responsables et les autres à la SnCF dans leur capacité à mobiliser et à faire partager ces savoirs), et si le consultant auprès des Chsct de la même entreprise a des mots très durs sur les compétences des représentants du personnel dans les Chsct, il semble qu'il parlait surtout des savoirs institués et des valeurs. Les experts internes (médecins du travail) reconnaissent parfaitement l'importance des savoirs investis des représentants du personnel, comme le montre le discours d'un médecin du travail de la SnCF<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> « Les RP sont experts : ils ont été élus parce que les salariés estiment qu'ils sont capables de les représenter et donc qu'ils détiennent une expertise qui porte sur les conditions du travail, les horaires, les difficultés de tel ou tel poste. Cette expertise est liée à leur expérience professionnelle et leur vécu du quotidien. ». Cette expertise va par exemple permettre au médecin de comprendre une situation d'agent que, sans cet éclairage, il ne pouvait comprendre, en particulier parce que « pour comprendre un collectif de travail, il faut y avoir travaillé, donc ce sont les collègues qui sont capables de percevoir des difficultés que le médecin percevra de

Au total, tant dans leur mode de constitution et de mobilisation (dispositif dynamique à trois pôles) que dans leur mode d'utilisation et de validation (dispositif des trois obligations), apparaît la nature particulière voire spécifique des savoirs militants dont sont porteurs les représentants du personnel. Et c'est cette particularité voire cette spécificité qui interdisent d'en préciser ou d'en décrire les contenus (pour n'en prendre qu'un exemple, quels sont les savoirs de Kevin sur le stress ? on ne les connaît pas plus que lui n'est capable de les énoncer ; et pourtant, il réussit à convaincre ses interlocuteurs, avec des arguments disons « multiples et variés », que la faiblesse des salaires et l'insécurité de l'emploi doivent figurer dans la listes des facteurs de stress !).

C'est enfin cette même nature particulière et spécifique des savoirs militants qu'il faut prendre en compte pour qu'elle serve de point de départ et d'appui à toute tentative d'amélioration du fonctionnement des institutions représentatives du personnel et de l'efficacité de l'intervention des représentants du personnel. Il serait très simple, trop simple sinon simpliste, de reprendre la liste des sources des savoirs militants et de faire des « préconisations » pour en améliorer la pertinence, le contenu, les méthodes, etc. : un cours de droit par ci, un cours de comptabilité par là, un atelier de lecture ou d'écriture en prime...certes pas inutiles, mais le tout risquant d'aboutir à une certification ou à un diplôme de « représentant du personnel », professionnalisant institutionnellement ainsi leur « travail militant » et leur « expertise ». Mais est-ce vraiment de ça dont ont besoin les représentants du personnel ? Nous ne pouvons nous résoudre à en faire l'hypothèse.

Si nous considérons leurs besoins tels qu'ils les expriment, cela se réduit à peu de choses : il y a indéniablement un manque de temps pour remplir efficacement leur mandat, et beaucoup prennent sur leur temps personnel pour compenser la faiblesse du temps de délégation (d'ailleurs les femmes de ce point de vue sont celles qui en souffrent le plus comme le

---

*manière très théorique. Par exemple, en tant que médecin, on pourra dire que commencer à 6 heures du matin c'est mieux car cela laisse plus de temps pour dormir, alors que le salarié préférera commencer plus tôt car « l'après midi je peux faire ci, ça. – Mais votre sommeil ? – je m'en débrouille de mon sommeil ».*

montrent les déclarations de Henriette et de Laurie) ; les formations sont en général jugées comme importantes, nécessaires, mais en même temps parfois coupées des réalités de l'activité concrète de représentant du personnel, ce qui se traduit encore par la demande de formations organisées sur un lieu proche du lieu de travail.

Le passage par les disfonctionnements des dispositifs de représentations du personnel permettent éventuellement de mettre en évidence des « besoins non exprimés » :

- le premier disfonctionnement concerne évidemment les Chsct, notamment dans leurs rapports au Comité d'entreprise et à l'organisation syndicale (le cas est flagrant à la Sncf Paca, où les 37 Chsct n'ont que peu de liens entre eux et pratiquement aucun avec la Commission « conditions de travail et santé », c'est moins flagrant dans les deux autres entreprises car en partie masqué par le fait que les mêmes personnes s'occupent de tout) ;
- un deuxième disfonctionnement en découle directement ; le « vivre en santé au travail » n'apparaît manifestement pas au centre des préoccupations des représentants du personnel, y compris pour ceux des Chsct ; le thème de la santé n'est quasiment pas abordé par les représentants du personnel de l'entreprise C, il n'est abordé que par l'intermédiaire d'« anecdotes » dans l'entreprise D, et on a vu les difficultés sinon l'impossibilité des efforts de François pour en faire un thème central à la Sncf Paca ;
- d'autres disfonctionnements sont apparus dans les monographies : la difficulté de la transmission générationnelle, même si le rôle des « anciens » est valorisé, qui renvoie au rétrécissement de la base militante, voire à de nouvelles conceptions du militantisme ; la difficulté de la lecture qui tient à l'augmentation du volume et de la technicité de ce qu'il y a à lire, ainsi qu'à la possibilité de collectivisation ; la difficulté d'une utilisation efficace des expertises extérieures, dont l'intérêt est parfois dénié ou sous-estimé.

Les préconisations que nous pourrions faire doivent naturellement tenir compte de ces besoins « exprimés » et « non exprimés ». Mais elles doivent également s'inscrire dans une réflexion plus vaste concernant l'activité militante des représentants du personnel : si cette activité est un « travail », comme tous les « travailleurs », ils ont d'abord besoin, avant de comprendre comment il faut le faire, de prendre conscience de ce qu'ils font, c'est-à-dire de comprendre l'usage qu'ils font d'eux mêmes dans leur activité militante. Et s'agissant plus particulièrement des savoirs qu'ils mobilisent, ils ont moins besoin de solidifier ou d'accroître

ces savoirs que de comprendre comment ils les construisent et les mobilisent. Si, comme nous en avons fait l'hypothèse, le dialogue et la confrontation entre des savoir investis et des savoirs institués a un sens, il nous semble important que les représentants du personnel puissent distinguer ces deux registres, soient capables de mettre en mots le registre des savoirs investis, voire de les formaliser pour les rendre transmissibles et audibles ; et si, comme nous en avons fait également l'hypothèse, ce dialogue et cette confrontation est régulé par le pôle des valeurs, il nous semble important que ces normes soient explicitées et mises en débat. C'est ainsi, nous semble-t-il, que la « reconnaissance » du travail des représentants du personnel et des savoirs qu'il implique progressera, à la fois vis-à-vis des directions d'entreprise et vis-à-vis de tous leurs autres interlocuteurs<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Les modalités méthodologiques et pédagogiques concrètes d'une telle entreprise ont maintes fois été expérimentées et améliorées dans le cadre de la démarche ergologique, et l'on peut en trouver une analyse dans l'ouvrage publié sous la direction de L. Durrive et Y. Schwartz, *L'activité en dialogues ; entretiens sur l'activité humaine (II)*, Octarès, Toulouse, 2009, qui montre comment il est envisageable de faire émerger les compétences et les savoirs des protagonistes des activités humaines.



## BIBLIOGRAPHIE<sup>99</sup>

- Amossé T. et Jacod O., « Salariés, représentants du personnel et direction : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in T. Amossé et alii, 2008
- Amossé T., « Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés », *Dares, Premières synthèses*, n° 39-1, 2006
- Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (coord.), *Les relations sociales en entreprise ; un portrait à partir des enquêtes Réponse*, La découverte, Paris, 2008
- Barbier J.-M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Presses universitaires de France, Paris, 1996
- Bartoli M., « L'expertise et la recherche face à l'intervention des comités d'entreprise dans la gestion : quel bilan après quinze ans de pratique des lois Auroux ? », in M. Rocca (coord.), 2001
- Béroud S., Giraud B., Péliasse J., et alii, *La lutte continue ?*, Bellecombe, Le Croquant, 2008
- Bertou M., Cohen M. et Magniadas J., *Regards sur les CE à l'étape de la cinquantaine*, VO éditions, Montreuil, 1995
- Bidet J. et Texier J. (coord.), *La crise du travail*, Presses universitaires de France, Paris, 1995
- Béguin P. et Cerf M. (coord.), *Dynamique des savoirs, dynamique des changements*, Octarès, Toulouse, 2009
- Bourdieu P., *Homo academicus*, Minituit, Paris, 1984
- Bourdieu P., « Sur le pouvoir symbolique », *Annales ESC*, 32-3, 1977
- Bourdonnais J., Harff Y. et Henriot B., *Les comités d'entreprise : moyens d'action et interventions économiques*, Cresst, 1987
- Brochier, C., « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du travail*, vol. 48-4, 2006
- Brucy G., « Les syndicats entre éducation de soi et formation permanente », *Education permanente*, n° 149, 2001

---

<sup>99</sup> Quelques titres de cette bibliographie ne sont pas cités dans le texte de notre recherche mais ils nous ont été particulièrement utiles et il n'y avait aucune raison de les omettre

Carlan N., Forrest A., Hall A. et Sears A., « Making a Difference : Knowledge Activism and worker Representation in Joint OHS Committes », *Relations industrielles. Industrial Relations*, n° 3, 2006

Cercle des économistes, *Politique économique de droite, politique économique de gauche*, éditions Perrin, Paris, 2006

Chamberlhac V. et G. Ubbiali G. (coord.), *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, L'Harmattan, Paris, 2005

Collectif, *Syndicalismes ; dynamique des relations professionnelles*, Dunod, Paris, 1992

Corcuff P., « Eléments d'épistémologie ordinaire du syndicalisme », *Revue française de sciences politiques*, 41-4, 1991

Cornu R., *Education, savoir et production*, De Boeck, Bruxelles, 2001

Coutrot T., « Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France : une analyse empirique », *Travail et Emploi*, 117, 2009

Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, La découverte, Paris, 2002

Coutrot T., *Démocratie contre capitalisme*, La dispute, Paris, 2005

Coutrot T., *L'entreprise néolibérale., nouvelle utopie capitaliste ? Enquête sur les modes d'organisation du travail*, La découverte, Paris, 1998,

Cristofalo P., « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 126, 2009

Cristofalo P., « Les missions de productivité dans les années 1950 : une tentative pour importer en France une fonction d'expertise syndicale », *Travail et Emploi*, 116, 2008

Dardot P. et Laval C., *La nouvelle raison du monde ; essai sur la société néolibérale*, La découverte, Paris, 2009

Darré J.P., *La production de connaissance pour l'action ; arguments contre le racisme de l'intelligence*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, INRA, Paris, 1999

David M. (coord.), *L'individuel et le collectif dans la formation des travailleurs*, Economica, Paris, 1976-7

De Bernis G., « Propositions pour une analyse de la crise », in GRREC, *Crise et régulation ; recueil de textes*, 1983-1989, Université P. Mendès-France, Grenoble, 1985

Di Ruzza R., « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *La Revue de l'IRES*, (avec la collaboration de C. Franciosi), 2004

Di Ruzza R., « Questions sur le nouveau modèle productif », in *La Revue de l'IRES*, automne. 1994

Di Ruzza R., *Le travail à distance ; enjeux syndicaux et perspectives européennes*, éditions De Boeck, Bruxelles, 1999 (avec J. Carmona-Schneider, S. Le Roux, M. Vandercammen)

Di Ruzza R. et Duharcourt P., « Peut-on parler d'une crise du travail ? », in J. Bidet et J. Texier (coord.), 1995

Di Ruzza R. et Fontanel J. (coord.), *Dix débats en économie politique*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1994

Di Ruzza R. et Schwartz Y., « De l'activité militante à l'élaboration de savoirs », *Education permanente*, n° 154, 2003

Di Ruzza R., « L'analyse du travail, une démarche ergologique », in S. Boutillier et D. Uzunidis (coord.), *Travailler au XXIe siècle ; nouveaux modes d'organisation du travail*, De Boeck, Bruxelles, 2006

Di Ruzza R., « Les savoirs syndicaux », in G. Brougère et A.L. Ulmann (coord.), *Apprendre de la vie quotidienne*, Presses universitaires de France, Paris, 2009

Di Ruzza R., « Savoir savant et savoir syndical », *Spécial Options*, juin 1989

Di Ruzza R., *Histoires, savoirs et pouvoirs en économie politique*, ISERES-CGT, Montreuil, 1990

Di Ruzza R., *La dernière instance et son ombre ; éléments d'épistémologie pour économistes*, presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1987

Didry C., « Droit, démocratie et liberté au travail dans le système français des relations professionnelles », *Terrains et Travaux*, 14, 2008

Didry C., « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation », *Revue Française de Sociologie*, 39 (3), 1998

Dubet F., *La galère ; jeunes en survie*, Fayard/Le Seuil, Paris, 1987

Dubet F., *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris, 1994

Dubet F., Touraine A. et Wieworka M., *Le mouvement ouvrier*, Fayard, Paris, 1984

Dubost N., *Comités d'entreprise, syndicats, patrons. Le grand remue-ménage*, éd. de l'Atelier, Paris, 2007

Dufour C. et Hege A., « Comités d'entreprise et syndicats, quelles relations ? », *Revue de l'IREs*, 59, 2008

Dufour C. et Mouriaux M.-F., *Comités d'entreprise : quarante ans après*, Les dossiers de l'Ires, n° 4, octobre 1986

Duraffourg J., « Le fantasme de la nouveauté », in APST-APRIT, *Travail et Civilisation, Penser l'ouverture des espaces, des métiers, des pratiques*, Université de Provence, Aix-en-Provence-Marseille, 2001

Durand J.P. (coord.), *Le syndicalisme au futur*, Syros, Paris, 1996

Durrive L. et Schwartz Y. (coord.), *Travail et Ergologie ; entretiens sur l'activité humaine*, Octarès, Toulouse, 2003

Durrive L. et Schwartz Y. (coord.), *L'activité en dialogue ; entretiens sur l'activité humaine(II)*, Octarès, Toulouse, 2009

Faïta D. et Schwartz Y. (coord.), *L'homme producteur*, Editions sociales, Paris, 1985

Foucault M., *Les mots et les choses*, Gallimard, Paris, 1969

Furjot D., « Enquête sur les comités d'entreprise : des pratiques à leurs représentations », *Travail et Emploi*, 79, 1999

Gendron B., *Redécouvrir l'expérience syndicale ; l'approche ergologique et la sureté des centrales nucléaires*, mémoire de 3ème cycle, Département d'Ergologie, Université de Provence, 2000

Godelier M., *L'idéal et le matériel ; pensées, économies, sociétés*, Fayard, Paris, 1984

Groux G. et Mouriaux R., « Syndicalisme sans syndiqués : dimensions et dilemmes », in P. Perrineau (coord.), *L'engagement politique. Déclin ou mutation ?*, Paris, Presses de la FNSP, 1994,

GRREC, *Giscard, le destin de la crise ; essai sur la logique économique d'un septennat*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1981

Guillon R., *Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi*, L'Harmattan, Paris, 1997

Hamman P., Meon J.M., Verrier B. (coord.), *Discours savants, discours militants : mélange des genres*, L'Harmattan, Paris, 2002

Hualde M. (coord.), *L'intervention sociale en entreprise ; de la crise à la régulation sociale*, Desclée de Brouwer, Paris, 2001

Ion J., Franguiadakis S. et Viot P., *Militer aujourd'hui*, Cevipof-Autrement, Paris, 2005

Ion J., *La fin des militants*, L'Atelier, Paris, 1997

Jacod O., « Les institutions représentatives du personnel : davantage présentes, toujours actives, mais peu sollicitées par les salariés », *Premières Informations, Premières Synthèses*, n° 05.1, 2007

Januszewski A., « Du geste ethnographié au geste créateur », in R. Jaulin, *La décivilisation*, Complexe, Bruxelles, 1974

Jean R., « Logiques de travail et ordre productif néolibéral. Nouvelles contradictions et nouvelles pratiques. L'expérience de l'industrie chimique en France », *Séminaire international du DIEESE*, Sao Paulo, Brésil, novembre 1999

Jounin N., *Chantier interdit au public, enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La découverte, Paris, 2008

Lapotre M., « Les pratiques syndicales innovantes. Le cas de l'action sur l'emploi », *La revue de l'IREES*, 59, 2008

Latouche S., *Le procès de la science sociale*, Anthropos, Paris, 1984

Lebaron F., *La croyance économique*, Paris, Le Seuil, 2000

Le Crom J.P., « Syndicats et comités d'entreprise : histoire sociale d'un vieux couple instable », *Agone*, 33, 2005

Le Crom J.P., *L'introuvable démocratie sociale. Le droit de la représentation du personnel dans l'entreprise (1890-2002)*, Syllepse, Paris, 2003

Le Goff J. (coord.), *Les lois Auroux ; 25 ans après (1982-2007) ; où en est la démarche participative ?*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2008

Le Goff J., *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2004

Lecourt D., *L'ordre et les jeux ; le positivisme logique en question*, Grasset, Paris, 1982

Lenoir H., « S'éduquer pour acquérir la science de son malheur », *Education permanente*, n°154, 2003

Lojkine J., « L'intervention syndicale dans la gestion : le choc de deux cultures », *Revue Française de Sociologie*, 40 (2), 1999

Lojkine J., *Le tabou de la gestion. La culture syndicale entre contestation et proposition*, Editions de l'Atelier, Paris, 1996

Matonti F. et Poupeau F., « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 155, 2004

Mead G.H., *L'esprit, le soi, la société*, Presses universitaires de France, Paris, 1963

Michel H. et Willemez L., « Investissements savants et investissements militants du droit du travail : syndicalistes et avocats travaillistes dans la défense des salariés », *Université de Picardie*, 2008

Montuclard M., *La dynamique des comités d'entreprise*, Editions du CNRS, 1963

Mothé D., *Le métier de militant*, Le Seuil, Paris, 1973

Nicourd S. (coord.), *Le travail militant*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2009

Nicourd S., « Travail associatif et travail syndical ; la proximité des répertoires d'action », in S. Nicourd (coord.), 2009

Oddone I. et alii., *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Editions sociales, Paris, 1981

Périlleux T., « Le déni de l'évaluation », *Travailler*, 2005/1, n° 13

- Pernot J.M., *Syndicats : lendemains de crise ?*, Gallimard, Paris, 2005
- Pignoni M.T. et Tenret E., « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouchent pas sur des adhésions », *Dares, Premières synthèses*, n° 14-2, 2007
- Rey A., *L'amour du français ; contre les puristes et autres censeurs de la langue*, Denoël, Paris, 2007
- Riutort P., « Le journalisme au service de l'économie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 131-132, 2000
- Rimbert P., « Devenir syndicaliste ouvrier », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°165, 2004
- Rimbert P., « Le despotisme des éclairés », *Le Monde diplomatique*, juin 2009
- Rocca M., *Acteurs syndicaux et sciences sociales du travail ; objets, méthodes et enjeux d'une coopération*, Octarès, Toulouse, 2001
- Roudil A., « Ascension et déclin du congé de formation syndicale », *Analyses et documents économiques*, octobre 2002
- Sam A., *Les tribulations d'une caissière*, Stock, Paris, 2008
- Schwartz Y (coord.), *Reconnaissance du travail ; pour une approche ergologique*, Presses universitaires de France, Paris, 1997
- Schwartz Y., *Expérience et connaissance du travail*, Editions sociales, Paris, 1985
- Schwartz Y., *Le paradigme ergologique, ou un métier de philosophe*, Octarès, Toulouse, 2002
- Tallard M. et Vincent C., « L'élargissement de la démocratie industrielle dans l'entreprise après mai 1968 : un irrésistible défi pour les organisations syndicales ? », Institut d'histoire sociale, Colloque Cgt, 14 & 15 mai 2008, *La CGT de 1966 à 1984. L'empreinte de Mai 1968*
- Tanguy L., *Les instituts du travail ; la formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2006
- Tchobanian R., « La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale », in G. Murray (coord.), *L'état des relations professionnelles. Traditions et perspectives de recherche*, Octarès, Toulouse, 1996
- Todd E., *L'illusion économique ; essai sur la stagnation des sociétés développées*, Gallimard, Paris, 1998
- Ubbiali G., *La professionnalisation des directions syndicales à la CGT et à la CFDT. Eléments pour une socio-histoire*, Thèse, Université de Paris 1, 1997,

- Ubbiali G., « Peut-on parler d'une expertise syndicale ? », in M. Rocca (coord.), *Acteurs syndicaux et sciences sociales du travail ; objets, méthodes et enjeux d'une coopération*, Octarès, Toulouse, 2001
- Vincent J., « Processus de l'engagement militant comme passage de la sphère individuelle privée à l'action collective (publique) », *Revue internationale de psychosociologie*, 2000
- Weber M., *Economie et société*, Plon, Paris, 1971
- Wolff L., « Le paradoxe du syndicalisme français : un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *Dares, Premières synthèses*, n° 16-1, 2008
- Wolff, L., « Des instances représentatives du personnel qui, malgré les évolutions du tissu productif se maintiennent », in T. Amossé, C. Bloch-London, L. Wolff (dir.) *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La découverte, 2008, p. 88.
- Wresinski J., *Introduction à la revue Quart-Monde*, 1999/2
- Yon K., « Engagement syndical et formes de socialisation à la politique : approche de la relation à la CGT-FO par une étude de cas », *Les mondes du travail*, n° 6, 2008
- Zouari P., « Le regard des salariés sur la représentation syndicale », *Dares, Premières synthèses*, n° 22-1, 2002